



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD EN UNA CORPORACION**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA**

p r e s e n t a

FRANCISCO JAVIER TURRIBIATES HUACUJA

Director de Seminario: C. P. JORGE FRANCO SANTILLAN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

I N D I C E

INTRODUCCION	6
CAPITULO I	
UBICACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL EN EL CONTEXTO DE UNA - CORPORACION	
1. Corporaciones formadas por Empresas Afiliadas.	11
Objetivo y Organización.....	
2. Los Sistemas de Información Financiera.....	17
3. El Sistema de Presupuestos.....	24
4. Los Presupuestos como herramienta de Planeación y - Control.....	33
CAPITULO II	
REQUISITOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	
1. Adecuada Estructura Administrativa.....	43
1.1. Organización por Areas de Responsabilidad.....	43
1.2. La Contabilidad y los Presupuestos por Areas - de Responsabilidad.....	44
1.3. El Comité de Presupuestos.....	46
2. Un Sistema de Presupuestos apropiado.....	48
2.1. Clasificación y Tipos de Presupuestos.....	48

2.2. Período Presupuestal.....	54
2.3. Manual de Presupuestos.....	56
3. Participación del Elemento Humano.....	58
3.1. La Dirección.....	59
3.2. El personal del primero al último nivel.....	60
3.3. El Coordinador de Presupuestos.....	60
CAPITULO III	
IMPLEMENTACION	
1. Fase de Motivación.....	67
2. Fase de Planeación.....	69
2.1. Establecimiento del Programa y Distribución - de Formas.....	69
2.2. Presupuestos de Resultados.....	70
2.3. Presupuestos Financieros.....	103
2.4. Estados Financieros Presupuestados Individua- les	112
3. Fase de Elaboración del Presupuesto Maestro Combi- nado. Estudio y Aprobación.....	115
4. Control Presupuestal	124
CONCLUSIONES	126
APENDICE	129
BIBLIOGRAFIA	147

I N T R O D U C C I O N

El temor del hombre hacia los fenómenos físicos, a lo desconocido, a lo sobrenatural o a los acontecimientos futuros, lo ha obligado a crear ciertas creencias, ciencias, técnicas que le permitan enfrentarse a ese futuro desconocido e incierto de una manera exitosa. En el terreno económico-familiar el hombre se prepara anticipadamente a sus necesidades futuras, mediante la estimación de los gastos que erogará en un período dado (semana, quincena, mes), debiendo considerar los ingresos que necesitará para enfrentarse a estas necesidades no presentes.

En los negocios sucede lo mismo, se han tenido que crear sistemas y técnicas que ayuden a las empresas a enfrentarse a un futuro que en ocasiones es incierto, siendo una de ellas el Sistema Presupuestal. En un país en vías de desarrollo y con un crecimiento económico como el nuestro, la necesidad de la utilización de esta técnica se ha hecho más patente, ya que por ejemplo, anteriormente los contadores eran los que elaboraban los presupuestos, pero en la actualidad es la misma dirección o un especialista, o un departamento de presupuestos, los que se encargan de su elaboración y control; otro indicador de la importancia que los presupuestos están adquiriendo en nuestro país es el aumento de demanda en el mercado de trabajo de profesionistas capacitados para desempeñar la función de Gerentes de

Presupuestos o Planeación Financiera y la creación por parte del Estado de la Secretaría de Programación y Presupuestos.

Todo lo anterior, aunado a la experiencia que tuve al diseñar un Sistema de Presupuestos en una empresa, me ha motivado para la elaboración del presente Trabajo de Investigación, cuyo objetivo primordial es proporcionar una base o guía para la implantación de un Sistema Presupuestal, en donde al mismo tiempo, trato de abarcar una organización compuesta por varias empresas para tocar de una manera quizá superficial, la técnica de consolidación de estados financieros.

El plan de esta investigación primeramente es ubicar al Sistema de Presupuestos en un universo compuesto por un grupo de empresas afiliadas y definir qué es un sistema de información en una empresa, del cual forma parte imprescindible y dinámica los presupuestos, para después definir a éstos mismos enfocándonos a la relación que guardan con el proceso administrativo.

