



10622
45A

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"EL CONTROL PRESUPUESTAL Y SU IMPORTANCIA EN
UNA EMPRESA DE GIRO INDUSTRIAL"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ARTURO ARMANDO NAVA FLORES

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2003



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.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

B

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El Control Presupuestal y su importancia en una empresa de giro industrial".

que presenta el pasante: Arturo Armando Nava Flores
con número de cuenta: 9312564-6 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de octubre de 2002

PRESIDENTE	LAE. Arturo Sánchez Mondragón	
VOCAL	C.P. Jorge López Marín	
SECRETARIO	LAE. Francisco Ramírez Ornelas	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Guillermo Aguilar Dorantes	
SEGUNDO SUPLENTE	M.A. Rodolfo Rojas Tovar	

DEDICATORIAS

A MI MADRE:

**CON TODO MI AMOR Y ADMIRACIÓN
POR SER LA MEJOR MADRE DEL MUNDO
Y LA GRAN GUÍA EN MI VIDA,
ESTA META ES TUYA TAMBIÉN**

**A MIS HERMANAS:
GRACIELA Y LETICIA**

**CON TODO MI AMOR Y CARIÑO,
POR SER TAMBIÉN LA GUÍA
EN MI VIDA, POR DARMEN
ÁNIMOS, CONSEJOS Y CUIDADOS,
ÉSTA META TAMBIÉN ES DE USTEDES.**

**A MIS SOBRINOS
GERARDO, CESAR Y LESLIE**

**CON TODO MI CARIÑO
PORQUE SON UNA PARTE
MUY IMPORTANTE EN ESTE
TRABAJO Y EN MI VIDA**

A NELI GUERRERO

**CON TODO MI AMOR, POR SER
ESA PERSONA TAN ESPECIAL EN MI VIDA
Y QUE ME HA DADO LA FUERZA
NECESARIA PARA CULMINAR ESTA META**

A SALVADOR RODRIGUEZ

**CON MUCHO AFECTO
POR SUS CONSTANTES ÁNIMOS
Y ESTAR SIEMPRE AL PENDIENTE
DE LA CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO**

III

AGRADECIMIENTOS

F

A DIOS:

**PORQUE SE QUE SIEMPRE
ESTÁ PRESENTE, EN TODO
MOMENTO Y EN TODO
LUGAR DE MI VIDA
BRINDÁNDOME
EL ENTENDIMIENTO
NECESARIO PARA HACER
POSIBLE ÉSTA META.**

A LA UNAM:

**POR ABRIRME SUS PUERTAS
Y COMPARTIR SU ESPACIO
SU ESCENCIA, SUS VALORES
SUS LIBROS, SU GENTE,
Y TODO LO QUE REPRESENTA
ME SIENTO ORGULLOSO
DE SER UNIVERSITARIO**

**AL C.P. JORGE LÓPEZ MARÍN
MI ASESOR:**

**POR SU VALIOSÍSIMA
CONTRIBUCIÓN Y
ENCAUZAMIENTO DE ESTA
TESIS, POR SU TIEMPO
Y SU PACIENCIA, POR
SU CONFIANZA Y SU
INCANSABLE VOCACIÓN
COMO CATEDRÁTICO.**

RECONOCIMIENTOS

**AL PROFESOR
LAE. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN:**

**POR CONTRIBUIR CON SUS CONOCIMIENTOS
EN LA REVISIÓN DE ESTE TRABAJO
POR SU GRAN DISPOSICIÓN MOSTRADA Y
ESTAR PRESENTE EN LA ETAPA FINAL
DE ESTA META.**

**AL PROFESOR
LAE. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS:**

**POR CONTRIBUIR CON SUS CONOCIMIENTOS
EN LA REVISIÓN DE ESTE TRABAJO
Y BRINDARME UNA VEZ MÁS
LA CONDUCCIÓN Y EVALUACIÓN
EN LA ETAPA FINAL DE ESTA META.**

A MIS PROFESORES:

**PORQUE CON SU ENTREGA
Y CONOCIMIENTOS, HAN
CONTRIBUIDO A MI
FORMACIÓN PROFESIONAL
ENRIQUECIENDO MI CULTURA
MIS VALORES Y MI SER.**

AL C. P. ENRIQUE DIAZ TORRES

**POR HABER OTORGADO
LAS FACILIDADES NECESARIAS
PARA EL DESARROLLO
PRÁCTICO DE ESTE TRABAJO.**

AL LIC. SERVANDO VÁZQUEZ MEJÍA:

**POR SUS CONSEJOS, ÁNIMOS
Y CONOCIMIENTOS PARA CONCLUIR
EL PRESENTE TRABAJO.**

A MIS COMPAÑEROS DE CLASE:

**POR TODOS LOS MOMENTOS
INOLVIDABLES, LAS CLASES
LAS RISAS, LAS TAREAS
LAS FIESTAS Y LOGROS
ALCANZADOS, ASPECTOS
IMPORTANTES PARA
CULMINAR ESTE TRABAJO.**

**A HECTOR, MARIO, MANUEL,
JOSE LUIS, EFRAÍN Y AGUSTÍN**

**SUS ANIMOS Y ESTIMULOS
ASI COMO SU AMISTAD
FUERON TRASCENDENTALES
PARA CONCLUIR ESTA META.**

A ERIKA PERERA AGUILAR

**POR SUS ÁNIMOS Y CONFIANZA
POR BRINDARME SUS CONSEJOS
POR SER ESPECIAL Y TENER
ESE GRAN CORAZON.**

**AL PROFESOR
C. P. CARLOS GONZÁLEZ ÁLVAREZ
POR SU CONTRIBUCIÓN Y CONSEJOS
EN EL PRESENTE TRABAJO.**

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de una Planeación Financiera crea incertidumbre en la generación de ingresos y egresos de la empresa de giro industrial en estudio, trayendo como consecuencia, que la viabilidad del crecimiento de la misma, con mejoría de las oportunidades tanto de servicio, como sociales y económicas, se ve mermada ante el entorno que la rodea.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es el Sistema de Control Presupuestal un método de Planeación Financiera capaz de reducir la incertidumbre en el futuro de la empresa de giro industrial en estudio, estimular la productividad de los miembros de la organización y da lugar a la viabilidad del crecimiento de la misma?

OBJETIVOS

- **Dar a conocer la importancia del Sistema de Control Presupuestal en la empresa de giro industrial en estudio, y llevar a cabo su implementación.**
- **Estimular la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas, además de mantener una estrecha comunicación entre estas, en la empresa en estudio.**
- **Lograr que todos los individuos sean jueces de sus propias decisiones a partir de la utilización de presupuestos, en la empresa en estudio.**
- **Planear las operaciones pecuniarias para dar lugar a una sólida viabilidad del crecimiento de la empresa, a partir del correcto manejo y seguimiento de los ingresos y egresos de la misma, para la toma de decisiones acertadas.**

HIPÓTESIS

Si se implementa el Sistema de Control Presupuestal en la empresa de giro industrial en estudio, se estará en condiciones de reducir la incertidumbre creada por la falta de una planeación de las operaciones pecuniarias y su correcto seguimiento para tener un control efectivo en los ingresos y costos, dando lugar a la viabilidad de desarrollo de la empresa, en el entorno globalizado que la rodea.

ÍNDICE

	Pág.
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVOS	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. LA ADMINISTRACIÓN	3
1.1. Concepto	4
1.2. El Proceso Administrativo	6
1.2.1. Concepto	6
1.2.2. Fases, Elementos y Etapas	7
1.3. La empresa	10
1.3.1. Concepto	10
1.3.2. Clasificación	11
1.3.3. Elementos que forman la empresa	15
1.3.4. Objetivos	17
1.4. Administración Financiera	20
1.4.1. Concepto	20
1.4.2. Evolución de la Administración Financiera	21
1.4.3. Importancia de la Administración Financiera	22
1.4.4. Estudio de la Administración Financiera	24
1.4.5. Fines de la Administración Financiera	25
CAPITULO 2. LA CONTABILIDAD	29
2.1. Concepto	30
2.2. Contabilidad Financiera	31
2.2.1. Concepto	31
2.2.2. Limitaciones de la Contabilidad Financiera	31
2.2.3. Características de la Información Contable	33
2.3. Contabilidad Administrativa	35
2.3.1. Concepto	35
2.3.2. Características	36
2.3.3. La Contabilidad Administrativa en la Planeación	39
2.3.4. La Contabilidad Administrativa en el Control Admivo	41

2.3.5. La Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones	42
2.3.6. Comparación entre Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera	43
2.4. Los Estados Financieros	46
2.4.1. Concepto	46
2.4.2. Requisitos y contenido de los Estados Financieros	48
2.4.3. Características	50
2.4.4. Propósitos	51
2.4.5. Clasificación	52
2.4.6. Ventajas	54
2.4.7. Limitaciones	56
CAPITULO 3. PLANEACIÓN FINANCIERA	59
- LOS PRESUPUESTOS	
3.1. Planeación Financiera	60
3.1.1. Concepto	60
3.1.2. Características	61
3.1.3. Métodos de Planeación Financiera	62
3.2. Contabilidad por áreas funcionales	63
3.2.1. Actividades de la empresa por áreas funcionales	63
3.2.2. Concepto de contabilidad por áreas de funcionales	66
3.2.3. Características	67
3.2.4. Catálogo y codificación por áreas funcionales	68
3.3. El Sistema Presupuestal	71
3.3.1. Los Presupuestos	71
3.3.1.1. Concepto	71
3.3.1.2. Características	72
3.3.1.3. Clasificación	74
3.3.1.4. Principios	75
3.3.1.5. Importancia del Sistema Presupuestario	79
3.3.2. Aspectos económicos a considerar	80
3.3.3. Estudio preliminar	82
3.3.4. Implantación del Sistema	88
3.3.5. El Manual del Control Presupuestal	90
3.3.6. Calendario del Control Presupuestal	95
3.4. Los Controles en el Presupuesto	98
3.4.1. Introducción	98

VI

3.4.2. Control de las políticas	100
3.4.3. Control de las operaciones	101
3.4.4. Administración por excepción	102
3.4.5. Control de las ventas	106
3.4.5.1. Ventas mixtas	107
3.4.5.2. Grafica de ventas mixtas	108
3.4.6. Control de los costos	112

CASO PRÁCTICO

CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	151
GLOSARIO	152

INTRODUCCION

A partir de la crisis de 1994 en nuestro país, las empresas, el gobierno y el pueblo mexicano, han aprendido el valor económico de la planeación y de la transparencia informativa en todo sentido, ya que a falta de estas, las variables macro y microeconómicas actuarán irremediablemente pudiendo poner en riesgo el crecimiento o la sobrevivencia de cualquier organización, porque ante la dinámica actual de la globalización uno de los valores más poderosos es el uso de la planeación y del correcto uso de la información para la toma de decisiones

La administración financiera para su estudio, ofrece la técnica de la planeación financiera, la cual estudia y evalúa los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de una empresa, para generar acciones encaminadas a lograr los objetivos de la entidad, de ahí, que uno de sus métodos representa una técnica valiosa para la planeación, disminuyendo la incertidumbre en cualquier organización, además de estar en condiciones de analizar las desviaciones de lo planeado y tomar decisiones con más certeza y oportunidad, es decir, el Control Presupuestal objeto de estudio de esta tesis.

Esta obra se encuentra dividida en tres capítulos, un caso práctico y conclusiones, a decir, el marco teórico y los datos prácticos de esta tesis, siguiendo un orden lógico para la comprensión del Sistema de Control Presupuestal. La metodología llevada a cabo, consta de elementos que

van desde la observación y recolección de datos, hasta el análisis de los mismos, y su presentación en formatos y cédulas presupuestarias, dentro de la empresa en estudio.

En el primer capítulo se encuentran los fundamentos de la administración, su teoría y práctica, el proceso administrativo, la empresa en general y la administración financiera.

En el segundo capítulo se presentan las generalidades de la contabilidad, se define la contabilidad administrativa, la contabilidad financiera y los estados financieros, para tener definido el campo de esta área tan importante para cualquier organización.

En el tercer capítulo se encuentra el análisis de la contabilidad por áreas de responsabilidad, una técnica fundamental de la contabilidad administrativa, que busca el óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización para reducir costos y gastos. Asimismo se presentan las generalidades del Sistema Presupuestal con la secuencia que va desde estudio preliminar, pasando por la implantación del sistema, hasta los controles del mismo.

El caso práctico presenta el Control Presupuestal aplicado a una empresa denominada Multiempaques Flexibles, S. A. De C. V., dedicada a la elaboración, maquila y venta de empaque flexible, con un compendio bien definido en la aplicación de esta herramienta de planeación financiera, la cual encauzará sus esfuerzos al cumplimiento del mismo. Posteriormente, se presentan las conclusiones de esta tesis.

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Concepto

La Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales y también es una actividad inseparable de cualquier organismo social, sin embargo a través de los años -en un alto porcentaje- se han reflejado fracasos de negocios debido a una administración poco calificada o sin experiencia, en contraparte a grandes compañías con una administración eficiente y con presencia a nivel mundial.

Debido a que la administración es inseparable a cualquier organismo social como se mencionó, es necesario exponer algunas de las definiciones más relevantes sobre el concepto de administración, que puede servirnos de punto de partida.

Definición etimológica. La palabra administración se forma del prefijo "ad" y de "ministratio", esta última palabra viene a su vez de "minister", que nos da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación.

H. Fayol considera que "Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Koontz y O'Donnell: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Para George R. Terry: "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización ejecución y control, ejecutando para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Para A. Reyes Ponce: "Es un conjunto sistematizado de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Una vez expuestas los conceptos anteriores y para los fines de esta tesis, considero que el concepto de A. Reyes Ponce enfatiza varios elementos importantes de la administración en pocas palabras.

A continuación se presentan algunos aspectos de importancia a considerar:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

En especial para los países que están en vías de desarrollo, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

1.2 El Proceso Administrativo

1.2.1 Concepto

Comenzaremos por definir un proceso, como el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad

En una concepción sencilla se puede enfocar al proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.¹

¹ Münch Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración, p. 31

1.2.2 Fases, Elementos y Etapas

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick y otros autores les llama: mecánica y dinámica de la administración; aparte George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

A continuación se muestra los criterios de los autores mas destacados en el estudio de las etapas que ellos consideran el proceso administrativo.

Autor	Año	Etapas			
<i>Henry Fayol</i>	1886	<i>Previsión</i>	<i>Organización</i>	<i>Comando</i> <i>Coordinación</i>	<i>Control</i>
<i>Koontz y O'Donnell</i>	1955	<i>Planeación</i>	<i>Organización</i> <i>Integración</i>	<i>Dirección</i>	<i>Control</i>
<i>George R. Terry</i>	1956	<i>Planeación</i>	<i>Organización</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Control</i>
<i>Agustín Reyes Ponce</i>	1960	<i>Previsión</i> <i>Planeación</i>	<i>Organización</i>	<i>Integración</i> <i>Dirección</i>	<i>Control</i>
<i>William P. Leonard</i>	1971	<i>Planeación</i>	<i>Organización</i>	<i>Coordinación</i>	<i>Control</i>

El criterio de las cuatro etapas es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración además de que ofrece claridad para su entendimiento, sin embargo se considera la previsión y la Integración como parte importante del proceso administrativo con elementos bien definidos, de ahí que la Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control forman el proceso administrativo

La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

La Organización según el enfoque de Terry, es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, con indicaciones de la autoridad, y responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La Integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La Dirección es la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones, es decir, es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados para realizar lo planeado.

El Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

A continuación se presenta una síntesis del proceso administrativo con sus fases, elemento y etapas².

² Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas 1ª parte, LIMUSA p. 64

Fases	Elementos	Etapas
MECÁNICA ADMINISTRATIVA	<i>Previsión</i>	<i>Objetivos Investigaciones Cursos alternativos de acción</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos</i>
	<i>Organización</i>	<i>Funciones Jerarquías Obligaciones</i>
DINÁMICA ADMINISTRATIVA	<i>Integración</i>	<i>Selección Introducción Desarrollo Integración de cosas</i>
	<i>Dirección</i>	<i>Autoridad Comunicación Supervisión</i>
	<i>Control</i>	<i>Establecimiento Operación Interpretación</i>

1.3 La empresa

1.3.1. Concepto

La palabra "empresa" proviene del latín "in prehendo" (emprender) y significa acciones arduas o dificultosas que se acometen o comienzan simultáneamente. En los diccionarios se define como unidad u organización, dirigida a la producción de bienes o a la prestación de servicios para el mercado.

Algunos conceptos de empresa de los autores Guzmán Valdivia, Fernández Arena y Leonardo Rodríguez son:

- Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.
- Unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que se integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.
- Organismo social, económico, jurídico, sociológico y administrativo, integrado por recursos y que utiliza la administración para alcanzar sus objetivos.

De los conceptos anteriores podemos considerar que empresa es toda organización económica de propiedad pública, privada o mixta que reúne diversos factores de la producción (inversión de capital, aporte de mano de obra, etc.) combinados, por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías, o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de las mismas.

1.3.2 Clasificación

Existen distintos tipos de empresa, las clasificaciones cambian según la variable que se utilice.

- Como unidad productiva o de servicios
- Constituidas según aspectos prácticos o legales
- Integrada por recursos
- Apoyada en la administración para lograr sus objetivos

Como unidad productiva de servicios

Nacional Financiera, S. A., preparó un listado de industrias mexicanas.

1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales:

- Energía eléctrica
- Extracción de minerales para Prod. Químicos
- Petróleo
- Extracción de madera
- Gas
- Carbón
- Ganadería
- Extracción de minerales metálicos

2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias:

- Producción de Petróleo
- Papel y productos de papel
- Productos de carbón
- Materiales de construcción
- Hierro y acero
- Textiles
- Productos químicos

3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras Públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros Servicios

4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos Metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios electrónicos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas

Constituidas según aspectos prácticos o legales

Por su constitución o régimen jurídico de la industria mexicana³.

	<i>Individual o familiar</i>	<i>Sociedad Anónima</i>	<i>Otras</i>
<i>Micro</i>	42 %	55 %	3 %
<i>Pequeña</i>	8 %	89 %	3 %
<i>Mediana</i>	1 %	97 %	2 %
<i>Grande</i>	2 %	96 %	2 %

³ Encuesta de la Industria Mediana y pequeña, Nacional Financiera y en INEGI, México 1996

Integrada por recursos

Según el programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña⁴.

<i>Tipo</i>	<i>Personal Empleado</i>	<i>Ventas anuales (pesos)</i>
<i>Micro</i>	<i>Hasta 15</i>	<i>Hasta 400,000.00</i>
<i>Pequeña</i>	<i>Hasta 100</i>	<i>Hasta 4,000,000.00</i>
<i>Mediana</i>	<i>Hasta 250</i>	<i>Hasta 7,300,000.00</i>
<i>Grande</i>	<i>Desde 251</i>	<i>Desde 7,301,000.00</i>

Apoyada en la administración para lograr sus objetivos

Industria manufacturera Mexicana

Microempresas:	77,000
Pequeñas Empresas	18,000
Medianas Empresas	3,000
Grandes Empresas	2,000
TOTAL	100,000

⁴ D. O. F. (18 mayo de 1996)

1.3.3 Elementos que forman la empresa

La empresa está formada esencialmente, por tres elementos⁵:

- Bienes materiales
- Personal
- Sistemas

Bienes materiales:

Ante todo integran la empresa *sus edificios, las instalaciones* que se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, como la madera, hierro, etc.

Dinero: Toda Empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

⁵ Reyes, op, cit., ² p 72

Personal:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad:

Existen ante todo obreros, o sea aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.

Existen también los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados.

Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, busca crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de empresa.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

1.3.4 Objetivos

Actualmente hay diferencias marcadas entre objetivos de las instituciones, sin embargo se puede generalizar en cuanto a las consideraciones que las organizaciones deben satisfacer para cubrir los principios políticos que se orientan al bien común.

Se establecen tres categorías de objetivos de acuerdo con Hebert A. Simon: 1) de servicio, 2) social, 3) económico.

Objetivo de servicio.

Uno de los objetivos institucionales es el de servicio, que consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacer por medio de

productos y servicios. Las organizaciones, al operar, dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades. Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicios garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

El sector de servicios es el de mayor crecimiento en la época actual, y en los países desarrollados concentra a un gran porcentaje de la fuerza de trabajo; servicios asistenciales de los gobiernos, los servicios de administración y seguridad del Estado y, en general todos aquellos que no son de índole agrícola o industrial. Este sector terciario en la economía concentra un volumen creciente de mexicanos. Todos los usuarios buscan la mejor satisfacción de sus necesidades y cada vez más se observa una exigencia más aguda.

Objetivo social.

Se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general, a la comunidad. La evolución social de la humanidad hace de este objetivo un tema trascendente; ya no es posible pensar en las empresas egoístas que sólo suponían el objetivo económico y realizaban toda clase de acciones tendientes a maximizarlo. Todos los esfuerzos del organismo apuntan a la interrelación de los objetivos y el cumplimiento de uno no debe resultar en detrimento de los otros, por lo que tampoco es válido que los colaboradores abusen en la

parte que les corresponde, o los impuestos sean tan desorbitados que cancelen el negocio.

Como el gobierno en general busca el bien común de la sociedad, la organización debe cumplir con sus obligaciones tributarias, que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Los gobiernos actuales contribuyen al desarrollo y demandan cumplimiento en el pago de tasas tributarias, que incluyen impuestos y cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social. Este último ayuda a la organización para que la familia del colaborador participe de su objetivo.

Objetivo Económico

Ya que la organización tiene que ser fuente creadora de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve, el tercer objetivo institucional es de tipo económico. Para algunos empresarios es el único objetivo de la empresa con énfasis egoísta. En los organismos públicos se enfatiza el objetivo de servicio social, pero el económico existe en cuanto a la preservación e incremento de la riqueza. Algunas empresas privadas consideran preferentemente el económico, pero siempre y cuando no perjudique a los otros dos.

El sostenimiento de las organizaciones y su virtual crecimiento hacen necesario contar con fondos suficientes. Comúnmente se consideran las depreciaciones y amortizaciones de los activos como una fuente de financiamiento. Otro factor determinante en la consolidación de

cualquier organismo es la reinversión de sus utilidades o remanentes de operación.

Quienes han complementado los activos de un organismo (los acreedores) y hacen posible su actuación, esperan el pago puntual de los intereses, así como el cumplimiento de las condiciones pactadas para la liquidación del capital.

1.4 La Administración Financiera

1.4.1 Concepto

Hay varios conceptos de administración financiera, pero hay determinadas características en ellas que son de común denominador y que a continuación se presentan:

“Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportes de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”⁶.

“La administración financiera se define por las funciones y responsa-

⁶ Perdomo Moreno, Abraham, Elementos básicos de la Admón.. Financ. ECASA Méx. p 4

bilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave que se han llevado a cabo de manera tradicional son: La inversión, el financiamiento y las decisiones referentes al reparto de dividendos de una organización. Los fondos pueden ser obtenidos de fuentes externas de financiamiento y pueden ser asignados a diferentes aplicaciones. Se administra el flujo de fondos de una empresa".

"Los beneficios para la fuente de financiamiento toman forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios"⁷.

Después de haber estudiado las definiciones anteriores, podemos decir que la administración financiera puede ser definida como la encargada de maximizar los recursos de una entidad ayudándose a través de fuentes de financiamiento, de un buen manejo del capital de trabajo.

1.4.2 Evolución de la Administración Financiera

La administración financiera ha evolucionado a través de los años como una rama autónoma de la economía. Los orígenes históricos de la disciplina coinciden con el surgimiento de los mercados nacionales y el gran movimiento de fusiones a finales del siglo XIX y a principios del XX. Es decir después del frenesí por las combinaciones industriales, los administradores de las nuevas empresas enfrentan las complejidades de presupuestar y financiar las operaciones de esos gigantes empresariales.

⁷ Gonzáles Jesús, Moreno José Pedro, La ética en el ejecutivo de Finanzas. I.M.E-F. p 115

El desarrollo de la administración financiera, durante las cuatro primeras décadas del siglo xx estuvo más o menos condicionado por los cambios que se observaron tanto en el medio socioeconómico como en el legal del país. El impacto de este desarrollo sobre la administración financiera se manifestó en un mejoramiento de los métodos de planeación y control, preocupación por la liquidez y por un mayor interés en las ventajas e implicaciones de la estructura financiera. Entonces llegaron los años 30, que trajeron consigo una severa depresión económica. La reorganización resultante de los negocios dirigieron la atención de la disciplina hacia los problemas de liquidez, solvencia y estructura financiera⁸.

Sin embargo no fue sino hasta la década de los 50 que la administración financiera dirigió su atención hacia nuevas metas y al desarrollo de alguna metodología importante.

1.4.3 Importancia de la Administración Financiera

Para darnos cuenta de cual es la importancia de la administración financiera, debemos tener presente que el administrador o gerente financiero debe planear la consecución y uso de los fondos de la empresa, así como maximizar su obligación por lo que la responsabilidad básica del ejecutivo financiero está relacionada con las decisiones que se toman -

⁸ Philippatos George C. Fundamentos de Administración Financiera.

sobre las inversiones, sus fuentes de financiamiento y con la manera en que la empresa debe administrar sus recursos y optimizar su aplicación.

Por tal, tenemos que la "administración financiera" se refiere al manejo eficiente y productivo de todos los activos de la empresa, optimizando su utilización. Se entiende por optimizar, la reducción de costos (financieros, administrativos, de producción, etc.), y el incremento del rendimiento de la empresa en todos los ámbitos de la misma"⁹.

Siendo importante ésta ya que, en la actualidad, las funciones de la administración financiera, se enfocan a tres elementos básicos.

1. Inflación, tasas de interés.
2. La descentralización de las actividades financieras hacia instituciones especializadas en diversos servicios financieros
3. El incremento en la utilización de las telecomunicaciones y computadoras para el análisis y toma de decisiones.

Todo se encuentra en el concepto u objetivo de la administración financiera: optimización de los recursos económicos de la empresa, su obtención al menor costo posible y su aplicación más productiva.

⁹ Haime Levy, Luis, Fuentes de financiamiento empresarial. I. S. E. F. p 29

1.4.4 Estudio de la Administración Financiera

La administración financiera, para su estudio, se divide en tres partes¹⁰:

- Análisis Financiero
- Planeación Financiera
- Control Financiero

El Análisis Financiero estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa, ya que al analizar adecuadamente la situación financiera de una entidad podemos darnos cuenta en qué condición se encuentra nuestra compañía y tomaremos las decisiones prudentes que sean necesarias para el buen funcionamiento de ésta. El objetivo no es cumplir con el Análisis Financiero, sino lograr una operación eficiente y productiva para asegurar el desarrollo de la empresa y su presencia en el mercado, el Análisis Financiero no debe verse mas que como una herramienta, suficientemente aprovechable, que ayude a la acción ejecutiva, se oriente en forma coordinada hacia las metas establecidas por la organización.

La Planeación Financiera estudia y evalúa los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de una empresa, para generar acciones en caminadas a lograr los objetivos de la entidad, ya que planear es hacer que acontezca lo que nunca sucedería si no planeamos.

¹⁰ Perdomo Moreno Abraham, *Op. Cit.* (6) p 4

En el proceso de planeación y como parte de la misma, deberá determinarse la Planeación Financiera para que asegure la presencia y permanencia de la entidad y maximizar el valor de la misma, por lo que se debe de tomar como punto de partida, definir nuestros riesgos de mercado y financiero.

El Control Financiero estudia simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones y alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

Con una visión más amplia en los términos de tiempo la empresa, tomando en cuenta las características de la economía y de los mercados, se orienta más hacia el Control Financiero y operativo, pues de esta manera asegura la permanencia de la empresa en un entorno u ámbito de liquidez financiera. Por lo que ahora la estrategia de las empresas estará encaminada hacia un crecimiento, basándose en nuevos mercados y productos, por la apertura de la economía; por lo que se está viendo en nuestros días conforme empezamos a actuar en una economía en crecimiento y en mercados más predecibles, por una estabilidad en la demanda, tendremos necesidades de una planeación estratégica, para la expansión y el crecimiento de las empresas.

1.4.5 Fines de la Administración Financiera

Toda empresa debe determinar con precisión sus metas, así como definir los medios para alcanzarlas, tales como políticas, sistemas y

procedimientos. La fijación de objetivos es una labor compleja, ya que es el punto de partida para realizar una adecuada planeación.

Para alcanzar los objetivos de la empresa se deben fijar las metas que pretende la administración financiera, siendo entre otras las siguientes.

Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto tácticos como estratégicos¹¹.

- Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa.
- Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa.
- Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
- Maximizar la incertidumbre de la inversión.

El principal objetivo de las finanzas es preocuparse principalmente de cómo se pueden tomar las mejores determinaciones para el bienestar de la entidad, así podremos fijar la meta donde debe dirigirse la toma de decisiones financieras, de igual manera debemos decidir de quién son.

A continuación se presentan diez objetivos de la administración financiera para lo cual no importa el orden en que haremos la mención, pues cada uno, por si solo, es de vital importancia en una entidad¹².

¹¹ Medrano Cosío Manuel E., Admón. Financiera del circulante. IMPC. p 17

¹² Rivera Carmona Alfredo, La Administración Financiera ante el reto de la crisis en la micro, pequeña y mediana empresa. p 12

- 1.- *Obtener fondos y recursos financieros*
- 2.- *Manejar correctamente los fondos y recursos financieros*
- 3.- *Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos*
- 4.- *Administrar el capital de trabajo.*
- 5.- *Administrar la inversión*
- 6.- *Administración de los resultados*
- 7.- *Presentar e interpretar la información financiera*
- 8.- *Tomar decisiones acertadas*
- 9.- *Maximizar utilidades*
- 10.- *Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario*

Nuestro objetivo es financiar la tasa alta de crecimiento de la compañía. En caso de no hacer uso de deuda, tenemos que asegurarnos que obtenemos utilidades para financiar el crecimiento. Puede ser que el valor de las acciones sea maximizado también, pero no pensamos en esto, tenemos una meta de utilidad por acción; puesto que las compañías

están en constante crecimiento, es importante, en términos de financiamiento futuro, que no desalentemos al público inversionista.

La meta del administrador financiero, es que su compañía produzca un récord que le permita obtener capital al más bajo costo posible. Para lograr esta meta necesita un concepto adecuado de estabilidad y un crecimiento adecuado.

A los diez objetivos antes mencionados se puede agregar uno más, maximizar la riqueza; en México, como en muchas otras naciones, se ha incurrido en el error de dirigir la Planeación Financiera a la maximización de utilidades, en lugar de la riqueza, se proyectan los negocios buscando mano de obra barata, el lugar donde nos den facilidad para pagar impuestos o el sitio más propicio para evadirlos, eso da como resultado el incrementar la utilidad; sí, pero al mismo tiempo se maximiza la pobreza de la empresa porque de esa manera está destinada al fracaso.

Quienes maximizan la riqueza paga impuestos justos y salarios remuneradores, además de que el empresario toma utilidades reales y no el total de éstas.

Por ello es indispensable tener la mentalidad de maximizar la riqueza, y en el logro de esto último la planeación es la clave.

CAPITULO 2

LA CONTABILIDAD

2.1 Concepto

Las personas han requerido siempre de información sobre los recursos materiales que poseen y que le son necesarios para su subsistencia y el logro de sus fines. Dicha información es necesaria para decidir sobre el destino de su patrimonio y ejercer un control sobre el mismo.

Para satisfacer la necesidad de información y conocer en cualquier momento cuánto se tiene en monedas y a cuánto asciende la inversión en bienes, cuánto se adeuda a terceras personas y cuánto se adeuda a la propia entidad, para saber con exactitud lo que se ha vendido y a cuánto asciende su valor así como el costo incurrido para su adquisición, para determinar sus gastos de operación que le permiten obtener información de las operaciones que realiza. Surge la Contabilidad, la cual tuvo su origen en Italia, y se define como rama de la contaduría que sistematiza, valúa procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas. La contabilidad constituye una serie de conocimientos bien organizados que le dan el carácter de técnica, y el objetivo general es el de proveer información útil y oportuna para la toma de decisiones¹³.

¹³ Elizondo López Arturo, El proceso contable. ECASA, p 91

2.2 Contabilidad Financiera

2.2.1 Concepto

La contabilidad financiera es un sistema de información que expresa, en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones financieras que realiza una entidad económica, así como ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil, confiable y oportuna a usuarios como acreedores, auditores, gobierno, trabajadores, etc. y a la misma organización. El objetivo final de la contabilidad financiera es cuantificar uno de los datos más relevantes para los usuarios externos: la utilidad o pérdida de un negocio¹⁴.

2.2.2 Limitaciones de la Contabilidad Financiera

Se encuentran limitaciones en la contabilidad financiera que el C. P. Francisco Perea sintetiza como:

1. Como su nombre mismo lo indica, da noticia de hechos pasados, obviamente no susceptibles de modificación. En tal virtud da pábulo a apreciaciones retrospectivas, mas está impedida de coadyuvar en la toma de decisiones sobre sucesos cotidianos y sobre alternativas futuras

¹⁴ Guajardo Cantú Gerardo, Contabilidad Financiera. Mc Graw-Hill, p. 31

2. Se rige por principios que le restan flexibilidad informativa. Verbigracia, las operaciones de adquisición de bienes que no sean numerario ni derechos a cargo de terceros, no tienen opción de ser contabilizados al precio que se desprenda de las cualidades que en tales activos se aprecien.

3. Sus cifras nunca son absolutas. Aspiran a alcanzar un alto grado de aproximación, eso es todo: las provisiones, depreciaciones y amortizaciones son tasaciones no necesariamente exactas.

4. No siempre se la utiliza con medida. Así, en la práctica se observa que los directores de empresa le presentan:

- Demasiada atención. Exageran sus virtudes, no teniendo en consideración factores subjetivos extracontables de gran trascendencia.
- Justa atención. Vigilan la exacta y oportuna presentación de los documentos contables, satisfacen cualquier demanda externa de información; ayuda a obtener créditos; son base del cómputo del Impuesto sobre la Renta e indispensables en revisiones fiscales, Etc.
- Nula atención. Jamás actúan con base en la información contable, bien por considerar incapaz de revelar nada que ellos no sepan, bien por carecer a fin de cuentas de dichos datos.

2.2.3 Características de la Información Contable

Como ya se dijo, el propósito que persigue la contabilidad es preparar información contable de calidad. Para que esa calidad se dé, debe estar presente una serie de características que le dan valor: Utilidad, confiabilidad y provisionalidad, tales características las reconoce el Instituto de Contadores Públicos

Utilidad.

La característica de utilidad se refleja en que la información pueda efectivamente ser usada en la toma de decisiones de los usuarios, dado que es importante y que ha sido presentada en forma oportuna. Si aparece en un periódico, los usuarios serán los lectores; si es información de los estados financieros, los usuarios serán primordialmente los acreedores y accionistas.

Utilidad es la cualidad de adecuar la información contable al propósito del usuario. La utilidad de esta información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad, es decir que se refiere básicamente al valor intrínseco que posee dicha información y que llegue a manos de usuario cuando él pueda usarla para tomar decisiones a tiempo para lograr sus fines.

Confiabilidad

Para que la información financiera tenga la característica de confiabilidad es necesario que el proceso de integración y cuantificación de información presentada en los estados financieros tenga objetividad, que las reglas bajo las cuales se genera la información se mantengan estables en el tiempo y, adicionalmente, que exista la posibilidad de verificar los pasos seguidos en el proceso de elaboración de información financiera.

Confiabilidad es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y la utiliza para tomar decisiones basándose en ella. La confianza que el usuario de la información contable le otorga requiere que la operación del sistema sea estable, objetiva y verificable.

Provisionalidad

Significa que la información contable no representa hechos totalmente acabados ni terminados. Las características de la información contable son los antecedentes de la teoría de la contabilidad financiera. Dichas características son las que justifican la existencia y la validez de los principios de contabilidad y de las reglas particulares de valuación y de presentación. Si la información contable deja de tener las características mencionadas, es necesario revisar la teoría básica de la contabilidad financiera.

2.3 Contabilidad Administrativa

2.3.1 Concepto

Es un conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la Dirección para sus fines internos de planeación y control; prescindiendo de reglas y definiciones tradicionalmente admitidas, sus limitaciones y alcances no pueden ser sino los mismos de las personas que la esgrimen como arma decisoria¹⁵.

La contabilidad administrativa tiene a su vez la capacidad de adaptarse a la dinámica de las operaciones de la actualidad, debido a la flexibilidad que tiene.

También se considera un sistema de procesamiento de la información que se crea para ayudar a los administradores a planear, acumular datos, controlar las operaciones y tomar decisiones. Para cada uno de esos propósitos se puede elaborar un conjunto diferente de informaciones. La teoría en que se apoya la contabilidad administrativa está hecha de sentido común, tradición histórica y algunas ideas recomendadas por los economistas industriales. La contabilidad administrativa incluye análisis rutinarios y especiales¹⁶.

¹⁵ Perea Román Francisco, La contabilidad por áreas de responsabilidad ECASA, p. 7

¹⁶ Copeland Ronald M., Dascher Paul E. Fund. de Contabilidad Admiva. LIMUSA, p. 19

La contabilidad administrativa establece métodos para acumular datos extraídos de la experiencia real. La mayoría de las empresas, lo mismo que muchas entidades no lucrativas, cuenta con sistemas diseñados para procesar, evaluar, e informar acerca de las experiencias reales que se tienen en el curso de las operaciones.

En resumen, la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación programática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y la toma de decisiones.

2.3.2 Características

Las características de la contabilidad administrativa según el C. P. Francisco Perea son:

1. Está al servicio de la Administración en la toma de decisiones.
2. Hace caso omiso de cualquier convencionalismo que pueda restringir la provisión de los datos que aquélla requiere, dejando a la apreciación subjetiva la estructura final de la información.
3. Configura su información con toda suerte de indagaciones, no sólo con los sucesos monetarios históricos.

4. Proporciona información tanto de utilización cotidiana como proyecciones al futuro, comparando además la actuación con las alternativas no tomadas.
5. Pretende normar criterios, luego entonces no da importancia al hecho de que su información ostente o no exactitud numérica.
6. Su información se apoya en presupuestos, de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió.
7. Para toda comparación entre lo sucedido y lo predeterminado se sirve del principio de la Administración por excepción, atacando las variaciones importantes y descartando las intrascendentes
8. Se vale del análisis e interpretación de estados financieros para ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones, y a los directores acerca de la existencia de "áreas-problema", del control de las operaciones, del control de la posición financiera de la empresa y de los resultados de su gestión.
9. Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos en la investigación de operaciones, como uno de los recursos a la mano en la selección de la operación más correcta.

10. Cuenta con una avanzada técnica que controla, reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la productividad individual: Contabilidad por áreas de responsabilidad.
11. Dentro de sus técnicas presupuestarias más adelantadas se encuentra la del camino crítico y la del PERT (Program Evaluation and Review Technique). La primera ideada por las firmas Du-pont y Remington Rand en 1957
12. Ha desarrollado un moderno sistema práctico de trabajo que permite la integración de las mas progresistas técnicas de contabilidad en un conjunto unificado
13. Confiere singular importancia a estudios de relaciones humanas y a investigaciones sobre aspectos socio-psicológicos del individuo, bien consciente de que las necesidades básicas del empleado no se satisfacen con dinero solamente. Consiguientemente, la motivación humana es uno de sus refinamientos, el criterio que conduce, entre otras cosas, a la satisfacción en la participación individual.
14. Adopta e impulsa cualquier otro estudio de vanguardia que pueda beneficiar directa o indirectamente, inmediata o mediatamente, indefinida o temporalmente el proceso contable, éste en tanto se convierte en coadyuvante eficaz de la Administración en la toma de decisiones.