En el capítulo II se mencionan varios requisitos necesarios para una exitosa implantación del Sistema Presupuestal, en donde se destaca la participación del elemento humano como parte esencial en la implantación y desarrollo; por otro lado, se dan una serie de clasificaciones y tipos de presupuestos para que al consultar esta obra, se tenga -

un amplio panorama y se pueda elegir entre todos los tipos de presupuestos, aquéllos más útiles según la clase, el giro y magnitud de empresa donde se vayan a aplicar. En el tercer capítulo entro a la fase dinámica de la implantación, donde se describen los pasos a seguir para la creación del Sistema Presupuestal y la elaboración del presupuesto consolidado lo que también trato de ilustrar con un caso práctico muy sencillo.

Por último doy mis conclusiones del presente trabajo y un apéndice que comprende un manual compuesto en su mayor parte por las formas necesarias para la elaboración del presupuesto.

Como se verá, el trabajo no es algo de otro mundo o la invención del "hilo negro", sino que solamente pretende ser una aportación a la poca bibliografía de consulta en español sobre los presupuestos, por lo que al ser consultada por algún profesionalista o estudiante, cumplirá con el objetivo para el cual es elaborado.

CAPITULO I

UBICACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL EN EL CONTEXTO DE
UNA CORPORACION

1. CORPORACIONES FORMADAS POR EMPRESAS AFILIADAS. OBJETIVO Y ORGANIZACION.

El acelerado desarrollo económico que vive nuestro país en la actualidad, ha obligado que muchos negocios modifiquen su tipo de administración, adoptando diversas herramientas modernas como por ejemplo: la administración por objetivos, la presupuestación en base cero o la formación de grupos empresariales. Dichos consorcios pueden estar estructurados de diversas maneras, por ejemplo: una controladora y subsidiarias; controladora y asociadas; afiliadas; controladora y afiliadas, etc.