Los informes que presentan los contadores administrativos adoptan el formato que exhiba mejor la información solicitada, pueden ser largos o cortos, horizontales o verticales. Estos informes no tienen un formato estándar ni su contenido es estándar. Por ejemplo, los presupuestos contienen datos previstos para el futuro, mientras que las listas de inventario contienen costos históricos reales. El tiempo que enmarca la contabilidad administrativa se puede referir a acontecimientos pasados, presentes o futuros. Además, el período en cuestión puede abarcar un día o extenderse a varios años.

2.3.3 La Contabilidad Administrativa en la Planeación

Como ya se ha mencionado, la planeación ha cobrado vital importancia actualmente, y ha pasado a ser considerada como determinante en este proceso de globalización, desarrollo tecnológico, economía cambiante, crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante.

La planeación se hace necesaria por varios motivos, entre ellos están:

- Para prevenir los cambios del medio ambiente, de tal suerte que, anticipándose a ellos, sea más fácil la adaptación de las organizaciones.

- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.

- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar objetivos que se desean en un periodo determinado, básicamente en lo referente a la operación de la empresa, usando diferentes herramientas, como los presupuestos.¹⁷

Respecto al presupuesto, es importante definirlo como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula a la alta administración cuyo objetivo es colocar a la organización en un determinado nivel durante cierto periodo.

Aunque la ayuda de la contabilidad administrativa, en la planeación a corto plazo es más notable, la información generada por la contabilidad es de vital importancia en la planeación estratégica con el fin de realizar proyecciones, para efectuar con modelos econométricos, la planeación a cinco o diez años de las organizaciones.

¹⁷ Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad administrativa. Mc Graw-Hill, p. 5

2.3.4 La Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo

Por control administrativo se entiende que es un proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función con los objetivos planeados por la organización.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para un mejor control. Una vez que la operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. El estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etcétera.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que generan cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.¹⁸

¹⁸ Ibidem, p.8

De tal forma que la contabilidad administrativa es necesaria para corregir errores en la última etapa del proceso administrativo.

2.3.5 La Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones

Como ya se menciona anteriormente, la contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones acertadas. Ahora bien, para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

1. Análisis

- a) Reconocer que existe un problema
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios
- c) Obtener y analizar los datos.

2. Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas
- b) Seleccionar al mejor

3. Implementación

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada
- b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan de elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas 1 y 2 donde la contabilidad administrativa ayuda para que dicha decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En toda organización se toman decisiones diariamente: rutinarias, como contratar un nuevo empleado; o bien no rutinarias, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren de adecuada información

La calidad de las decisiones en cualquier empresa, sea pequeña, mediana o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización de desarrolle normalmente, debe contar con un buen sistema de información.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que ella no proporciona repuestas automáticas a los problemas gerenciales. Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.¹⁹

2.3.6 Comparación entre la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera

Como ya se ha señalado anteriormente, la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera, emanan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios; estas áreas tienen diferencias y semejanzas. Señalaremos primero las diferencias:

¹⁹ Ibidem, p.9

- La contabilidad administrativa está organizada para producir información para usos internos de la administración. Se requiere, una serie de datos que no son los mismos que se le presentan a los interesados externos relacionados con la organización, tales como los accionistas, instituciones de crédito, etcétera; ello obliga a que exista un sistema de información especializado para ayudar a tomar decisiones rutinarias y no rutinarias.
- La contabilidad Administrativa está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera que genera información del pasado o hechos históricos de la organización; claro que esta última información es utilizada como punto de referencia para planificar con vistas al futuro. La Contabilidad Administrativa ve hacia el futuro, debido a que una de las funciones esenciales del ejecutivo es la planeación. Dicha actividad está dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el futuro.
- La contabilidad administrativa no está regulada por los principios de contabilidad generalmente aceptados, situación que si ocurre con la contabilidad financiera, porque está destinada también para fines externos, no así la contabilidad administrativa ya que ésta se ajusta a las necesidades de los administradores.
- La contabilidad financiera como sistema es necesaria, lo que no ocurre con la contabilidad administrativa que es un sistema de información opcional. La primera es requerida por las instituciones de crédito, o los inversionistas que exigen los

informes financieros con el fin de llevar a cabo sus análisis. En cambio las empresas no necesariamente deben llevar la contabilidad administrativa: no existe obligatoriedad.

- La contabilidad administrativa no está dirigida a determinar la utilidad con mucha precisión como la contabilidad financiera. La contabilidad administrativa otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones
- La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como cédulas o centros de información, como divisiones, líneas de producto, etcétera, para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen, más que de toda empresa vista globalmente, tarea que tiene a su cargo la contabilidad financiera.
- La contabilidad administrativa, como sistema de información administrativo, recurre a otras disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, etcétera, para completar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización; de ahí que exista una gran relación con otras disciplinas, circunstancia que no sucede en la contabilidad financiera.

Ahora se presentan algunas de las similitudes más importantes:

Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información; las dos partes del mismo banco de datos; sería ilógico e incosteable mantener un sistema de captación de datos diferentes para cada área; aunque cabe aclarar que cada una de ellas una vez que parten del banco común de datos, agrega alguno o modifica otros según las necesidades específicas que se quieran cubrir.²⁰

Otra similitud es que ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos que son puestos en manos de los administradores: la contabilidad financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la contabilidad administrativa lo hace por áreas funcionales.

2.4 Los Estados Financieros

2.4.1 Concepto

En su origen etimológico la palabra Estado se deriva del latín "status" que indica "situación en que se encuentra una persona o cosa, y especialmente cada uno de los sucesivos modos de ser de una persona o cosa sujeta a cambio, que influyen en su condición".

²⁰ Ibidem, p.9

Finanzas viene del latín "finis", que significa "el término o cumplimiento de una obligación de dar dinero"

La situación financiera de una empresa y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio social, se presentan por medio de los llamados estados financieros, los que se formulan con datos que figuran en la contabilidad, para brindarles esta información a los interesados en el negocio

Los estados financieros son la extensión del registro contable en su etapa final de exposición condensada de los hechos económicos por medio de cuadros numéricos. Son verdaderos cuadros sinópticos en que la parte numérica se destaca en forma preponderada. Son resúmenes de la contabilidad y por lo tanto son los estados informativos de una empresa.²¹

Muestran cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y la aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación que guarda el negocio.

Sin embargo, hay algunos factores que por no ser cuantificables en dinero, no se presentan en los estados financieros, como sucede con las condiciones del mercado; la capacidad de los administradores; la eficiencia de la mano de obra; las fuentes de abastecimientos de materias

²¹ Gutiérrez F. Alfredo, Los Estados Financieros y su análisis. F. C. E., p. 14

primas; etc. Los estados financieros no pretenden o pueden mostrar con exactitud matemática la posición financiera, los resultados obtenidos o cualquier otro aspecto del negocio porque en gran parte es necesario tomar en cuenta juicios y opiniones.

En resumen, los estados financieros son los documentos primordialmente numéricos, elaborados en forma generalmente periódica, con base en los datos obtenidos de los registros contables, y que reflejan la situación, o el resultado financiero a que se ha llegado en la realización de las actividades por un período, o a una fecha determinada.²²

2.4.2 Requisitos y contenido de los Estados Financieros

Los estados financieros deben llenar los requisitos de universalidad, continuidad, periodicidad y oportunidad.

Para los contadores, que son los encargados de formularlos, los estados financieros son un "fin", son el corolario de su trabajo y la culminación de sus esfuerzos. Para los empresarios y directivos de los negocios, sólo son un "medio" que les permita orientarse para tomar decisiones que consideren adecuadas para la buena marcha de la empresa.

²² Gálvez Azcanio Ezequiel. Análisis de Estados Financieros e interpretación de sus resultados. ECASA. . p. 17

Todo estado financiero debe contener un encabezamiento que indique la clase del documento, el nombre de la empresa y la fecha de su formulación o periodo al que se refiere, o sea el "qué", "quién" y "cuándo". En la parte principal del documento estará su contenido y datos medulares. Este contenido debe ser "descriptivo" y "numérico" con adecuada terminología contable. Por ultimo, debe estar firmado por quién lo formuló materialmente, por el que lo revisó para cerciorarse de su corrección y ocasionalmente por el funcionario que autorizó las transacciones a que se refiere el documento.²³

Como el poder adquisitivo de la moneda cambia con gran frecuencia y es precisamente la moneda la que nos sirve como instrumento de medición, se deben usar los estados financieros con la cautela necesaria, ya que no podríamos afirmar que sus cifras representen valores absolutos y apegados a la realidad económica, porque para ello sería necesario hacer frecuentemente la conversión de todas las cifras consignadas en la contabilidad, a la nueva paridad de la moneda, lo que en la práctica no se hace más que en las cifras más significativas o de mayor cuantía y solamente cuando el valor adquisitivo de la moneda sufre un cambio muy brusco.

Por ello la contabilidad muestra desarrollo, situación y resultados razonablemente y no con absoluta realidad.

²³ Gutiérrez, op. cit., ²¹ p 15

2.4.3 Características

Como se ha analizado anteriormente, los estados financieros, son el resultado del proceso contable, por lo tanto, sus características deberán ser las de la propia contabilidad, además de estar preparados de conformidad con el principio de revelación suficiente y en apego a todos los demás principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las características de los estados financieros son:

- Utilidad, es decir, adecuarse a los propósitos del usuario y brindar información de tipo general de la entidad; deben tener contenido informativo (que debe ser significativo, relevante, veraz y comparable) además de que deben ser oportunos.
- Confiabilidad, al igual que la contabilidad, los estados como producto deben ser estables (consistentes), objetivos y verificables.
- Provisionalidad, las información contenida en los estados financieros incluye estimaciones necesarias para poder determinar la información pertinente a cada periodo contable, como a resultado de haber efectuado cortes convencionales en la vida de la empresa, considerada un negocio en marcha, para la toma de decisiones.²⁴

²⁴ Romero López, Álvaro Javier, Principios de Contabilidad. Mc Graw-Hill p. 95

2.4.4 Propósitos

Los estados financieros se formulan con tres propósitos fundamentales:

- Para informarles a los administradores y dirigentes de la empresa, del resultado de sus gestiones. En estos casos deben acompañarse a los Estados Financieros datos estadísticos e informes detallados de las operaciones.
- Para informarles a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad. Se les debe hacer resaltar la capacidad de ganancia del negocio, y
- Para propaganda, finalidades de crédito o propósitos fiscales en virtud de que a los acreedores les interesa primordialmente la solvencia de la empresa y la naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo y el Gobierno es como un socio de la empresa que es coparticipe de las utilidades que obtenga y que las recibe en forma de impuestos. Por ello es un vigilante de las operaciones realizadas.

De ahí la importancia que se le da al área de contabilidad para que los estados financieros cumplan con sus propósitos.

2.4.5 Clasificación

Los estados financieros pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo la siguiente clasificación se presenta por ser la más generalizada, la más entendible y la más objetiva.²⁵

1. Estados Financieros básicos o principales
2. Estados Financieros Auxiliares.

1. Los Estados Financieros básicos o principales, son aquellos que proporcionan la información fundamental sobre la situación financiera y los resultados de una entidad económica, así como la capacidad económica, capacidad de pago, etc. Los Estados Financieros básicos son:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Origen y Aplicación de Recursos
- Estado de Cambios en la Situación Financiera

2. Los Estados Financieros Auxiliares son aquellos que, derivados de los Estados Financieros Básicos, proporcionan información analítica o detalle sobre estos, es decir, analizan un renglón determinado de un estado financiero, entre otros, destacan los siguientes:

- Estado de movimientos en el capital contable

²⁵ Elizondo López, Arturo. El Proceso Contable 1, ECASA., p. 102

- ❑ Estado detallado de cuentas por cobrar
- ❑ Estado detallado de cuentas por pagar
- ❑ Estado de costo de lo vendido
- ❑ Estado de costo de producción
- ❑ Estado Analítico de cargos indirectos de fabricación
- ❑ Estado Analítico de costos de administración
- ❑ Estado Analítico de aplicación de recursos
- ❑ Estado de Variaciones del capital de trabajo
- ❑ Estado Analítico de otras variaciones
- ❑ Estado de Recursos generados por actividad de operación
- ❑ Estado de Recursos generados por financiamiento
- ❑ Estado de Recursos utilizados por inversión
- ❑ Estado del Flujo de Efectivo
- ❑ Estado de aumento o disminución en el efectivo e inversiones temporales
- ❑ Etcétera.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.²⁶

Balance General.

Es el estado financiero que presenta ordenadamente los valores de las inversiones y obligaciones que posee una empresa, muestra la situación financiera de la misma en un momento determinado.

²⁶ Galvez, op. cit., ²² p 21

Estado de Resultados.

Es el estado financiero, que muestra los resultados obtenidos por una empresa durante un período determinado, así como la forma como se produjeron dichos resultados.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Es el que muestra las fuentes, y el importe de los recursos financieros, que ha utilizado una empresa durante un periodo determinado, así como la aplicación y distribución de los mismos, en los diversos valores del balance.

Estado de costo de producción.

También se le llama estado de costo de fabricación y nos muestra en forma detallada, como se llegó al costo de lo producido en un período determinado.

Los demás estados financieros secundarios antes mencionados, se refieren al detalle del nombre de la cuenta o concepto que representan, para poder alimentar a los Estados Financieros Básicos o Principales.

2.4.6 Ventajas

Al elaborar los Estados Financieros se tienen las siguientes ventajas para cualquier ente económico:

- Los estados financieros reflejan mayor aproximación en sus cifras después de un ciclo completo de actividades y, por tanto, serán más significativos y útiles como fuentes de información para orientar la política administrativa.
- Los estados financieros se preparan con mayor diligencia, corrección y detalle; mínimo de molestias para el personal de la empresa y menor costo para ésta, porque parte del personal estará disponible para ello; los servicios del auditor externo serán más eficientes, por no tener acumulación de trabajo y ser mínimas las inversiones del negocio en inventarios, saldos a cargo de clientes, así como del importe del pasivo.
- Contar con los estados financieros anuales de los negocios de la misma actividad económica para poder calcular razones estándar correctas y por lo mismo útiles, de cada actividad (industria del cemento, cervecería, siderúrgica, textil, etcétera) tan necesarias para poder situar relativamente la economía de un negocio dentro de la economía del país. Las instituciones de crédito, de seguros, de fianzas y las sociedades de inversión, que tienen catálogos uniformes de cuentas y presentación uniforme de estados financieros y de sus anexos, terminan su ejercicio el 31 de diciembre de cada año. El Banco de México publica mensualmente, Indicadores Económicos.²⁷

²⁷ Macías Pineda Roberto, Análisis de Estados Financieros, ECAFSA p. 6

- El fisco percibirá los impuestos sobre las utilidades realizadas adecuadamente distribuidos durante el ejercicio fiscal; los trámites fiscales se harán más expeditos y menos costosos, coadyuvando así a satisfacer tres de las condiciones fundamentales que deben concurrir en los impuestos: (a) justicia en su pago; (b) comodidad en su pago; y (c) económicos en su recaudación.

2.4.7 Limitaciones

Es conveniente hacer hincapié en las limitaciones en el uso de los estados financieros para considerar todos los aspectos que rodean a estos.

- Cuando el contador presenta un estado financiero, no puede asegurar ni asegura a nadie cual es el monto de los activos, pasivos y capital contable, sino hasta después de haber elegido una base adecuada para valorarlos, ya que en la técnica contable existen diferentes bases para llevar a cabo la valuación de los recursos y sus fuentes, denominadas reglas particulares de valuación; por lo que el estado financiero mostrará una "realidad" obtenida con la aplicación de una alternativa de valuación diferente.

- La información contenida en los informes o estados financieros, está expresada en unidades monetarias (moneda), pero se debe tener presente que la moneda es únicamente un instrumento de medición con valor cambiante en ocasiones constantemente, lo cual contribuye a que cambie, en mayor o menor grado, el valor asignado a los bienes y la interpretación de los datos contenidos en la información.
- Los estados financieros no cuantifican y por ende no reflejan aspectos importantes de la entidad, tales como los recursos humanos, el producto, la marca, el prestigio, el mercado, etcétera.
- Por ser preparados en negocios en marcha, y hacerse necesarias la elaboración de estimaciones y juicios hechos para poder efectuar los cortes o periodos contables, y debido a que están preparados con base en reglas particulares de valuación, los estados financieros no pretenden ser exactos ni brindar una información de este tipo, sino más bien, una información razonablemente correcta, de conformidad con la alternativa elegida y los principios de contabilidad generalmente aceptados.²⁸
- La capacidad de la administración y la eficiencia de sus decisiones, no se encuentra reflejada en los estados financieros

²⁸ Romero, op, cit., ²⁴ p 96

con un valor asignado, por lo que ésta no se puede medir con la observación de dichos estados.

- En la contabilidad han quedado incluidos convencionalismos contables, juicios y criterios personales que se han conjugado en la presentación de las cifras financieras de los estados.
- Simplemente con los estados financieros, no pueden apreciarse la costeabilidad y conveniencia de algunas políticas establecidas.
- Por la presentación que se ha hecho en los estados financieros, de los valores del negocio, no siempre es posible darse cuenta cabal, de su exigibilidad o convertibilidad.
- En la contabilidad hay verdidas disposiciones fiscales, que son medidas aceptadas, más no bases correctas de valuación.²⁹
- A menudo los estados financieros presentan valores simbólicos y apreciaciones, que distan mucho de la realidad.²⁸

Lo anterior tiene que ser considerado por el Licenciado en Administración, el Contador de la empresa, y toda aquella persona que haga uso de los Estados Financieros para que puedan estar en condiciones de tomar decisiones.

²⁹ Galvez, op. cit., ²² p 25

CAPITULO 3

**PLANEACIÓN FINANCIERA – LOS
PRESUPUESTOS**

3.1 Planeación Financiera

3.1.1 Concepto

Como se analizo en el punto 1.4.4, el estudio de la administración financiera se divide en tres apartados: el análisis financiero, la planeación financiera y el control financiero; la segunda, objeto de estudio de este capítulo, estudia y evalúa los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de una empresa y es para generar acciones encaminadas a lograr los objetivos de la entidad, ya que planear es hacer que acontezca lo que nunca sucedería si no planeamos

La planeación financiera es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada o social o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas.

En otras palabras, se puede decir que la planeación financiera tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social.

3.1.2 Características

Las características más importantes se relacionan a continuación:

- Es una herramienta financiera

- Que aplica el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etc.;
- Siendo el objetivo principal de la planeación financiera, la evaluación futura, proyectada o estimada.;
- De una empresa publica, privada, mixta o social, desde el punto de vista financiero.
- Sirve de guía para la marcha satisfactoria de un ente.
- A los niveles directivos, les permite delegar responsabilidad, puesto que es una herramienta que contempla el futuro.
- La planeación financiera ofrece certidumbre en el futuro de cualquier ente.
- La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de allí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante.
- No debe verse el proceso como una secuela de pasos en orden riguroso, en realidad muchas actividades son simultaneas y no secuenciales, y existe una interacción entre muchas de ellas.³⁰

³⁰ Perdomo Moreno Abraham, Planeación Financiera-épocas de inflación, ECAFSa, 3ª Ed., p. 7

3.1.3 Métodos de Planeación Financiera

Los métodos de planeación financiera consideran un orden y secuela que sirve para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones.

Entre los métodos más destacados se presentan los siguientes:

- Punto de Equilibrio global
- Punto de Equilibrio en unidades de producción
- Palanca y Riesgo de operación
- Palanca y Riesgo Financiero
- Pronósticos Financieros
- **Presupuestos**
- Árboles de decisión
- Proyectos de inversión
- Arrendamiento Financiero
- Estados Financieros Pro-Forma.³¹

Todos estos métodos son complejos y tienen características propias que permiten aportar evaluaciones proyectadas, estimadas de un organismo social.

³¹ Ibidem, p.19,20

En este trabajo de tesis vamos a ocuparnos del método de **Presupuestos**, con un detallado análisis de lo que es, lo que representa y su correcto manejo. Antes de entrar en materia es importante analizar primero el siguiente apartado como preámbulo de nuestro método.

3.2 Contabilidad por áreas funcionales

3.2.1 Actividades de la empresa por áreas funcionales

Toda empresa requiere de recursos financieros para poder iniciar sus actividades; dichos recursos los obtiene de dos fuentes importantes, de las aportaciones de los accionistas, socios o dueños y mediante préstamos que solicita a terceras personas o acreedores.

Ahora bien, para que existan áreas funcionales debemos tener cuidado que se cumplan con los requisitos de estructura, capacidad y asignación de recursos. Así pues, las áreas funcionales serían:

1. Establecer suficientes unidades administrativas dentro de la organización (división del trabajo).
2. Asignar personas capaces y responsables, y el número adecuado a cada unidad

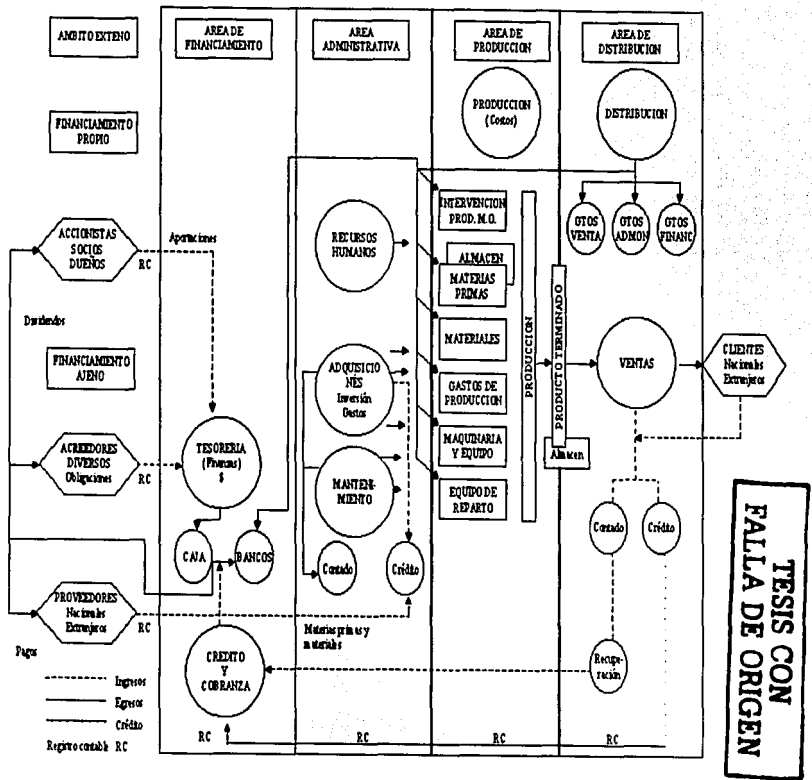
3. Distribuir los recursos con relación a bases congruentes, según la importancia del objetivo de cada unidad, del número de personas y de lo complejo, difícil o especial de las actividades.³²

Una vez obtenidos los recursos financieros, se dedica a la adquisición de bienes materiales como lo analizamos en el punto 1.3.3. los cuales se concentran en la fase de transformación de la materia prima, hasta lograr, el producto o artículo terminado, según el tipo de empresa de que se trate, para después ser vendido al sector consumidor. Cuando el margen de utilidad obtenido en un ejercicio es aceptable en función al capital invertido, la empresa industrial debe obtener una mayor capacidad para realizar nuevas adquisiciones de bienes y logrará incrementar la producción, así como la calidad de sus productos. Con este motivo la dinámica y progreso que lleve a cabo la empresa, hará que mejore su economía y la de los sectores con los que se encuentre interrelacionada.

La siguiente gráfica de actividades, nos señala que la empresa se integra con el conjunto de áreas, personas y diversas funciones; las cuales se dedican a las actividades financieras, administrativas, de producción y distribución de los productos terminados, tomando en cuenta la aportación de capitales o recursos financieros, el trabajo o recursos humanos y los demás elementos para la producción, como: maquinaria, materias primas; todo esto con el propósito de lograr beneficios no solamente para los dueños de la empresa, sino para la economía del país.

³² Larris Casillas Fco. Javier. Estrategias de la Planeación y el control empresarial. Trillas, 3ª edición. p. 46

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL POR AREAS



TESIS CON FALTA DE ORIGEN

3.2.2 Concepto de contabilidad por áreas funcionales

Como se menciona en el punto anterior un centro ó área funcional es cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica.

La contabilidad por áreas funcionales, es una técnica de la contabilidad administrativa creada para controlar los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas: identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos.

La contabilización de las operaciones económicas de una empresa por áreas funcionales, también llamada "áreas de responsabilidad, tiene como objeto registrar en cuentas separadas, por áreas y niveles, las operaciones de ingreso y de costo y gastos correlativos, a fin de conocer sus resultados individuales y por áreas, y compararlos contra los presupuestos, que más adelante mencionaremos. De esta manera, la contabilidad y el sistema presupuestal, persiguen propósitos comunes y están estrechamente relacionados para cumplir sus objetivos.³³

³³ Ibidem, p.53

3.2.3 Características

Las características de la contabilidad por áreas funcionales del C. P. Francisco Perea son:

- Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la contabilidad financiera, siendo como es la conjunción de la contabilidad con las áreas funcionales.
- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina “áreas”.
- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.
- Provee de información periódica a todas las áreas de las organización en términos de responsabilidad individual, llamando

la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.

- Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia.
- Logra que los empleados todos trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de la contabilidad.
- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana, función básica del proceso administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

3.2.4 Catalogo y codificación por áreas funcionales

Es la lista de los números de codificación que se asignan a las áreas (secciones, o unidades, departamentos o gerencias) señaladas en el organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen; de aquí se toman los encabezados de los Informes de Responsabilidad, se recomienda que el organigrama se detalle hasta el cuarto o quinto nivel. Esto es solo el listado de los datos básicos de control de esta área.³⁴

³⁴ Perca, op, cit., ³⁰ p 44

Después se elabora el catalogo de codificación de áreas funcionales, que es la distribución a cada área, de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar. Es decir, es la fusión de dos catálogos, el de áreas de responsabilidad y el de cuentas normal de la empresa. Este último da comienzo a ese proceso de fusión cuando es uniformado en sus conceptos de gastos; esto es, cuando se asigna un mismo número a todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto.

La forma más practica de elaborar este catalogo es distribuir en una hoja tabular las subcuentas, ya uniformadas, a las áreas, éstas como encabezados horizontales y aquéllas como conceptos verticales; de tal forma se obtienen los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia.

El propósito que se persigue al elaborar este catálogo es conocer cuáles son los gastos en que pueden incurrir cada área en particular, y por ende cuáles con las claves que se pueden asignar a cada responsable; aunque importa aquí anotar que sirve también para marcar el punto de partida en la formulación de los presupuestos, toda vez que señala, para cada área, los conceptos o funciones objeto de estimaciones. A continuación se presenta la distribución tabular antes mencionada para efectos del catalogo y codificación de la contabilidad por áreas funcionales.

Sub-Cta.	CONCEPTO	ÁREA	1000	2000	3000	4000	5000	6000
01	Materiales Indirectos				X			
02	Sueldos y salarios		X	X	X	X	X	X
03	Amortizaciones		X	X	X	X	X	X
04	Aseo y Limpieza			X	X	X	X	X
05	Atención a Clientes					X		
06	Castigo de créditos					X		
07	Combustibles y lubricantes		X		X	X	X	
08	Comisiones					X		
09	Correos y telégrafos		X	X	X	X	X	X
10	Cuotas y suscripciones		X	X	X	X	X	X
11	Depreciaciones		X	X	X	X	X	X
12	Descuento de Documentos					X		
13	Descuento por pronto pago					X		
14	Diversos		X	X	X	X	X	X
15	Donativos y obsequios		X					
16	Fletes y acarreos				X	X		
17	Gastos de viaje		X		X	X	X	
18	Gatos legales		X	X	X	X	X	X
19	Gastos por cobranza						X	
20	Gratificaciones		X	X	X	X	X	X
21	Honorarios		X				X	
22	Impuestos Diversos		X	X	X	X	X	
23	Intereses cobrados		X				X	
24	Intereses pagados		X		X	X	X	
25	Luz y fuerza		X	X	X	X	X	X
26	Mantto. y reparación				X			
27	No deducibles		X		X	X	X	
28	Papelería y útiles		X	X	X	X	X	X
29	Rentas		X	X	X	X	X	X
30	Seguros y fianzas		X	X	X	X	X	
31	Teléfonos		X	X	X	X	X	X
32	Tiempo Extra				X	X	X	
33	Transportes		X	X			X	
34	Vacaciones		X	X	X	X	X	X
35	Viáticos		X		X	X	X	
36	Vigilancia		X		X	X	X	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Este catalogo no es limitativo cada subcuenta debe identificarse con el área que la erogue.

SIGNIFICADOS

1000 Gerente General	4000 Distribución
2000 Recursos Humanos	5000 Administración
3000 Producción	6000 Auditoria Interna

Esta técnica permitirá la eficaz aplicación del sistema de control presupuestal, objeto de estudio en esta Tesis, misma que logrará también informes mensuales o trimestrales, que servirán para corregir desviaciones presupuestales como en todo sistema presupuestario.

3.3 El Sistema Presupuestal

3.3.1 Los Presupuestos

3.3.1.1 Concepto

Este método de planeación financiera que forma parte del estudio en esta tesis, comprende un sistema bien definido, con su clasificación, su importancia, sus principios, y su desarrollo, que dan a la administración una sólida base para reducir la incertidumbre de cualquier organismo social desde sus costos y gastos, hasta sus ingresos de un período futuro; a continuación se presentan algunas definiciones de los presupuestos:

“Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.”³⁵

“Es un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro de un organismo público, privado, social o mixto.”³⁶

3.3.1.2 Características

Los presupuestos presentan las siguientes características:

- Motiva, pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del presupuesto, y por lo tanto, de su área haciéndolos reducir los costos, incrementar la productividad, los ingresos y, subsanar anomalías funcionales y organizacionales.
- Ejerce control positivo, así como comunicación con y entre los empleados.
- Identifica los ingresos y las erogaciones con las personas que los realizan, dando lugar al reconocimiento personal, evitando responsabilidades ocultas.

³⁵ Del Río González Cristóbal. El Presupuesto. ECAFSA, 9ª Edición. p.I-5

³⁶ Perdomo, op, cit., ³⁰ p 65

- Hace jueces de sus propias decisiones a quienes las toman, además de encauzarlos en este sentido.
- Retroalimenta e informa acerca de la actualización de gastos a los encargados de área.
- Evita que los objetivos funcionales sean manipulados por los encargados.
- Consolida la estructura organizacional, delimitando autoridad y responsabilidad, mas no organiza.
- Mide y controla.
 - La efectividad de la utilidades
 - La eficiencia de las ventas
 - La productividad
 - La eficiencia de cada departamento y su personal.
 - El tiempo perdido y los descuidos
 - El material y los productos desperdiciados
 - La rotación y el ausentismo del personal
 - El número de accidentes
 - El nivel de cooperación interdepartamental
 - Los gastos innecesarios
 - Promueve la eficiencia.
 - Obtener variación o desviaciones oportunamente
 - Ayuda a la Administración en la toma de decisiones, y a actuar por excepciones.

3.3.1.3 Clasificación

La clasificación del presupuesto varía de acuerdo a los aspectos sobresalientes del mismo, a continuación se presenta la siguiente clasificación.

Por el tipo de empresa	{ Públicos Privados Mixtos
Por su contenido	{ Principales Auxiliares
Por su forma	{ Fijos Flexibles
Por su duración	{ Cortos Largos
Por la técnica de valuación	{ Estimados Estándar
Por su reflejo en los Estados Financieros	{ De Posición Financiera De Resultados De Origen y Aplicación de Recursos De Costos
Por su finalidad	{ De Promoción De Aplicación De Fusión Por áreas funcionales Por Programas Base Cero

Por empresa Matriz Y Sucursales	{ Casa Matriz Sucursales Consolidados
Por su Formulación	{ Previos. Definitivos Maestros
Por su aspecto material	{ Encabezado
Por la moneda	{ Por moneda nacional Por moneda extranjera
Por su aspecto formal	{ Conceptos y cifras

3.3.1.4 Principios

Cuando se preparan los presupuestos, la primera finalidad es cumplirlos, y se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitan su viabilidad.

Los principios presupuestales se presentan a continuación.³⁷

1°. *Principio de los objetivos.* Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa para el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto

³⁷ Ibidem, p.66-69

es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados

2°. Principio de la objetividad. Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben de ser lo más objetivos posibles; es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes

3°. Principio de confianza. Hace hincapié en que a todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior; por otra parte, este principio también debe de interpretarse como la confianza que en él se tiene.

4°. Principio de organización. Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan.

5°. Principio de reconocimiento. Indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; asimismo, aquellos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestarias a su cargo,

deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.

6°. *Principio de la participación.* Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal.

7°. *Principio de la oportunidad.* Los presupuestos, para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal.

8°. *Principio de flexibilidad.* Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal derivado de las circunstancias.

9°. *Principio de la contabilidad.* Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto, es decir, se necesita que la organización contable esta estrechamente ligada a la técnica presupuestal con el propósito de que ambos cumplan sus propios objetivos.

10°. *Principio de las excepciones.* Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigirseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarán inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor.

11°. *Principio de las variaciones.* Determina que todas las desviaciones que se presentan deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron y tomar las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro y naturalmente para conocer a los responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo.

12°. *Principio de autoridad.* Al preparar el presupuesto y, precisamente en su estructura, se deben señalar quienes poseen autoridad para decidir, es decir, se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa.

13°. *Principio de conciencia de los costos.* De las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo, se ha observado que todas las personas, sobre todo funcionarios, tienen una actitud a la cual se le ha denominado “conciencia de los costos”, y a través de esos estudios de ha determinado que el individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes. El sistema presupuestal aprovecha esos estudios, tratando de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten.

14°. *Principio de normas.* Este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones

3.3.1.5 Importancia del Sistema Presupuestario

En la actualidad la filosofía de la administración ha cambiado, por que aún cuando puede decirse que siguen ocupándose del pasado y presente, es cierto que el futuro constituye su máxima preocupación; en la actualidad un buen administrador invierte gran parte de su tiempo en delinear el curso de acción en la entidad, vigilando tanto que las desviaciones con relación a los planes no sean graves. Es evidente que el pasado de la entidad está perdiendo interés para los hombres de negocios.

El control interno en la actualidad se considera como un factor trascendental en cualquier organización, y que de lo adecuado del mismo dependerá en gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativos, contables y financieros, dado que uno de los elementos del sistema de control interno en relación al futuro de la entidad es precisamente el sistema presupuestario.³⁸

Con el establecimiento del control presupuestal se logran perfeccionar los sistemas y procedimientos de la entidad y administrar en forma técnica bajo el principio de las excepciones con todas las ventajas y ahorros que ello significa, lo que en el fondo se traduce en la aplicación del principio económico de obtener el máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo, además que se estaría logrando delinear el futuro de la entidad.

³⁸ Paniagua Bravo Víctor. Sistema de control presupuestario. IMCP, 4ª Edición. p.18

3.3.2 Aspectos económicos a considerar

Al comienzo de la elaboración del presupuesto, deben de establecerse una serie de pautas sobre las que se sustentará todo el armazón del sistema. Estas se determinarán en función de diversas hipótesis sobre el probable comportamiento de las más importantes variables macroeconómicas durante el horizonte presupuestario, las que a su vez derivarán en la fijación de otras pautas adaptadas al contexto microeconómico particular en el que se desenvuelve la empresa. Estas dos pautas serán aplicadas por todos los sectores de la empresa.

Deberá realizarse un esfuerzo para imaginar el escenario en el que habrá de operarse, siendo esta tarea más ardua cuanto mayor es el grado de incertidumbre sobre el comportamiento futuro de la economía.

Entre la pautas de carácter macroeconómico que habrá de proyectarse pueden citarse las siguientes:³⁹

- Tasas de inflación.
- Tipos de cambio
- Tasas de interés para operaciones activas y pasivas.
- Tarifas de combustible, energía eléctrica y servicios públicos.

³⁹ Mocciaro Osvaldo A. Presupuesto Integrado. Ediciones Macchi. 1ª Edición. p.60

- Políticas de control oficial de precios o de pautas regulatorias según sus múltiples variantes.
- Probable aumento remunerativo al personal, acorde a revisiones colectivas de trabajo o disposiciones gubernamentales.

Dentro del marco de referencia que brindan los supuestos anteriores, algunas de las pautas específicas (microeconómicas) de la empresa serían:

- Niveles de existencias de materias primas, productos en elaboración y productos terminados.
- Evolución de los precios y condiciones de compra de las principales materias primas.
- Financiación a otorgar a clientes (plazos e interés a trasladar).
- Traslación a los precios de ventas de las variaciones producidas en los costos.
- Plan de inversiones en bienes de uso y características de su financiamiento.

Estas pautas tendrán que ser estudiadas para la elaboración del presupuesto.

3.3.3 Estudio preliminar

Es de vital importancia que todos los funcionarios de una empresa hagan exámenes de conciencia constantes para preguntarse si están aplicando y observando los principios generales de la administración en sus actividades diarias y así cumplirán mejor sus funciones y mejorarán las utilidades de la empresa. Durante el proceso de implantación del sistema de control presupuestal la observancia de estos principios es absolutamente vital, pues en este se implantan la coordinación, cooperación y confianza en que la empresa cosechará buenas utilidades si se adhiere a un plan financiero integral.

El periodo del plan financiero.

Si pensamos en la vida de una organización industrial o comercial, encontramos que desde el momento en que se inicia hasta aquél en que concluya pueden transcurrir meses, años o siglos, de aquí que sea importante decidir qué fragmento de la vida de esa empresa deben abarcar los presupuestos que controlarán su existencia. Hay que hacer notar que "cuando se estima algo, puede referirse al pasado al presente o al futuro en tanto que el presupuesto mirará siempre al futuro cuando se haya basado o fundamentado en el pasado y en el presente, de ahí su composición gramatical Pre: antes de o anticipado; Supuesto: suposición o estimación." ⁴⁰

⁴⁰ Salas González Héctor. Control presupuestal de los negocios. HESAGO. 7ª edición p. 85

Por otra parte, encontramos que muchas empresas, debido a la naturaleza de sus productos deben ser planeados con mucha anticipación, acostumbran preparar planes para cinco, diez o más años. También debemos reconocer que los movimientos económicos y demográficos se realizan en ciclos que abarcan varios años y que las expansiones de las fábricas y de los mercados deben ser previstas con bastante anticipación. Esto puede ser analizado mediante dos tipos de planeación presupuestal, uno a corto plazo y el otro a largo plazo.

El número de meses o años que abarque el presupuesto dependerá pues del uso a que se le destina. El plan a largo plazo es, por naturaleza, de carácter estratégico. La planeación a corto plazo, por otra parte, es más de táctica que de estrategia y se preocupa principalmente, por los planes inmediatos.

El periodo ideal de planeación presupuestal a corto plazo será el de un año y es susceptible de afinarse dividiéndolo en trimestres con la ventaja de poder medir y evaluar las variaciones estacionales en sus ventas, compras, producciones, etc., dependiendo de las necesidades de cada caso; esta división del periodo anual puede continuarse hasta llegar al presupuesto mensual, semanal o diario.

La coordinación del plan presupuestal

La persona o comité que se encargue de la coordinación presupuestal, esta fundamentada en la decisión que se tomen de acuerdo al marco de circunstancias que rodeen cada caso particular.