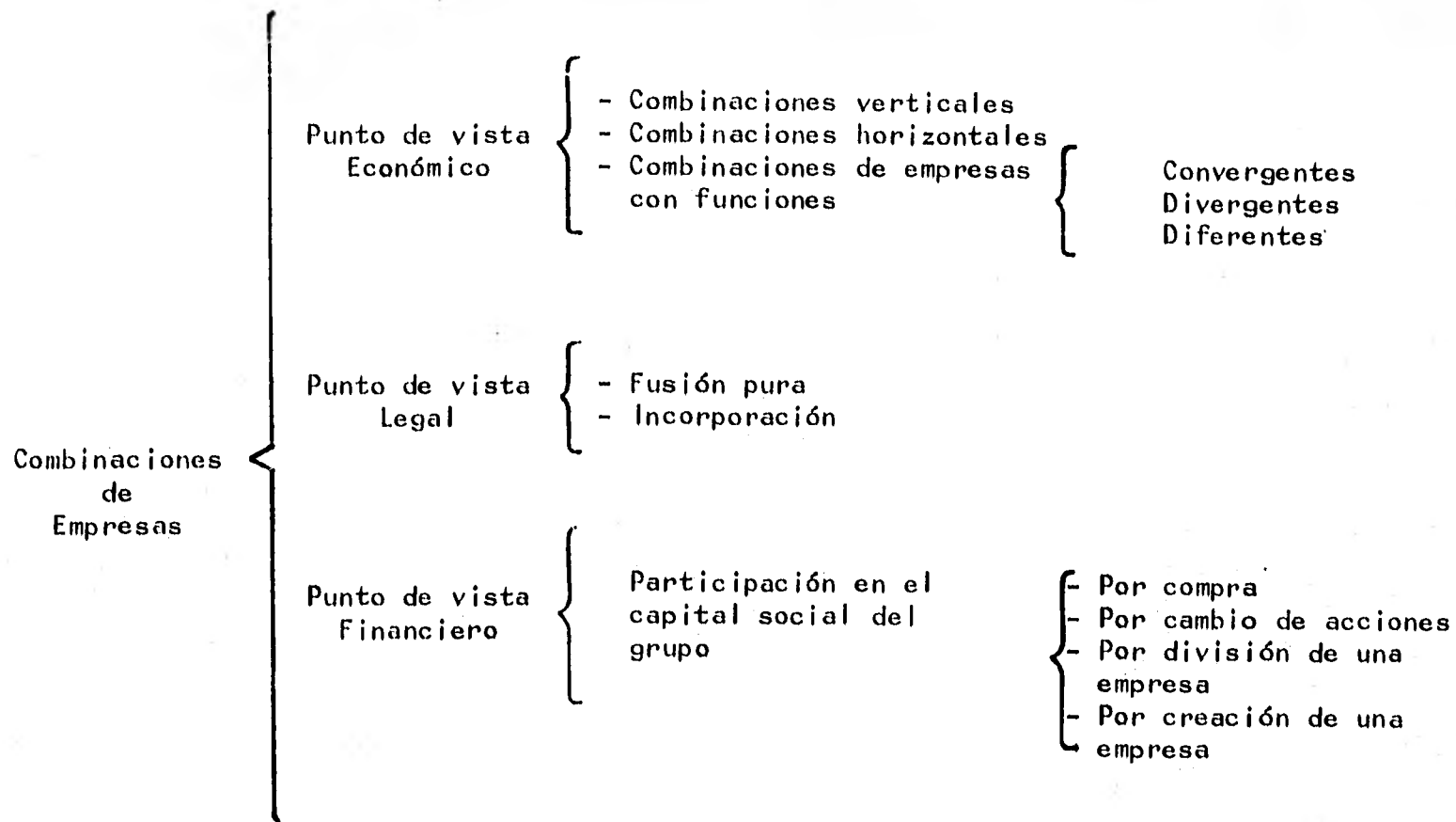
En términos generales, podemos decir que el objetivo de la formación de dichas corporaciones es la estructuración administrativa y financiera de un grupo de empresas, que permitan su planeación y desarrollo a largo plazo utilizando sus recursos humanos y económicos más eficientemente y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones. Ello significa que con este tipo de administración se puede lograr, entre otras cosas:

- a.) Centralizar y descentralizar decisiones. Esto quiere decir que al mismo tiempo que en una controladora se dictan las políticas y el curso de acción a seguir de las empresas del grupo, en cada una de ellas se toman

decisiones respecto a su operación específica, ya que son entidades con personalidad jurídica propia, por lo que también la medición de su productividad podrá ser más real, objetiva y sencilla.

- b.) Aprovechar los recursos financieros a través de empresas generadoras de efectivo y utilidades, empresas de apoyo administrativo o de apoyo financiero.
- c.) Una diversificación de riesgos al tener inversiones en empresas ubicadas en diferentes ramas económicas, ya que por su misma naturaleza de personas jurídicas independientes, el peligro o riesgo que tenga una inversión no afecta la canalizada en otras empresas de la corporación.
- d.) Maximizar la utilización de los recursos humanos, ya que un grupo empresarial puede contar con un conjunto de ejecutivos y técnicos especialistas que los negocios en forma independiente no podrían contar.

Por otro lado, las empresas miembros de una corporación, pueden estar combinadas desde varios puntos de vista (Cuadro No. 1).



CIADRO No. 1 DIVERSOS TIPOS DE COMBINACIONES DE EMPRESAS

- 1.- Punto de vista Económico.- Se basa en las diversas actividades que realizan, por lo cual habrá combinaciones de empresas dedicadas a la industria automotriz, a la del papel, cazado, etc. Se llamará combinación de tipo VERTICAL^o cuando varias empresas se encuentren ligadas en etapas sucesivas de un proceso productivo. Se llamará combinación HORIZONTAL* cuando las empresas del grupo desarrollan una misma actividad.