Cuando se asigna a un comité es útil no sólo desde el punto de vista de la revisión de los planes sino también para que los ejecutivos estén constantemente enterados y familiarizados con el programa de presupuestos, el problema educacional para crear un clima de confianza y buena voluntad se simplifica grandemente y se obtiene el respaldo mas efectivo para el programa. Además, se tiene la ventaja de que la información presupuestal emana de las fuentes directas de planeación y ejecución. El presidente del comité de presupuestos puede muy bien ser el gerente de la compañía o el contralor, a menos que la empresa designe un director del presupuesto con capacidad suficiente para actuar como presidente del comité.⁴¹

La elección del director de presupuestos es una de las más importantes decisiones desde el punto de vista de la prontitud y eficacia con que se inicie el control presupuestal.

Labor educativa

La educación de los integrantes de los diversos niveles directivos desde el supervisor de unidad hasta los jefes de división es un aspecto importantísimo en este movimiento inicial, es esencial que conozcan el sistema de control presupuestal y que tengan fe en sus resultados.⁴²

Es conveniente establecer cursos formales de capacitación

⁴¹ Ibidem, p.87

⁴² Ibidem, p.89

formando grupos a distintos niveles administrativos. Por ejemplo, en el grupo de los supervisores de unidad y sección, se trata detalladamente la mecánica y la técnica de la planeación presupuestal, se desarrollaran ejemplos de cédulas presupuestarias, se promoverá la discusión de casos específicos de control presupuestal, se fomentará el interés en los costos y su influencia en las utilidades, etc...

En el grupo de gerentes de departamento y de división se abordarán los temas en concordancia con sus funciones, se analizaran los principios de administración, la importancia de la planeación y sus características, los objetivos departamentales y su coordinación con los objetivos de la empresa.

Revisión de políticas administrativas

Debe hacerse una revisión cuidadosa de todas las políticas en vigor, clasificarlas, complementarlas, y sobre todo diseminarlas entre todos los miembros de la organización en tal forma que sean de observancia general. Debe hacerse un esfuerzo para que así como la política en materia contable está contenida en el manual de contabilidad, la de relaciones con el personal en el manual de personal, etc., todas las políticas de la empresa se expidan por escrito y sean conservadas por los funcionarios encargados de aplicarlas, en archivos de fácil acceso y pronta localización.

Definición de responsabilidad y autoridad

Primeramente los organigramas tienen que tomarse en cuenta para definir responsabilidad y autoridad, las cuales deben de ser claras, asentadas en manuales de personal para cada función y para cada puesto.

Sistema de contabilidad

Una revisión del sistema contable manejado por la compañía permitirá conocer si llena los requisitos del control presupuestal. El manual de contabilidad facilita la recolección de información contable de acuerdo con ciertos fines que pueden no coincidir con los del control presupuestal, se requiere que la contabilidad muestre el éxito con que cumplen sus funciones los ejecutivos de la compañía.

Si la contabilidad no es llevada en tal forma, deben hacerse las modificaciones o adaptaciones necesarias para tal fin. Si no efectúan estos cambios, puede resultar más costoso el tener que estar después adaptando la información para fines de comparación con el presupuesto.⁴³

Información estadística y económica

La información económica y estadística juega un papel muy importante en la labor de pronosticar el futuro de los negocios. Si la

⁴³ Ibidem, p.90

empresa cuenta con un departamento de análisis estadísticos y de mercados se deberá aprovechar al máximo para los fines del plan financiero; en caso contrario, habrá que establecer los controles necesarios para recibir la mejor información disponible para pronosticar las condiciones generales de los negocios, la tendencia de las fuerzas económicas y las condiciones políticas que prevalecerán durante el periodo presupuestado

Informes de control presupuestal

En la fase de investigación previa a la implantación del sistema de control presupuestal, muchas veces se encuentra que hay numerosos informes que nadie aprovecha y que muchos otros no llegan a los funcionarios que podrían obtener mayor provecho de ellos. Una forma práctica de atacar el problema de los informes consiste en que el director del presupuesto y sus subordinados, preparen los informes que consideren necesarios para cada división y para la gerencia, que los discuta con los interesados y una vez que se hayan puesto de acuerdo se vea cuáles de los informes que están circulando llenan las necesidades, cuáles deben ser modificados para cumplir su cometido y cuales deben descartarse completamente.

Los informes gráficos son el mejor vehículo para llevar el mensaje del control presupuestal a los altos niveles administrativos.⁴⁴

⁴⁴ Ibidem, p.92

Estas gráficas deben contener información sobre los años anteriores si se quiere seguir la tendencia de cada aspecto del negocio que se compara, deben contener además de los datos reales y los del presupuesto expresados en cifras absolutas, las correspondientes cifras relativas como son relaciones entre utilidades y ventas, entre utilidades y capital, etcétera.

Es muy importante también mostrar en ellas los pronósticos en cuanto a la situación real que se espera al final del año para poder compararla con la meta establecida en el presupuesto.

3.3.4 Implantación del Sistema

En muchos tratados que hablan de los presupuestos y su implantación, se sugiere la conveniencia de hacer una implantación preliminar y otra definitiva. Es decir se vaya poniendo en marcha el programa poco a poco, el primer año se pueden poner los cimientos para todo el programa y construir solamente algunos presupuestos y conforme se vayan corrigiendo todas las deficiencias y obteniendo los elementos se irán aumentando los presupuestos hasta construir el sistema.

Supongamos poder seguir el desarrollo metódico del control presupuestal que, el estudio preliminar pone de manifiesto que se cuenta con los elementos suficientes para iniciar el trabajo.

Entonces el responsable del control presupuestal somete los resultados de su estudio preliminar junto con sus recomendaciones a la consideración del consejo de administración que está formado precisamente por todos los jefes de división y se toman las siguientes resoluciones.⁴⁵

- El periodo del plan financiero será de un año, dividido en trimestres y por meses.
- La planeación a largo plazo será de cinco años.
- Se designa al contralor como director de presupuestos.
- Se organizan cursos de capacitación y educación presupuestal que serán atendidos por el director de presupuestos.
- Se decide recopilar y poner al día las políticas administrativas de la empresa.
- Se acuerda preparar gráficas de organización de todos y cada uno de los departamentos de la compañía.
- Se encomienda al contador de la empresa la tarea de modificar la contabilidad para que llene las necesidades del control presupuestal.

⁴⁵ Ibidem, p.93

- Además se aprueba la suscripción a todas las revistas e informes que se consideran apropiados para obtener la información necesaria.

- Se aprueban los informes y reportes propuestos por el contralor.

Ahora todo el escenario está preparado para iniciar la función y debe señalarse a cada quien el papel que le tocará representar. El director del presupuesto, como coordinador, debe establecer quién, cómo, cuándo y dónde dará los primeros pasos para la preparación del plan financiero.

3.3.5 EL Manual del Control Presupuestal

El propósito principal del manual es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Un propósito secundario es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

Considerando que el manual se prepara para llenar las necesidades particulares de cada empresa, necesariamente debe contener detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes al negocio de que se trate. Debido a esto, las instrucciones que contenga variarán considerablemente en cada caso.

Objetivos y propósitos del control presupuestal

Recordando que el control consiste en la coordinación de los resultados obtenidos con los esperados, éste consta de tres etapas que son: 1) establecimiento que normas o bases de comparación; 2) efectuar las comparaciones; y 3) interpretar los resultados de la comparación, es decir, investigar las variaciones y tomar las decisiones al respecto.

La técnica del control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

El consejo de administración deberá establecer un objetivo de utilidades deseado por la compañía, un objetivo que pueda ser razonablemente esperado tomando en consideración las predicciones y supuestos básicos para el año siguiente. Es preferible establecer este objetivo de utilidades en forma de porcentaje para dejar cierta libertad en la manipulación de volúmenes, precios, costos y gastos.⁴⁶

Predicciones y Supuestos Básicos

En el entendido de que predicciones son la función de suponer el desarrollo económico futuro, tendencias políticas, industriales, así como

⁴⁶ Ibidem, p.94

las condiciones generales de los negocios y otros acontecimientos que afectarán el curso de la empresa, deberán de estar contenidas en el manual de control presupuestal, es decir deberá establecer las predicciones que se deben adoptar como base de la planeación de todas las funciones y operaciones de la empresa.

La preparación de una lista de predicciones y supuestos básicos es muy laboriosa y requiere de la cooperación de todos los departamentos de la compañía. Es en esta fase del trabajo cuando se percibe la importancia de la información que aporten todos los involucrados.

Definición de Términos

Esto tiene por objeto uniformar el criterio y facilitar la comprensión de los diversos problemas a todos los funcionarios que intervendrán en la preparación y control de los presupuestos.

La definición de términos simplifica la coordinación presupuestal puesto que las numerosas personas que intervienen en los presupuestos hablarán el mismo idioma técnico; reduce las consultas y discusiones en cuanto al alcance de los términos y favorece el clima de buena voluntad y comprensión de la técnica de control presupuestal.

El periodo que abarcará el presupuesto.

El periodo que abarcará, es de un año dividido en trimestres y por meses y así se hará constar en el manual del control presupuestal, para

que todos los interesados sepan el trabajo que deben desarrollar, tanto en la preparación de su programa de operaciones como en la elaboración de las cédulas presupuestales.

Presupuestos que Forman el Sistema Aprobado.

En esta parte de los presupuestos aprobados, se enlistan aquellos con los que se pondrá en práctica el sistema del control presupuestal.

Responsabilidad y autoridad de los funcionarios principales.

Se trata de coordinar y precisar los límites dentro de los que actuarán los funcionarios principales que intervengan en la preparación y control de los presupuestos. Entre estos funcionarios podemos mencionar como ejemplo al gerente de la negociación, al contralor, al director de presupuestos y a los jefes de las divisiones de ventas, producción y de personal.

Para que esto quede claramente definido, a continuación se presenta la forma en que un presupuesto recorre el proceso entre autoridades:

Gerencia de ventas.- Prepara las estimaciones preliminares de ventas para el año presupuestal, por línea, grupo, territorio, vendedor, etc, tomando en consideración factores como la economía, política de precios, competencia, etc.

Director del presupuesto.- Recibe las estimaciones preliminares de ventas preparadas por el gerente de ventas; presenta al consejo de administración las estimaciones preliminares de ventas con sus recomendaciones para que se hagan cambios o se aprueben tal como han sido preparadas.

Director General.- Recibe las estimaciones preliminares de ventas con las recomendaciones, según sea el caso. Recibe los informes comparativos de ventas con las recomendaciones y sugerencias del director del presupuesto y acuerda lo que sea necesario, dentro de las circunstancias.

Departamento de contabilidad.- Prepara los informes comparativos de ventas reales y presupuestas a intervalos regulares, y los envía al gerente de ventas y al director del presupuesto.

Mecánica de los presupuestos

Con objeto de lograr uniformidad en la preparación de los presupuestos es conveniente diseñar formas específicas para las principales cédulas presupuestarias. Estas formas se acompañarán de instrucciones detalladas en cuanto al contenido de cada una de ellas y los procedimientos que deben seguirse para llenarlas.

3.3.6 Calendario del Control Presupuestal

Es una parte muy importante en la preparación de los presupuestos, debe existir sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal. Deben precisarse las fechas en que la información y estimaciones de cada departamento deben estar disponibles para cada uno de los demás departamentos. Generalmente la preparación del calendario del plan financiero es obligación del director del presupuesto quien actúa como coordinador de todos los departamentos y sus funcionarios respectivos.

El calendario del control presupuestal antes de considerarse definitivo debe ser examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que intervendrán en la planeación presupuestal.

Comunicación Ejecutiva.

Comenzamos con un memorando dirigido a todos los Gerentes de la organización en el que se comunica la decisión de establecer un sistema de planeación, coordinación y control presupuestal. Deberá de contener un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivaran para todos del sistema que se piensa establecer.

Programas de Operación.

La siguiente fecha importante en el calendario del control presupuestal, será aquella que señale el día en que deben quedar

aprobados los programas de operación de cada una de las divisiones de la empresa.

Los programas de operación contienen planes específicos pero generalmente sólo incluyen escasas implicaciones financieras, es decir, contienen más palabras que números, y son los primeramente discutidos con el director del presupuesto, quien hace las sugerencias pertinentes en cuanto a su contenido, forma o presentación y de ahí pasan a la aprobación.

Preparación de los presupuestos.

El dato mas importante para la preparación de los presupuestos es el volumen preliminar de ventas, ya que de él se derivan una serie de efectos y consecuencias que afectan a la mayor parte, si no es que a la totalidad de los departamentos de la empresa. De este volumen de ventas dependen los volúmenes de producción, inventarios compras de materias primas; en él se basan los costos y gastos directos de producción y hasta cierto grado, los gastos indirectos de producción y administración y ventas; el personal para el año presupuesto también depende en su mayor parte del volumen de ventas planeado y así sucesivamente.

De lo anterior se desprende que la información referente al volumen de ventas deberá ser transmitida a todos los departamentos para servir de base a sus estimaciones y cálculos.

Integración del Plan Financiero

Se señala el día en que deben estar terminados el presupuesto de pérdidas y ganancias y el Balance General Presupuesto.

Aprobación del Plan Financiero

Al consejo de administración es recomendable presentarle todos, o algunos de los estados siguientes:

Presupuesto de pérdidas y ganancias

Balance General Presupuesto

Presupuesto de origen y aplicación de fondos

Presupuesto de caja

Estos estados deberán acompañarse de comentarios y análisis que muestre el rendimiento de la inversión, los márgenes de utilidad por grupos de productos, la utilidad antes de impuestos, el efecto de los impuestos, las fuentes de financiamiento, los dividendos que se pagarán en el año presupuesto, y todos los demás datos que se consideren pertinentes en cada caso particular.

El director del presupuesto hará la presentación del plan financiero y resolverá toda la información adicional que se le solicite. Una vez discutido y aprobado el plan financiero constituye el timón de la empresa.

Ejecución del Plan Financiero

El gerente general firmará únicamente los estados financieros y probablemente los presupuestos sumarios. A cada uno de los departamentos se enviarán los presupuestos que les correspondan, es decir, aquellos que quedarán bajo su responsabilidad y autoridad, acompañados de una comunicación ejecutiva del gerente general, en que se realce la importancia de seguir al pie de la letra los planes aprobados.

El calendario del control presupuestal puede continuarse durante el periodo de ejecución del plan financiero estableciendo fechas para los informes, comparaciones, investigaciones, revisiones, etc.

3.4 Los Controles en el Presupuesto

3.4.1 Introducción

En el capítulo anterior se expusieron los cimientos para la comprensión y la preparación de un sistema de control presupuestal, en este capítulo se abordarán temas particulares relacionados al qué hacer antes, durante y después del presupuesto, así como también la importancia del mismo.

Uno de los problemas que más exigen la administración es el dar autoridad a aquellos capaces de ejercerla y retener al mismo tiempo el control en manos de los que asumen responsabilidad. Para que la

dirección funcione con eficiencia, dedicando su mayor atención a planificar para desarrollar una organización, debe ser liberada en todos los planos innecesarios de tareas constituidas de detalles.

Esto generalmente esta relacionado con las aprobaciones; su peso se aligera a medida que las autorizaciones para las aprobaciones finales se delegan a otros. Por regla general, si los ejecutivos están agobiados por los detalles no es porque ellos lo hayan requerido así; en la mayoría de los casos ellos son victimas de un inadecuado sistema de control. No pueden delegar con seguridad la autoridad que les pertenece porque no existen medios adecuados de control que les permitan hacerlo.

Muchos de tales problemas alcanzan a toda la empresa, de modo que un procedimiento de control aliviaría no sólo a uno, sino a muchos ejecutivos.⁴⁷

El control comprende tres elementos:

- Establecimiento de objetivos – qué se desea.
- Procedimiento-Operación
 - Plan – cómo y cuándo deberá hacerse
 - Organización – quién es el responsable
 - Patrones o estándares – que constituye una buena ejecución.
- Interpretación – cuán bien se hizo

⁴⁷ Ibidem, p.274

La determinación de los estándares de ejecución, es el siguiente paso para indicar, por cada fase separada del procedimiento, qué constituye una buena ejecución y cómo debe medirse ésta. El procedimiento y los resultados esperados deben ser dados a conocer a los afectados. Entonces será posible delegar autoridad a lo largo de la escala jerárquica, de acuerdo con los límites especificados y con sujeción al procedimiento de control. El aspecto final del control es la verificación destinada a asegurarse que el procedimiento esté funcionando como se había planeado y rindiendo los resultados deseados. La necesidad inmediata de un superior debe estar limitada a aquellos casos excepcionales que no estén previstos en el procedimiento establecido. La atención de los ejecutivos debe concentrarse únicamente en los asuntos donde lo realizado no concuerda con lo esperado.

La supervisión resulta más eficaz cuando consiste en vigilar los resultados y, en caso necesario emprender acción hacia la corrección y el mejoramiento.

3.4.2 Control de las políticas

Los presupuestos y las políticas están íntimamente ligados en cuanto a que ambos constituyen la base para dirigir los actos futuros; por consiguiente, siguen el mismo tratamiento en cuanto a su determinación, establecimiento o promulgación y cumplimiento o control.

El propósito básico de las políticas es aprobar por anticipado la acción que debe seguirse frente a situaciones que se repetirán periódicamente, así se evita que cada caso sea discutido individualmente y podrá ser resuelto sin demora ajustándose a la política en vigor. Ahora bien, el control sobre las políticas, como el que se ejerza sobre cualquier fase del negocio, no está completo si no se instituye algún medio de verificación para medir lo realizado a la luz de lo que se esperaba. Esto último siempre será por escrito para evitar malas interpretaciones.

3.4.3 Control de las operaciones

La determinación del ritmo de las operaciones que deba seguir una empresa y la coordinación de todos los esfuerzos departamentales para el cumplimiento del mismo, constituyen uno de los más importantes problemas de la administración. Es tan importante este aspecto de la conducción de las operaciones, que va siendo cada vez más regularmente seguida la práctica de establecer un departamento de programación y coordinación, a un nivel superior al de los demás departamentos.

Las políticas básicas de cada empresa tienen un efecto determinante en este aspecto, y son ellas las que señalan el rumbo que deben seguir las operaciones. Por ejemplo, en algunas empresas, la planta trabaja a un nivel de producción conveniente y deja al departamento de ventas el problema de vender la producción que se le entrega. En otras empresas, por el contrario, es el departamento de ventas el que establece el volumen de producción que debe producir la planta. Estas direcciones están influenciadas por las políticas de

estabilización de la mano de obra, competencia y niveles de inventarios deseados.

En términos generales serán los responsables de ventas, producción y finanzas los que se pongan de acuerdo en cuanto al ritmo que debe imponerse a las máquinas y a los canales de distribución, con el fin de tener una adecuada planificación de las operaciones en armonía con la capacidad instalada, para satisfacer en todos los aspectos a su respectivo mercado y tener sólidas bases para el crecimiento constante y sostenido a la luz de correcta y oportuna información.

3.4.4 Administración por excepción

Recordando el punto 3.3.1.4, el principio de las excepciones, en donde *“se establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarán inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor”*. Tenemos por lo tanto que la eficiencia se incrementa considerablemente al concentrarse la atención de los funcionarios, sólo en aquellos puntos ejecutivos que signifiquen variación en la rutina, plan o estándar y generalmente disponen de medios y elementos de control como las políticas administrativas antes vistas, la contabilidad, los presupuestos, las auditorías, los sistemas, etc...

Variaciones

Con el Principio de las excepciones, se permite a la administración operar de una manera diferente a la usada anteriormente. En un tiempo los funcionarios de una empresa necesitaban conocer todos los aspectos de su negocio. Ahora, una vez que se han aprobado los planes y objetivos, únicamente las discrepancias con los planes deben ser puestas en su conocimiento.

Al proporcionar los medios para identificar las variaciones de planes el sistema señala las áreas en las que hay problemas. Esto significa que la administración utilizará su tiempo investigando los problemas en lugar de los resultados rutinarios, y entonces tendrá también la oportunidad de seleccionar los problemas más significativos, en un momento determinado.⁴⁸

Determinación de las variaciones

Para aplicar la teoría de la administración por excepciones, se requiere la identificación de dos factores. 1°.- debe establecerse estándares, y 2°.- debe registrarse el resultado real de las operaciones. La diferencia entre estos es la variación. El presupuesto tiene en consideración la historia y experiencia del pasado y los problemas futuros, y en consecuencia, es un estándar con el cual se podrá comparar lo real.

⁴⁸ Ibidem, p.281

Estos datos reales que se obtendrán, tendrán que ser registrados y hacer una comparación detallada, así cualquier diferencia en relación con los estándares se convierte en una variación y sirve para identificar el área en la que existen problemas.

Una vez identificada la variación y localizada el área en la que existen problemas hay que identificar el origen del problema, y antes de aplicar la acción correctiva, debe aislarse la causa lo más claramente posible; es importante tener en cuenta que la causa puede provenir de los estándares o puede estar en los resultados reales de la operación:

Consideración de alternativas

Con el problema localizado, el objetivo consiste en estudiar las alternativas que corregirán o mejorarán la situación. La habilidad de muchas personas es necesaria para asegurar que todas las alternativas posibles fueron tomadas en consideración.

1. Alternativas a corto plazo. Según el problema se determinarán las alternativas a corto plazo. A veces pueden ser muy enérgicas y decisivas.

2.- Alternativas a largo plazo. A veces necesarias para una solución permanente.

Muchas de estas alternativas no pueden ser decididas por los administradores independientemente. Es más probable decir las después

de una documentación cuidadosa por medio de estudios de proyectos y revisión efectuada por el personal correspondiente.

Es importante que las decisiones sobre alternativas a corto plazo se deban posponer mientras se lleva a cabo los estudios de alternativas a largo plazo.

Selección y aplicación de acciones correctivas.

Una vez consideradas las alternativas, debe tomarse una decisión con respecto a la alternativa que corrija el problema lo más efectivamente posible.

La aplicación de esta acción correctiva requiere tanta habilidad como fue necesaria para seleccionar la alternativa adecuada.

Una vez tomada la acción, será necesario notificar a las personas relacionadas y cambiar los estándares de trabajo. Estimar el efecto del cambio y registrar su efecto, es una parte importante de nuestro plan general para controlar las operaciones.

Reevaluación de los planes y del proyecto hacia los objetivos. Selección y aplicación de acciones correctivas.

La administración por excepción ya ha identificado el problema y las cambiantes circunstancias que lo rodean; ha buscado soluciones al problema y las ha puesto en marcha, lo siguiente es analizar qué daño

causó a nuestros objetivos originales el problema creado y qué pérdida podemos esperar recuperar por medio de la acción correctiva. Si podemos esperar recuperar toda la pérdida y mejorar las perspectivas para el futuro, habremos quedado en buena situación. Si no podemos lograr esto, qué parte de los daños sufridos por nuestros objetivos originales debemos tratar de recuperar llevando a cabo mejoras en otras áreas. Además debemos contar con información sobre lo que podemos esperar bajo las nuevas condiciones.

La preparación de pronósticos suministrará dicha información a la administración. Tenemos nuestro plan original y por medio de nuestra técnica de comparación con los resultados reales sabemos el efecto causado por nuestro problema. Ahora al pronosticar el impacto de nuestra acción correctiva, estableceremos realmente un estándar temporal que se comparará con el futuro esperado y sabremos si la acción correctiva es tan efectiva como fue planeada. Los pronósticos, por lo tanto, nos proporcionan las medidas con las que podemos examinar nuestra acción correctiva.

3.4.5 EL control de las ventas

Para una mejor comprensión de los presupuestos y su aplicación en las diferentes áreas funcionales de la empresa, a continuación se presenta una descripción general de lo que se puede hacer antes y después del presupuesto.

3.4.5.1 Ventas mixtas

El control presupuestal exige la preparación del presupuesto de ventas, en este apartado se analizará de manera objetiva los aspectos importantes a considerar para su control, y ejemplificar las variaciones y acciones correctivas.

El control de las ventas mixtas se basa en el cálculo de la utilidad bruta por cada peso de ventas de cada producto.

Desde el punto de vista práctico solamente las empresas que hayan introducido un control efectivo de la composición de las ventas están en posición de reconocer y recompensar de manera apropiada los esfuerzos de los vendedores que en otra forma pasan inadvertidos y que impulsan las líneas más rentables, en comparación con los vendedores que se interesan más por el volumen y venden lo que el cliente acepta con más facilidad.

La utilidad directa es la diferencia entre el precio de la venta de un producto y su costo directo. Se calculará entonces la utilidad directa, y el costo directo

El fin de una clasificación en el control administrativo es sustituir el control de grupo por el control unitario, reduciendo en esta forma el número de comparaciones requeridas. No es posible comparar todos los días ni todas las semanas las ventas reales de 5,000 productos diferentes

en 75 distritos de ventas y de 625 vendedores, con el presupuesto detallado de ventas. Al agrupar las ventas en amplias categorías, la complejidad del control se reduce al número de grupos de 3 ó 5 ó 20.

Los grupos en los que la actuación real es satisfactoria no requieren de mayor investigación; aquellos en los que la actuación real es bastante más baja que la norma establecida se investigarán subgrupo por subgrupo.

Si existen muchos productos, la clasificación efectuada con el propósito de controlar las ventas mixtas deberá hacerse a partir de la utilidad directa. Cada grupo debe incluir los productos comparables con los que la empresa obtenga una utilidad directa similar.

3.4.5.2 Gráfica de ventas mixtas

En la medida en que hay un número grande de productos se puede volver muy complejo el control de las ventas mixtas, especialmente si la escala de variación de la utilidad directa es amplia.⁴⁹

A continuación se expone un ejemplo de su preparación y utilización:

⁴⁹ Rautenstrauch W. y Villers R. El presupuesto en el control de empresas industriales. Fondo de Cultura Económico. 2ª edición. p.212

El precio de venta de algunos productos puede ser fijo, pero está sujeto a variación por los productos que se vendan al extranjero o si las ventas se efectúan a través de diferentes canales de distribución. Se aconseja simplificar el problema tomando un promedio ponderado para determinar sólo un precio de venta estándar para cada producto. Si el producto X se vende a mayoristas a \$ 37.00 por docena y a los detallistas a \$ 40.00 la docena, y si las ventas de los mayoristas representan alrededor del 62 % de las ventas totales, mientras que las ventas a los detallistas representan el 38 %, tomaremos el promedio ponderado:

Distribución a:	\$ Docena	% Total de Vtas	Totales	
			\$ Docena	\$ Unitario
Mayoristas	37.00	0.62	22.94	1.912
Detallistas	40.00	0.38	15.20	1.267
			38.14	3.178

PESOS CON
 FALLA DE ORIGEN

Siempre se deberá expresar la utilidad directa, en porcentaje del precio de venta. Con esto se hace posible agrupar los productos que logran un margen comparable de utilidad, sin importar el precio de venta y la utilidad efectuada por producto. Por ejemplo, el producto Y se vende a \$ 55 por unidad y el producto Z se vende a \$ 0.71 por unidad. De todas maneras formarán parte del mismo grupo, debido a que ambos rinden una utilidad directa del 50 % del peso de ventas (\$ 0.35 centavos por unidad en el producto Z, \$ 27.60 por unidad en el producto Y). Cuando las ventas de ambos productos se suman, 50 % del total representa la utilidad efectuada por la compañía, sin importar el precio de venta por producto.

Se necesita identificar a cada grupo por un número de serie, de preferencia que se tenga solamente un dígito. Las ventas de cada grupo en un periodo específico de la compañía, un distrito de ventas, o un vendedor, se deberán evaluar como por ciento de las ventas totales en el mismo periodo, del mismo distrito de ventas o del mismo vendedor. Esto hace posible comparar las ventas mixtas reales de un distrito específico de ventas en un mes, frente a las ventas mixtas que se esperan para toda la compañía durante el año.

Supongamos el caso de la compañía "Industrializadora del Sur, S. A. de C. V.", que produce bienes de consumo por aproximadamente 1000 artículos, que vamos a clasificar en nueve grupos como se muestra en el siguiente cuadro.

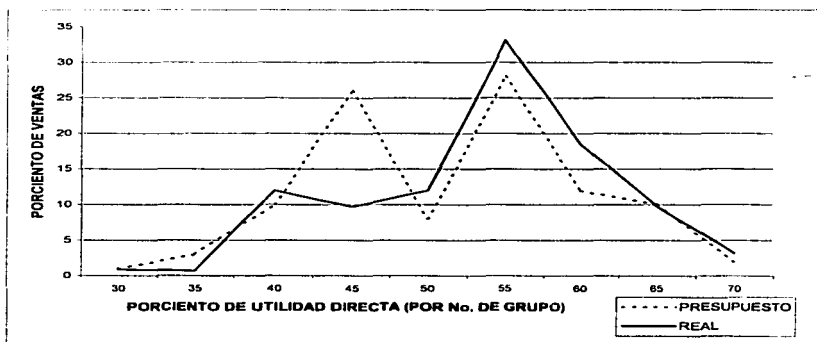
Grupo No.	Promedio de utilidad directa por grupo (% de peso de Vta.)	Ventas en pesos		Ventas en % del total	
		Presupuesto anual	Real por 1er trimestre	Presupuesto anual	Real por 1er trimestre
1	30	1,985,000.00	388,570.00	1.0	0.9
2	35	5,955,000.00	315,980.00	3.0	0.7
3	40	19,850,000.00	5,136,810.00	10.0	12.0
4	45	51,610,000.00	4,146,170.00	26.0	9.7
5	50	15,880,000.00	5,141,080.00	8.0	12.0
6	55	55,580,000.00	14,112,350.00	28.0	33.1
7	60	23,820,000.00	7,912,310.00	12.0	18.5
8	65	19,830,000.00	4,184,600.00	10.0	9.8
9	70	3,970,000.00	1,362,130.00	2.0	3.2
TOTAL		198,480,000.00	42,700,000.00	100.0	100.0

En la segunda columna se muestra el promedio de utilidad directa por grupo, para este caso la escala de variación por grupo es 5. El grupo 1

incluye todos los productos en que el margen de utilidad directa es mayor de 27.5 centavos por peso de ventas y menor de 32.5 centavos (promedio 30 centavos), y así para los demás grupos.

En la tercer y cuarta columna muestra el presupuesto de ventas de año y las ventas reales del primer trimestre. La comparación entre estas no tendrá significado por esta razón las dos siguientes columnas muestran su respectivo porcentaje en relación a sus totales para su análisis e interpretación.

La siguiente gráfica representan las ventas mixtas. En el eje de las abscisas están los grupos de utilidad y el por ciento de las ventas totales en el eje de las ordenadas. La línea punteada representa las ventas mixtas presupuestadas, y la línea continua representa las ventas mixtas reales del primer trimestre del año.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La gráfica de ventas mixtas se utiliza básicamente con tres propósitos: precio y decisiones de alta política, análisis de equilibrio y control de las ventas.

Esta gráfica muestra donde se necesita urgentemente los ajustes, los precios se pueden cambiar, los métodos de producción también se pueden reconsiderar, es posible suspender algunos productos y promover otros artículos activamente.

En resumen, es necesario analizar las variaciones, seleccionar alternativas, aplicar acciones y reevaluar los planes para estar en condiciones de tener un buen control del sistema presupuestal, el ejemplo anterior, es un caso muy particular en una sola división de la empresa, lo que nos habla de la complejidad de aplicar controles del sistema presupuestal en toda la organización, es por esto que los Gerentes de área tienen que conocer esté sistema objeto de estudio de esta tesis.

3.4.6 El control de los costos

El control y ajuste de los gastos de fabricación y mercadotecnia del producto, así como la administración de los asuntos de la empresa, se deberán basar en las siguientes consideraciones.⁵⁰

⁵⁰ Raurtenstrauch, op, cit., ⁴⁹ p 235

Nunca se debe normar la aprobación de un presupuesto hasta el punto de que no sea posible efectuar los ajustes y cambios apropiados. La industria está siempre en un estado de flujo. Durante el año se desarrollan y adoptan constantemente nuevos métodos y formas de operación en la producción y mercadotecnia, toda empresa debe de estar lista para adaptarse a nuevas condiciones.

Los presupuestos de gastos de cada división de la empresa se basan en los cálculos de las tasas de salarios, los precios de los materiales y refacciones y otros costos unitarios. Como estas tasas, precios y costos unitarios cambian constantemente durante el año, también cambiarán los gastos sobre los que se basan. La divergencia de las ventas e ingresos de las cantidades estimadas requieren los ajustes correspondientes en las actividades que sostienen y por lo tanto, en los gastos de dichas actividades.

Un control efectivo se debe basar en la adecuada frecuencia y aceptación de la variación. La variación aceptable para el presupuesto de un supervisor deberá de ser solamente de alrededor de 2% de trabajo de tiempo extra, mientras que la variación aceptable para los viáticos de un vendedor deberá de ser entre 5 y 10 %.

Después que se ha indicado con claridad la variación aceptable, las personas correspondientes sabrán que no habrá discusiones mientras se encuentren dentro de la variación y que no se les culpará necesariamente si la exceden.

En el caso del Director de la empresa y los Gerentes de cada división, por lo común revisarán la situación financiera sobre una base mensual. En igual forma el consejo directivo lo puede revisar ya sea mensualmente o con menor frecuencia.

Para que la lectura de los informes sea más rápida, el por ciento de variación, así como las cifras en dinero se deberá mostrar para cada cuenta de gastos enumerada, así como las ventas y las utilidades netas esperadas con el fin de comparar y tomar decisiones. El siguiente cuadro es un ejemplo de cómo se podría presentar la información.

Cuentas de Gastos	Mes de			Acumulado desde el 1°			Estimación anual		
	de		de	de		de	de		de
	Presupuesto	%	Gastos	Presupuesto	%	Gastos	Presupuesto	%	Presupuesto
	revisado		reales	revisado		reales	original		revisado

TESIS CON
 FASE DE ORIGEN

Depto: _____

Como se revisó en los puntos anteriores la preparación de los gastos generales deberá ser responsabilidad del encargado del presupuesto. Una vez que se elaboran en su obligación informar a sus superiores los cambios que ocurran.

El espíritu de cooperación y el sentimiento de participación se incrementan bastante si las personas comprendidas saben que tendrán una oportunidad periódica para iniciar un cambio en su presupuesto, ya sea que este cambio se deba a las condiciones de operación, de las cuales no son responsables, o que incurrieron en un error y, al descubrirlo, lo aceptan.

El presupuesto deberá de ser flexible para aquellas situaciones que por excepción requieran un gasto extra, aquí es el gerente de departamento quien deberá solicitar un cambio con anticipación siempre que sea posible, utilizando un formato como el que se presenta a continuación:

Depto: _____		Fecha: _____			
Cuenta	Presupuesto	Presupuesto Solicitado		Razón para solicitarlo	Decisión
		Aumento	Disminución		

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

La mayoría de las revisiones de presupuestos de gastos se relacionan con las condiciones de operación y deberán solicitarse en los diferentes niveles de administración y supervisión para ser aprobados

posteriormente en niveles directivos más altos, conforme a los métodos antes mencionados⁵¹

Siempre que se tome una decisión de alta política, durante el año que se crea pueda afectar las condiciones de las operaciones, el encargado del presupuesto deberá revisar la situación y decidir qué clases de revisiones son necesarias. Posteriormente informará a los diferentes niveles administrativos y de supervisión afectados. Algunas veces sólo afecta un distrito de ventas o algunos departamentos, otras veces se tiene que cambiar todo el programa de producción, debiendo revisar todos los presupuestos. No se puede sugerir algún procedimiento especial, puesto que se pueden afectar las condiciones de operación en muchas formas diferentes.

El control presupuestal representa más que un método de planeación financiera, un factor trascendental en cualquier organización, y de lo adecuado del mismo dependerá en gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativo, contable, financiero, productivo, etcétera.

⁵¹ Ibidem, p.245

CASO PRACTICO

4 CASO PRÁCTICO

En este apartado llevaremos a cabo la aplicación del Sistema de Control Presupuestal en la empresa denominada Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V., dando respuesta al planteamiento del problema.

Antecedentes

- En 1972 Multiempaques Flexibles nace con la visión del desarrollo de nuevas y mejores aplicaciones para el empaque flexible.
- En 1994 nace el proyecto para la creación de una nueva planta que satisfaga todas las necesidades de infraestructura y desarrollo.
- En el 2001 se certifica en ISO 9001, con Perry Jonson Registrars, Inc.

Aspectos Generales de la empresa

Multiempaques Flexibles S. A. de C. V. es una empresa dedicada a la elaboración, maquila y venta de empaque flexible. Cuenta con los siguientes segmentos de mercado:

Frituras

Chocolate instantáneo

Papel Higiénico

Leche en Polvo	Gelatinas	Sellos de garantía
Botanas	Leche líquida	Jabón de tocador
Sopas y Especies	Dulces	Empaque p/Film's
Harinas	Manteca	Paletas Heladas
Película Pañales	Detergente	Salsas
Empaque vegetales	Mantequilla	Refresco en polvo
Comida preparada	Chocolate en barra	Café instantáneo

Cuenta con un departamento de arte y diseño atendido por profesionales en donde conceptualiza y plasma todas las ideas de imagen que sus clientes requieren, asegurando la excelente presentación e impresión de sus productos en sus máquinas de flexografía o rotograbado.

Multiempaques flexibles, S. A. de C. V. puede ofrecer impresiones en flexografía hasta 8 colores y en rotograbado hasta 9 colores.

Produce laminaciones por extrusión con los diferentes sustratos estos son: papel, poliéster, aluminio, BOPP, polietileno y películas especiales. Además fabrica laminaciones por adhesivos, que proporcionan altas barreras a la humedad, al oxígeno y a la exposición a la luz, incrementado así la vida de anaquel del producto empacado.

Adicionalmente elabora películas de polietileno para diferentes aplicaciones, película gofrada, película stretch y película coextruida.

Siendo para Multiempaques Flexibles que la calidad es su imagen, lleva un estricto control de ésta en todos sus procesos y productos desde la obtención de material prima hasta el empaque. Su equipo técnico se preocupa por atender las necesidades de empackado, de sus clientes ya sea para mejorar el desempeño de sus maquinas o para desarrollar mejores materiales, acorde a las nuevas tendencias del mercado.

Principales clientes:

Liconsa

Nestle México

Kimberly Clark de México

Grupo Gamesa

Grupo Unilever

Grupo Copamex

Grupo Industrial Bimbo

Grupo Herdez

Artículos Higiénicos

Sancela

Chocolatera de Jalisco

Fabrica de Jabón la Corona

Productos Kraft

Procter & Gamble

Henkel Salgado

Jugos del Valle

Sistema de aseguramiento de calidad.

Asegura la satisfacción de sus clientes, a través de un sistema de calidad que permite controlar los procesos, garantizando la calidad de sus productos y servicios, en las etapas de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Misión

Su máxima prioridad es lograr la satisfacción activa de sus clientes de empaque flexible, fundamentando su permanencia en el mercado, su competitividad, su rentabilidad y su crecimiento en la calidad de sus productos y servicios, y en la excelencia de su personal.

Visión

Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V. Contará con el mejor personal y sistemas de trabajo que le permitan ser líderes en el mercado de especialidades de empaque flexible en México, Centro y Sudamérica

Sus desarrollos y tecnología con enfoque de calidad le permitirán ser la mejor opción para clientes, personal, proveedores y accionistas.

Valores

Honestidad: Hablar con la verdad

Honradez: Manejo adecuado y óptimo de los recursos

Lealtad: Responsabilidad y compromiso con la Empresa

Trabajo en equipo: Toda la organización forma un solo equipo

Servicio: Relación de ayuda a clientes internos y externos

Creatividad e innovación: Búsqueda constante, personal y organizacional de mejora continua.

Disciplina: Respeto los lineamientos y responsabilidades organizacionales.

Política de calidad

Es política de Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V. Que todos trabajen en equipo con sus clientes y proveedores y con la sociedad a la que pertenece, con el firme propósito de ofrecer productos y servicios con la calidad y oportunidad requerida.

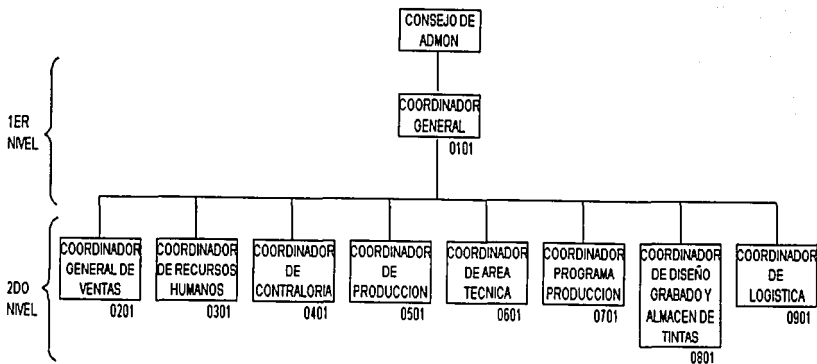
Infraestructura de proceso

Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V. cuenta con equipo de Laminación por Extrusión, Laminación por Adhesivos, 15 maquinas cortadoras, impresoras en flexografía hasta 8 colores e impresoras en rotograbado hasta en 9 colores.

Organigramas

Para efecto de simplificación en la presentación del organigrama de Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V., solo se presentará hasta el segundo nivel de la estructura organizacional, la cual está debidamente codificada para los fines del control presupuestal

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S. A. DE C. V.**CATÁLOGO DE CUENTAS****CUENTA DESCRIPCIÓN**

1001	EFFECTIVO
1002	BANCOS
1011	CLIENTE
1012	CLIENTES COMPLEMENTARIA
1013	DEUDORES DIVERSOS
1021	PRODUCTOS TERMINADOS
1023	PRODUCTOS EN PROCESO
1024	MATERIAS PRIMAS
1025	ALMACÉN DE MATERIALES Y REFACCIONES
1027	MERCANCÍAS EN TRANSITO
1030	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
1032	GASTOS ANTICIPADOS
1033	ANTICIPOS A PROVEEDORES
1035	INVERSIONES EN VALORES
1111	TERRENOS
1112	EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
1113	EQUIPO DE TRANSPORTE
1114	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL
1115	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1116	EQUIPO DE LABORATORIO
1117	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1118	EQUIPO DE MEDICIÓN
1119	EQUIPO DE BOMBERO

1120	EQUIPO COMUNICACIÓN
2011	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO TRASLADADO
2012	OBLIGACIONES BANCARIAS
2013	PROVEEDORES
2014	ACREEDORES DIVERSOS
2015	PROVISIONES PARA GASTOS
2016	PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES
2017	IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR
2018	I. S. R. DE SOCIEDADES MERCANTILES
2111	CAPITAL SOCIAL VARIABLE
2110	CAPITAL SOCIAL
2121	RESERVA LEGAL
2122	RESERVA DE INVERSIÓN
2131	PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES
2125	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES
2126	RESULTADO DEL EJERCICIO
3101	VENTAS
3102	OTROS INGRESOS
3103	PRODUCTOS FINANCIEROS
3001	COSTOS DE VENTAS
3002	VARIACIONES EN PROCESO
3003	BAJAS DE INVENTARIOS
3004	VARIACIONES EN PRECIO DE COMPRA
3005	GASTOS DE VENTA
3006	GASTOS DE FABRICA PTA
3007	DEPRECIACIÓN COSTOS PTA
3008	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
3009	OTROS GASTOS

DESARROLLO DEL SISTEMA

Una vez analizados los temas del capítulo anterior en referencia al desarrollo del sistema de control presupuestal, a continuación se presenta el caso práctico de la empresa en estudio Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V.

La persona encargada de la coordinación presupuestal es el Director de Finanzas, el cual convoca a las juntas preliminares, después de recibir del Director General las políticas, planes y objetivos, que a su vez lo recibió por parte del Consejo de Administración

El coordinador de presupuestos elabora el manual del control presupuestal y los distribuye.

Los Directores de las áreas funcionales se reúnen con sus subordinados y precisan las metas

Contraloría efectúa y reparte la estadística de costos por departamento.

Los directores de las áreas funcionales hacen su presupuesto tentativo.

El coordinador de presupuestos, recibe a revisión los presupuestos de cada área funcional.

El coordinador de presupuestos totaliza los presupuestos, realizando el presupuesto global.

El Director General recibe el presupuesto tentativo para su estudio (aprobación o rechazo)

El Consejo de administración recibe el presupuesto tentativo para su estudio (aprobación o rechazo)

Se hace una junta de terminación y reconocimiento.

El coordinador de presupuestos distribuye a los directores de las áreas funcionales el presupuesto oficial.

Se inicia el ejercicio del control presupuestal, con la contabilidad por áreas funcionales.

Para efectos de sintetizar la totalidad de las cédulas presupuestarias de Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V., debido al numeroso registro de las mismas, presentamos a continuación solo algunas cédulas presupuestarias de algunos centros con un periodo de plan financiero (trazado a corto plazo) un año, dividido en meses.

Estas cédulas son conocidas por todos los miembros de la organización, y son cargadas en un sistema computacional que se puede revisar en cualquier momento en cualquier computadora del sistema de red interna en la Empresa.

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS 2002

CENTRO 0201

CUENTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMA
3101	VENTAS	28,863,742	28,683,742	28,933,742	28,812,742	27,723,742	27,629,742	170,647,452
	VENTAS MEXICO	12,625,400	12,625,400	12,660,700	12,587,400	12,087,400	12,087,180	74,663,480
	VENTAS GUADALAJARA	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	7,200,000
	VENTAS NORTE	11,950,237	11,770,237	11,983,514	11,888,357	11,388,357	11,294,662	70,275,364
	VENTAS BAJIO	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	2,400,000
	VENTAS SUR	354,500	354,500	365,528	332,485	313,995	313,900	2,034,898
	VENTAS EXPORTACION U.S.A	259,000	259,000	259,000	259,000	259,000	259,000	1,554,000
	VENTAS ESPECIALES	750,000	750,000	750,000	820,500	750,000	750,000	4,570,500
	VENTAS COSTA RICA	425,000	425,000	425,000	425,000	425,000	425,000	2,550,000
	VENTAS GUATEMALA	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	4,200,000
	VENTAS CUBA	199,605	199,605	200,000	200,000	200,000	200,000	1,199,210
TOTAL	VENTAS	28,863,742	28,683,742	28,933,742	28,812,742	27,723,742	27,629,742	170,647,452

CUENTA	DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
3101	VENTAS	27,458,742	30,354,742	30,272,742	30,134,742	28,952,742	28,847,742	346,668,904
	VENTAS MEXICO	11,725,400	13,625,400	13,585,400	13,585,400	12,403,400	12,403,400	151,991,880
	VENTAS GUADALAJARA	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	14,400,000
	VENTAS NORTE	11,450,237	12,441,237	12,411,900	12,203,400	12,203,400	12,203,400	143,188,938
	VENTAS BAJIO	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
	VENTAS SUR	349,500	354,500	354,500	354,500	354,500	249,500	4,051,898
	VENTAS EXPORTACION U.S.A	259,000	259,000	245,942	245,942	245,942	245,942	3,055,768
	VENTAS ESPECIALES	750,000	750,000	750,000	820,500	820,500	820,500	9,282,000
	VENTAS COSTA RICA	425,000	425,000	425,000	425,000	425,000	425,000	5,100,000
	VENTAS GUATEMALA	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
	VENTAS CUBA	199,605	199,605	200,000	200,000	200,000	200,000	2,398,420
TOTAL	VENTAS	27,458,742	30,354,742	30,272,742	30,134,742	28,952,742	28,847,742	346,668,904

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS 2002

CORTADORA No. 2 COMEXI

CENTRO

0501601010

CUENTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMA
	CORTADORA No. 2 COMEXI	18,086	15,099	15,099	18,086	15,099	15,099	96,568
300626	RAYAS NORMALES	14,225	11,380	11,380	14,225	11,380	11,380	73,970
300631	RAYAS POR TIEMPO EXTRA	711	569	569	711	569	569	3,698
300648	MATRLS Y GTS.DIVERSOS	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	7,500
300654	CUCHILLAS CIRC. Y/O NAVAJAS	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	7,200
300658	HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	700	700	700	700	700	700	4,200
TOTAL	EL CENTRO 0501 601010 -->	18,086	15,099	15,099	18,086	15,099	15,099	96,568

CUENTA	DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	CORTADORA No. 2 COMEXI	18,086	15,099	15,099	18,086	15,099	18,086	196,123
300626	RAYAS NORMALES	14,225	11,380	11,380	14,225	11,380	14,225	150,785
300631	RAYAS POR TIEMPO EXTRA	711	569	569	711	569	711	7,538
300648	MATRLS Y GTS.DIVERSOS	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
300654	CUCHILLAS CIRC. Y/O NAVAJAS	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
300658	HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	700	700	700	700	700	700	8,400
TOTAL	EL CENTRO 0501 601010 -->	18,086	15,099	15,099	18,086	15,099	18,086	196,123

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS 2002

PROGRAMADOR DE MANTENIMIENTO

CENTRO 0501 8010

CUENTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMA
	PROGRAMADOR DE MANTTO	47,096	49,746	49,746	49,746	49,746	49,746	295,826
300604	SUELDOS	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	85,200
300607	CONSERVACION EQ DE COMPUTO	175	175	175	175	175	175	1,050
300619	SEGUROS VS.DAÑOS	26,150	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	170,150
300621	COMUNICACIONES	800	800	800	800	800	800	4,800
300630	GASTOS DE VIAJE	3,212	3,212	3,212	3,212	3,212	3,212	19,272
300641	PAPELERIA Y ART.ESCRITORIO	109	109	109	109	109	109	654
300664	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	9,900
300678	GASTOS NO DEDUCIBLES	800	800	800	800	800	800	4,800
TOTAL	EL CENTRO 0501 8010 --->	47,096	49,746	49,746	49,746	49,746	49,746	295,826

CUENTA	DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	PROGRAMADOR DE MANTTO	49,746	49,746	49,746	49,746	49,747	49,747	594,304
300604	SUELDOS	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	170,400
300607	CONSERVACION EQ DE COMPUTO	175	175	175	175	175	175	2,100
300619	SEGUROS VS.DAÑOS	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	342,950
300621	COMUNICACIONES	800	800	800	800	800	800	9,600
300630	GASTOS DE VIAJE	3,212	3,212	3,212	3,212	3,212	3,212	38,544
300641	PAPELERIA Y ART.ESCRITORIO	109	109	109	109	110	110	1,310
300664	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	19,800
300678	GASTOS NO DEDUCIBLES	800	800	800	800	800	800	9,600
TOTAL	EL CENTRO 0501 8010 --->	49,746	49,746	49,746	49,746	49,747	49,747	594,304

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MULTIPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS 2002
COORDINADOR DE VENTAS ZONA NORTE

CENTRO 0201 30

CUENTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMA
	COORDINADOR VITAS ZONA NORTE	194,823	188,313	197,083	190,556	207,223	190,315	1,168,313
300802	SUELDOS	93,354	84,319	93,354	90,342	93,354	90,342	545,065
300821	MATRLS Y GASTOS DIVERSOS	1,305	7,505	1,290	1,305	1,305	1,305	14,015
300825	CONSERV. DE EQ. DE TRANSPORTE	2,249	864	4,524	3,284	14,649	2,964	28,534
300826	SERVICIOS PROFECIONALES	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	417,600
300829	SEGUROS CONTRA DA OS	783	783	783	783	783	862	4,777
300831	COMUNICACIONES	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	18,900
300832	PAQUETERIA	680	680	680	680	680	680	4,080
300834	GASTOS DE VIAJE	15,702	13,412	15,702	13,412	15,702	13,412	87,342
300838	OBSEQUIOS A CUENTES	360	360	360	360	360	360	2,160
300839	PAP. Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	8,400
300840	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,180	3,180	3,180	3,180	3,180	3,180	19,080
300881	GASTOS NO DEDUCIBLES	3,060	3,060	3,060	3,060	3,060	3,060	18,360
TOTAL	EL CENTRO 0201 30 -->	194,823	188,313	197,083	190,556	207,223	190,315	1,168,313

CUENTA	DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	COORDINADOR VITAS ZONA NORTE	192,887	191,227	194,150	192,797	190,505	200,461	2,330,340
300802	SUELDOS	93,354	93,354	90,342	93,354	90,342	93,354	1,099,165
300821	MATRLS Y GASTOS DIVERSOS	1,290	1,305	1,290	1,305	1,305	1,290	21,600
300825	CONSERV. DE EQ. DE TRANSPORTE	249	864	4,524	2,434	864	2,973	40,442
300826	SERVICIOS PROFECIONALES	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	835,200
300829	SEGUROS CONTRA DA OS	862	862	862	862	862	862	9,949
300831	COMUNICACIONES	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	37,600
300832	PAQUETERIA	680	680	680	680	680	680	8,160
300834	GASTOS DE VIAJE	15,702	13,412	15,702	13,412	15,702	13,412	174,684
300838	OBSEQUIOS A CUENTES	360	360	360	360	360	7,500	11,450
300839	PAP. Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800
300840	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,180	3,180	3,180	3,180	3,180	3,180	38,160
300881	GASTOS NO DEDUCIBLES	3,060	3,060	3,060	3,060	3,060	3,060	36,720
TOTAL	EL CENTRO 0201 30 -->	192,887	191,227	194,150	192,797	190,505	200,461	2,330,340

FALLA DE ORIGEN
CON

CASO PRACTICO

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE GASTOS 2002
 COORDINADOR DE DISEÑO

CENTRO 0801 10

CUENTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMA
	COORDINADOR DE DISEÑO	103,557	97,570	100,007	114,474	121,157	109,174	645,939
300802	SUELDOS	33,589	30,339	33,589	32,506	33,589	32,506	196,118
300819	TRABAJOS MAQUILADOS	33,500	33,500	32,300	46,300	46,300	38,600	230,500
300821	MATRLS. Y GASTOS DIVERSOS	4,600	4,000	1,600	1,600	1,600	8,000	21,400
300822	CONSERV.EQ. COMPUTO	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	8,000
300826	SERVICIOS PROFECIONALES	20,400	17,000	20,400	20,400	27,000	20,400	125,600
300834	GASTOS DE VIAJE	3,000	3,000	0	3,000	3,000	0	12,000
300839	PAP. Y ARTCS. DE ESCRITORIO	6,000	8,263	10,500	8,200	8,200	8,200	49,363
300840	GASOLINA Y LUBRICANTES	318	318	318	318	318	318	1,908
300881	GASTOS NO DEDUCIBLES	150	150	300	150	150	150	1,050
TOTAL	EL CENTRO 0801 10 -->	103,557	97,570	100,007	114,474	121,157	109,174	645,939

CUENTA	DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	COORDINADOR DE DISEÑO	102,057	107,557	111,474	116,557	104,074	107,657	1,295,315
300802	SUELDOS	33,589	33,589	32,506	33,589	32,506	33,589	395,486
300819	TRABAJOS MAQUILADOS	32,800	32,800	46,300	46,300	38,600	38,600	465,900
300821	MATRLS. Y GASTOS DIVERSOS	1,600	1,500	1,000	1,000	1,500	1,000	29,000
300822	CONSERV.EQ. COMPUTO	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	16,000
300826	SERVICIOS PROFECIONALES	20,400	27,000	22,000	22,000	22,000	22,000	261,000
300834	GASTOS DE VIAJE	3,000	3,000	0	3,000	0	3,000	24,000
300839	PAP. Y ARTCS. DE ESCRITORIO	8,200	8,200	8,200	8,200	8,000	8,000	98,163
300840	GASOLINA Y LUBRICANTES	318	318	318	318	318	318	3,816
300881	GASTOS NO DEDUCIBLES	150	150	150	150	150	150	1,950
TOTAL	EL CENTRO 0801 10 -->	102,057	107,557	111,474	116,557	104,074	107,657	1,295,315

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA
DEL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

(CONTINUA...)

CUENTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMA
3101	VENTAS	28,863,742	28,683,742	28,933,742	28,812,742	27,723,742	27,629,742	170,647,452
VENTAS	BRUTAS	28,863,742	28,683,742	28,933,742	28,812,742	27,723,742	27,629,742	170,647,452
VENTAS	NETAS	28,863,742	28,683,742	28,933,742	28,812,742	27,723,742	27,629,742	170,647,452
3001	COSTOS DE VENTAS	16,875,810	16,741,810	16,934,810	16,829,810	16,192,810	16,151,810	99,726,880
3002	VARIACIONES EN PROCESO	-562,965	-562,965	-562,965	-562,965	-562,965	-562,965	-3,377,790
3003	BAJAS DE INVENTARIOS	99,535	99,535	99,535	99,535	99,535	99,535	597,210
3004	VARIACION PRECIO DE COMPRA	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	66,000
3005	GASTOS DE VENTA	854,426	850,926	856,226	852,726	833,326	832,426	5,080,056
UTILIDAD	MARGINAL	11,585,936	11,543,436	11,595,136	11,582,636	11,150,036	11,097,936	68,555,116
3006	GASTOS DE FABRICA PTA.3	5,642,345	5,571,058	5,448,211	5,615,052	5,499,105	5,440,049	33,315,820
3007	DEPRECIACION COSTOS PLANTA 1	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	8,400,000
COSTO	FABRICACION	4,543,591	4,472,378	4,746,925	4,567,584	4,250,931	4,257,867	26,839,296
3008	GASTOS DE ADMINISTRACION	2,166,758	2,113,053	2,173,350	2,173,413	2,185,260	2,146,114	12,957,948
UTILIDAD	DE OPERACION	2,376,833	2,369,325	2,573,575	2,394,171	2,065,671	2,111,773	13,881,348

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA
DEL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

CUENTA	DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
3101	VENTAS	27,458,742	30,354,742	30,272,742	30,134,742	28,952,742	28,847,742	346,668,904
VENTAS	BRUTAS	27,458,742	30,354,742	30,272,742	30,134,742	28,952,742	28,847,742	346,668,904
VENTAS	NETAS	27,458,742	30,354,742	30,272,742	30,134,742	28,952,742	28,847,742	346,668,904
3001	COSTOS DE VENTAS	16,017,810	17,784,810	17,755,810	17,632,810	16,945,810	16,858,810	202,722,720
3002	VARIACIONES EN PROCESO	-562,965	-562,965	-562,965	-562,965	-562,965	-562,965	-6,755,580
3003	BAJAS DE INVENTARIOS	99,535	99,535	99,535	99,535	99,535	99,535	1,194,420
3004	VARIACION PRECIO DE COMPRA	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	132,000
3005	GASTOS DE VENTA	828,926	882,326	883,226	878,826	856,226	853,626	10,263,212
UTILIDAD	MARGINAL	11,064,436	12,140,036	12,086,136	12,075,536	11,603,136	11,587,736	139,112,132
3006	GASTOS DE FABRICA PTA.3	5,764,142	5,589,122	5,569,049	5,793,442	5,588,050	5,856,038	67,475,663
3007	DEPRECIACION COSTOS PLANTA 1	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	16,800,000
COSTO	FABRICACION	3,900,294	5,150,914	5,117,087	4,882,094	4,615,086	4,331,698	54,836,469
3008	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,945,770	1,924,874	1,931,869	1,954,332	1,888,117	3,705,405	26,308,315
UTILIDAD	DE OPERACION	1,954,524	3,226,040	3,185,218	2,927,762	2,726,969	626,293	28,528,154

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez definidas las cédulas presupuestarias y el Estado de Resultados Presupuestado, Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V. esta en condiciones de determinar el punto de equilibrio económico en donde se establece el punto de ventas donde la empresa no genera utilidad ni pérdida, es decir, los ingresos son iguales a los gastos.

Formula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{\% \text{ de Utilidad Marginal}}$$

El porcentaje de Utilidad Marginal es igual a la relación que existe entre la diferencia de las ventas totales y los costos variables con las ventas mismas.

Calculo en moneda nacional.

$$\text{P. E.} = \frac{110,583,978}{40.13 \%}$$

$$\text{P. E.} = 275,576,442.56$$

Este importe representa las ventas que se requieren para no tener pérdidas ni ganancias, el cual es dado a conocer a los miembros directivos de la organización.

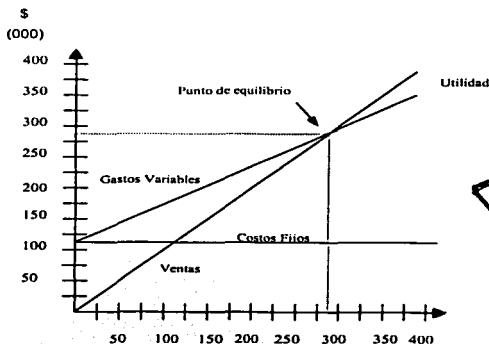
Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V.

Estado de Resultados Pro forma en Punto de Equilibrio

Por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2002

Ventas	275,576,442.56
Gastos Variables	(164,992,464.56)
Utilidad Marginal	110,583,978.00
Costos Fijos	<u>110,583,978.00</u>
Utilidad de Operac.	<u><u>0.00</u></u>

Gráfica del Punto de Equilibrio



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

(000) \$

INFORMES DE CONTROL PRESUPUESTAL.

Como analizamos en el punto 3.3 en el apartado de informes de control presupuestal, se tienen que unificar formatos de estos informes con todas las áreas funcionales de la empresa, considerando las necesidades de información para poder cumplir su cometido.

En Multiempaqués Flexibles, S. A. De C. V., los sistemas computacionales juegan un papel importante en este aspecto, los registros contables se presentan por áreas funcionales comparados con los presupuestos.

Es decir, cada director de área y sus respectivos supervisores y/o mandos medios, tienen acceso por medio de un sistema en red con el área financiera a estos reportes para dar un sólido control a los ingresos y gastos de la empresa.

Un control efectivo se debe de basar en la adecuada frecuencia y aceptación de la variación, es decir, las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes.

A continuación se presentan algunos informes de responsabilidad para ejemplificar la manera en que Multiempaqués Flexibles, S. A. de C. V., presenta mediante sistemas computacionales estos mismos, que pueden ser consultados en cualquier momento.

Fecha: 05/06/2002

Informe de Actuación del Mes Abril 2002

Pag.: 1

Centro de Costos	MENSUAL			ACUMULADO		
	Presupsto.	Real	Variación	Presupsto.	Real	Variación
VENTAS MEX., GUADALAJARA, CUBA						
OFICINA DE VENTAS MEXICO	245,191	242,254	2,937	980,763	944,410	36,353
SUELDOS	115,961	90,000	17,953	463,843	430,533	33,310
MATRLS. Y GASTOS DIVERSOS	15,000	35,695	-20,695	60,000	90,927	-30,927
CONSERV. DE EQ. DE TRANSPORTE	9,000	11,559	-2,559	36,000	28,963	7,037
MITO EQ. DE COMPUTO	1,000	0	1,000	4,000	490	3,510
ARRENDAMIENTOS	35,000	35,300	-300	140,000	143,500	-3,500
SEGUROS CONTRA DA OS	4,500	5,744	-1,244	18,000	26,403	-8,403
COMUNICACIONES	12,500	16,293	-3,793	50,000	57,952	-7,952
PAQUETERIA	2,600	4,333	-1,733	10,400	15,026	-4,626
ATENCION A CLIENTES	3,000	0	3,000	12,000	0	12,000
GASTOS DE VIAJE	24,000	19,877	4,203	96,320	83,659	12,661
OBSEQUIOS A CLIENTES	1,000	1,000	0	4,000	4,000	0
PUBLICIDAD	1,500	1,500	0	6,000	6,000	0
PAR. Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	4,000	587	3,413	16,000	5,654	10,346
COMBUSTIBLES	9,050	8,207	763	36,200	32,222	3,978
SERVICIOS	1,500	2,678	-1,178	6,000	6,166	-166
GASTOS NO DEDUCIBLES	5,500	1,395	4,105	22,000	12,916	9,084

FALTA DE ORIGEN

Fecha: 05/06/2002

Informe de Actuación del Mes Abril 2002

Pag.: 1

Centro de Costos	MENSUAL			ACUMULADO		
	Presupto.	Real	Variación	Presupto.	Real	Variación
VENTAS MEX., GUADALAJARA, CUBA						
OFNA. DE VENTAS GUADALAJARA	34,060	27,135	6,925	136,241	98,268	37,973
SUELDOS	10,460	10,460	0	41,841	42,430	-589
MATRLS. GASTOS DIVERSOS	3,800	139	3,661	15,200	418	14,782
CONSERV. DE EQ. DE TRANSPORTE	1,000	2,109	-1,109	4,000	3,627	373
INTTO EQ. DE COMPUTO	300	0	300	1,200	0	1,200
ARRENDAMIENTO	3,500	0	3,500	14,000	0	14,000
SEGUROS CONTRA DA OS	400	826	-426	1,600	3,304	-1,704
COMUNICACIONES	5,000	3,806	1,194	20,000	9,394	10,606
PAQUETERIA	1,300	931	369	5,200	5,939	-739
ATENCION A CLIENTES	1,500	0	1,500	6,000	0	6,000
GASTOS DE VIAJE	2,000	2,992	-992	8,000	8,167	-167
OBSEQUOS A CLIENTES	500	500	0	2,000	2,000	0
PUBLICIDAD	1,000	1,000	0	4,000	4,000	0
PAP. Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	400	0	400	1,600	176	1,424
COMBUSTIBLES	1,500	922	578	6,000	3,775	2,225
SERVICIOS	400	0	400	1,600	1,318	282
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,000	3,449	-2,449	4,000	13,722	-9,722

FALLA DE ORIGEN
 CON

CASO PRACTICO

Fecha: 05/06/2002

Informe de Actuación del Mes Abril 2002

Pag.: 1

Centro de Costos	MENSUAL			ACUMULADO			
	Descripción	Presupto.	Real	Variación	Presupto.	Real	Variación
VENTAS MEX., GUADALAJARA, CUBA							
VENTAS EXPORTACION CUBA	7,600	1,500	6,100	30,400	12,737	17,663	
GASTOS DIVERSOS	100	0	100	400	1,557	-1,157	
SERV/PROFESIONALES	2,000	0	2,000	8,000	5,180	2,820	
PAQUETERIA	500	0	500	2,000	0	2,000	
GASTOS DE MAJE	3,000	0	3,000	12,000	0	12,000	
OBSEQUIOS A CLIENTES	500	500	0	2,000	2,000	0	
PUBLICIDAD	1,000	1,000	0	4,000	4,000	0	
GASTOS NO DEDUCIBLES	500	0	500	2,000	0	2,000	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CASO PRACTICO

LAS VARIACIONES

En Multiempaqués Flexibles, S. A. de C. V., el presupuesto como medida de control, se revisa periódicamente para descubrir las variaciones tanto de gastos como de ingresos y determinar las causas particulares que las originan.

Al respecto, y como analizamos en el capítulo anterior el mejor sistema es indicar desde la planeación del presupuesto, cual variación se considera aceptable. En Multiempaqués Flexibles, S. A. de C. V., se determinó este aspecto en la misma planeación del presupuesto para estar en condiciones de poder tener un rango de aceptación de las variaciones.

Los informes de control presupuestal antes mencionados juegan un papel muy importante, ya que estos muestran las variaciones de las partidas contables de cada área funcional de la empresa, es decir, tienen un campo específico en donde se refleja la variación a un período determinado.

Los Gerentes de área revisan y mantienen un registro del número de errores efectuados por cada uno de sus subordinados y solamente serán aceptados dentro del límite establecido.

En Multiempaqués Flexibles, S. A. de C. V., se establecieron juntas mensuales en donde participan los Gerentes de cada área, el Director de presupuesto y el Director General para la revisión de los presupuestos,

como medida de seguimiento y control a los planes establecidos, en donde previamente cada Gerente de área ya hizo lo mismo con sus jefes de departamento, por lo que al llegar la junta mensual ya conoce que causo las variaciones y está en condiciones de responder a los cuestionamientos y sobre todo a enfocar soluciones a las variaciones.

Para ejemplificar la revisión de las variaciones, vamos a analizar algunas partidas del informe de actuación de gastos del mes de abril, particularmente del área de ventas, zona México.

Report Designer - contrep11.txt Page 1	Modulo de Contabilidad
Actualizar Consulta Operación Reportes Exit	

Informe de Actuación del Mes Abril 2002

Centro de Costos	MENSUAL		
	Presupto.	Real	Variación
VENTAS MEX., GUADALAJARA, CUBA			
OFICINA DE VENTAS MEXICO	245,191	242,254	2,937
SUELDOS	115,961	98,008	17,953
MATRLS. Y GASTOS DIVERSOS	15,000	35,695	-20,695
CONSERV. DE EQ. DE TRANSPORTE	9,000	11,559	-2,559
MTTO EQ. DE COMPUTO	1,000	0	1,000
ARRENDAMIENTOS	35,000	35,300	-300
SEGUROS CONTRA DA OS	4,500	5,744	-1,244
COMUNICACIONES	12,500	16,293	-3,793
PAQUETERIA	2,600	4,333	-1,733

Sueldos.

Se tiene una variación de \$ 17,953 en el mes de abril de 2002, considerada por el Gerente de ventas a principios de mismo por la baja de

dos agentes de ventas y la decisión de reasignación de cartera de clientes con los cuatro agentes de ventas restantes.

Materiales y gastos diversos

Se tiene una variación de (\$ 20,695.00) en el mes de abril de 2002, considerada por el Gerente de ventas a principios de mismo por la compra de una cámara de alta precisión para la inspección de hilos en los sustratos de las películas que produce la empresa, por un valor confirmado de \$ 19,500.00, la diferencia se considera como variación aceptable

Conservación de equipo de transporte

Se tiene una variación de (\$ 2,559.00) en el mes de abril de 2002, no considerada por el Gerente de ventas, la variación aceptable en esta partida está definida en 5% (\$ 450.00), ya que independientemente de los servicios y mantenimientos requeridos al equipo de transporte, puede surgir algún problema de operación. Por lo tanto la diferencia a cubrir, considerando el margen de tolerancia de variación fue de \$ 2,109.00, misma que el Coordinador de Departamento tuvo que ajustar con otras partidas a fin de no rebasar el presupuesto.

Mantenimiento de equipo de cómputo

Se tiene una variación de \$ 1,000.00 en el mes de abril de 2002, considerada por el Gerente de ventas, una vez que tuvo la necesidad de

aprobar el gasto extraordinario en la partida de equipo de transporte y también por considerar conveniente el ahorro en esta partida debido al excelente funcionamiento de los equipos, posponiendo este mantenimiento hasta el mes siguiente.

Es importante mencionar que de las partidas antes vistas, tanto la de sueldos, como la de materiales y gastos diversos fueron consideradas por el Gerente de área en el formato "Solicitud de revisión del presupuesto" como a continuación se presenta

MULTIEMPAQUES FLEXIBLES, S. A. DE C. V.

SOLICITUD DE REVISIÓN DEL PRESUPUESTO

Depto.: Ventas		Mes: Mayo		Año: 2002	
Cuenta	Presupuesto	Presupuesto solicitado		Razón para solicitarlo	Decisión
Designación		Aumento	Disminución		
3006 04 SUELDOS	\$ 115,961		\$ 17,953	BAJA DE DOS EJECUTIVOS DE VTA.	
3008 21 MATRLS. Y GASTOS DIVERSOS	\$ 15,000	\$ 19,500		COMPRA DE CÁMARA DE ALTA PRECISIÓN PARA INSPECCIÓN DE MATERIALES	

Ahora bien, la revisión sugerida por cualquier jefe de departamento la debe aprobar primero el supervisor inmediato, aunque posteriormente la revisen en los diferentes niveles administrativos.

Cada Gerente de área tiene la obligación de informar los cambios que ocurran con su presupuesto vía "Solicitud de revisión del presupuesto", la cual pudiera afectar a otros presupuestos, con el fin de ajustar las variaciones en los resultado presupuestados, y estar en condiciones de tomar decisiones.

COMENTARIOS DEL CASO PRÁCTICO

A partir de que se implanta el Sistema de Control Presupuestal en Multiempaqués Flexibles, S. A. de C. V., y se analizan los primeros pasos para desarrollar el sistema, se tiene claramente definido que esta organización forma parte de una sociedad y se ve influenciada por varios factores tanto internos como externos, que afectan el desarrollo de la misma. Con clara visión y conciencia que esto representa, los Directivos desarrollaron este sistema, en donde ciertamente las primeras etapas fueron difíciles de plantear y de sentar acuerdos entre los departamentos, sin embargo, se logró completar el sistema dando forma a un sólido Sistema Presupuestal que reduce la incertidumbre en la generación de ingresos y egresos de la empresa, considerando los factores macro y microeconómicos, y anticipándose a los sucesos en términos pecuniarios.

Con el establecimiento del Sistema de Control Presupuestal, no solo se lograron perfeccionar los sistemas y procedimientos de la entidad, y administrar en forma técnica bajo el principio de la excepciones, con todas

la ventajas y ahorros que esto significa, sino que también ha definido el curso de acción en la entidad, y ha sentado las bases para impulsar el crecimiento, considerando y evaluando los factores internos y externos en la marcha de la misma.

CONCLUSIONES

El entorno globalizado en que nos desarrollamos, exige estar a la vanguardia en todos los asuntos inherentes a las organizaciones, y a la forma de anticiparse a los numerosos cambios del mismo. Para los Licenciados en Administración, los Contadores Públicos, los Licenciados en Mercadotecnia, los Ingenieros, y en general para los profesionistas y no profesionistas encargados de un área o departamento en la estructura organizacional de un ente económico, existen múltiples técnicas de planeación para hacer frente a esta dinámica.

Este trabajo de tesis abordó la técnica del control presupuestal con buenos resultados en la aplicación de la empresa en estudio, Multiempaques Flexibles, S. A. de C. V. La incertidumbre creada por falta de una planeación eficiente de las operaciones pecuniarias y su correcto seguimiento, se ha reducido significativamente al contar con cédulas proyectadas tanto de ingresos como de costos, con su respectivo control, dando lugar a la viabilidad de desarrollo de la empresa, es decir, el control presupuestal se ha convertido en el timón de este ente económico.

La importancia que se le dio en la empresa en estudio al Control Presupuestal, ha sido fundamental para crear conciencia en las personas, y que de lo adecuado del mismo, dependerá gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativo, contable y financiero.

La actuación individual de los integrantes de Multiempaques Flexibles, en cuanto a los resultados y objetivos de sus puestos, se

reflejará en los informes de actuación como unidad de control positiva a los mismo, dado que el Control Presupuestal contempla a todas las áreas, para lograr que los esfuerzos sean canalizados a los objetivos ya planteados, con un efectivo seguimiento y control.

Para los encargados de la administración a todos niveles, esta técnica de la Planeación Financiera comprende la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener, por lo que se concluye que es una herramienta efectiva para su aplicación en un ente, a partir de la sólida aplicación en Multiempaqués Flexibles, S. A. de C. V., sin embargo, es importante mencionar que dadas las bases de su compendio, funcionamiento y aplicación, en necesario considerar las posibilidades económicas y de estructura organizacional para que se pueda aplicar a un organismo social, es decir, considerar la complejidad de su implantación, puesto que debe haber un Director de Presupuestos, debe considerarse un estudio preliminar, comprende la elaboración de un manual de control presupuestal, etc...

A lo anterior, es muy importante enfocar en este momento, y en el futuro, que el Control Presupuestal tiene que considerar también a los clientes, como la frase que dijo Lorenzo Zambrano (CEMEX), *“las compañías estamos enfocadas a mejorar nuestros servicios, y el desarrollo interno, y a veces se nos olvida que nos debemos a nuestros clientes, y ellos son la base de todo lo que hacemos”*, de ahí que el Control Presupuestal se constituye como una excelente herramienta con orientación a resultados y enfoque a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- BAENA, Guillermina y MONTERO, Sergio, *Tesis en 30 días*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1994.
- COPELAND, Ronald M. y DASCHER, Paul E., *Fundamentos de Contabilidad Administrativa*, E. U. A., 1993.
- DEL RÍO GONZÁLES, Cristóbal, *El Presupuesto*, México, ECAFSA, 2000.
- ELIZONDO LÓPEZ, Arturo, *El Proceso Contable*, México, ECASA, 1995.
- GÁLVEZ AZCANIO, Ezequiel, *Análisis de Estados Financieros e interpretación de sus resultados*, México, ECASA, 1995.
- GONZÁLEZ, Jesús, y Moreno José P., *La ética en el ejecutivo de finanzas*, México, I. M. E. F., 1994.
- GUAJARDO CANTÚ, Gerardo, *Contabilidad Financiera*, México, McGraw Hill, 1992.
- GUTIÉRREZ F. Alfredo, *Los Estados Financieros y su análisis*, México, F. C. E. 1990.
- HAIME LEVY, Luis, *Fuentes de Financiamiento empresarial*, México, ISEF, 1992.
- LARRIS CASILLAS, Francisco J., *Estrategias de la Planeación y el Control Empresarial*, México, TRILLAS, 1992.
- MACIAS PINEDA, Roberto, *Análisis de Estados Financieros*, México, ECASA, 1995.
- MEDRANO COSIO, Manuel E., *Administración Financiera del circulante*, México, IMCP, 1994.
- MERCADO A., Salvador, *Cómo hacer una Tesis*, México, LIMUSA, 1989.
- MOCCIARO, Osvaldo A., *El Presupuesto Integrado*, Argentina, Ediciones Macchi, 1994.
- MÜNCH GALINDO L. y GARCÍA M. J., *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1995.
- PERDOMO MORENO, Abraham, *Elementos Básicos de Administración Financiera*, México, ECASA, 1996.

- PERDOMO MORENO, Abraham, *Planeación Financiera en épocas de inflación*, México, ECAFSA, 1994.
- PEREA R. FRANCISCO, *La Contabilidad por áreas de responsabilidad*, México, ECASA, 1996.
- PHILIPPATOS, George, *Fundamentos de Administración Financiera*, México, McGraw Hill, 1992.
- RAUTENSTRAUCH W., Villers R., *El Presupuesto en el control de empresas industriales*, E. U. A., F. C. E., 1987.
- RAMÍREZ PADILLA, David N., *Contabilidad Administrativa*, México, McGraw Hill, 1995.
- REYES PONCE Agustín, *Administración de Empresas 1ª parte*, México, LIMUSA, 1990.
- RIVERA C., Alfredo, *La Administración Financiera, ante el reto de la crisis en la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Editorial Pac, 1996.
- ROMERO LÓPEZ, Álvaro, *Principios de Contabilidad*, México, McGraw Hill, 1995.
- SALAS GONZÁLEZ, Héctor, *Control Presupuestal de los negocios*, México, HESAGO, 1991.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario, *El proceso de la Investigación Científica*, México, LIMUSA, 2001.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

**Encuesta de la Industria
Mediana y Pequeña**

Nacional Financiera y el INEGI

**Clasificación de Empresa
Integrada por Recursos**

D. O. F. (18 mayo 2001)

GLOSARIO

Pábulo. Lo que sustenta una cosa inmaterial.

Pecuniario. Perteneciente al dinero efectivo.

Prescindir. Abstenerse, privarse de ella, evitarla. Hacer caso omiso.

Retrospectiva. Que se refiere a un tiempo pasado.

Tasación. Estimación, evaluación

Verbigracia. Por ejemplo.