Quando los grupos de empresas se forman en virtud de la semejanza de actividades que realizan, reciben el nombre de combinaciones de empresas con funciones. Dentro de esta clasificación hay tres variantes: CONVERGENTES se llaman cuando en la producción normal se obtienen coproductos o subproductos los cuales se someten a procesos posteriores; DIVERGENTES cuando se elaboran productos similares partiendo de una misma materia prima; funciones DIFERENTES+, las de grupos de empresas que desarrollan actividades que no tienen relación alguna.

- 2.- Punto de vista Legal.- La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce solamente la fusión como única forma legal de combinación de empresas y las clasifica en:

^o Otros autores la llaman "Integración vertical"
^{*} Otros autores la llaman "Integración horizontal"
⁺ Otros autores la llaman "Diversificación"

- a.) Fusión Pura: Cuando las empresas fusionadas desaparecen como entidades legales independientes y surge una nueva que adquiere los derechos y obligaciones de aquéllas.
- b.) Incorporación: Es la subsistencia de una de las empresas fusionadas, la cual adquiere los derechos y obligaciones de las que dejan de existir.

3.- Punto de vista Financiero.- La adquisición de una porción del capital social de otras empresas, sin que éstas pierdan su personalidad jurídica, puede hacerse de la siguiente manera:

- a.) Por compra. Una empresa adquiere acciones de otra a cambio de cierta cantidad de dinero.
- b.) Por cambio de acciones. Cuando una empresa entrega parte de sus acciones a otra, y ésta a su vez efectúa un aumento de su capital social entregando las nuevas acciones a los accionistas de la primera.
- c.) Por división de una empresa. Cuando una organización es seccionada en varias.
- d.) Por creación de nuevas empresas. Cuando una organización crea otras nuevas.

En base a los diferentes tipos de combinaciones que puede haber en un grupo, ubicaremos la implantación de un sistema presupuestal por áreas de responsabilidad en un conjunto de empresas afiliadas que tienen funciones diferentes y fueron creadas por la división de una. El Consejo de Administración de la corporación estará integrado por los presidentes de los consejos de administración de todas las empresas, éstos a su vez estarán integrados por los gerentes o directores de las mismas, las cuales son asesoradas por un grupo de personas especialistas que prestará sus servicios desde una filial que será la central de decisiones -- (controladora). Esta forma de organización necesitará forzosamente de una comunicación eficaz entre las empresas que integran el grupo financiero.

2. LOS SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA.

Tanto las empresas pequeñas cuyo director es el propietario, como las medianas y grandes que son dirigidas por accionistas o consejos de administración y las grandes corporaciones, necesitan un sistema de información que les permita en alguna manera conocer la marcha de la organización, sus objetivos y sus necesidades, así como su desarrollo futuro a efecto de tomar decisiones sobre la misma.

Podemos definir como sistema de información a un conjunto de elementos y procedimientos que utilizados metódica y adecuadamente, son capaces de manipular datos, procesarlos y emitir un conocimiento sobre determinadas situaciones o aspectos de una organización, lo cual permitirá tomar decisiones para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los Sistemas de Información son considerados el sistema nervioso de cualquier organización, ya que a través de ellos existe una comunicación y coordinación entre todas las partes o áreas integrantes de una empresa.

Existen varios tipos de información:

- a.) Activa: Es aquella que provoca la acción de la persona que la recibe.

- b.) Inactiva: No requiere que la persona que -
la recibe inicie alguna acción.
- c.) Recurrente: Es la que se genera a intervalos
regulares.
- d.) No Recurrente: Se formula ocasionalmente para -
auxiliar en la toma de decisio--
nes.
- e.) Documentada: Es la que se conserva por escri-
to o grabada en cinta magnética
o computadora.
- f.) Oral: No se registra por escrito y se
pierde al momento de terminar la
comunicación.
- g.) Interna: Se genera dentro de la empresa.
- h.) Externa: Se genera fuera de la organiza--
ción.
- i.) Histórica: Es la que refleja hechos pasados.
- j.) Proyectada a Futuro: Es la que indica cuál podrá ser
la situación de ciertos aspectos
en un tiempo posterior al actual.

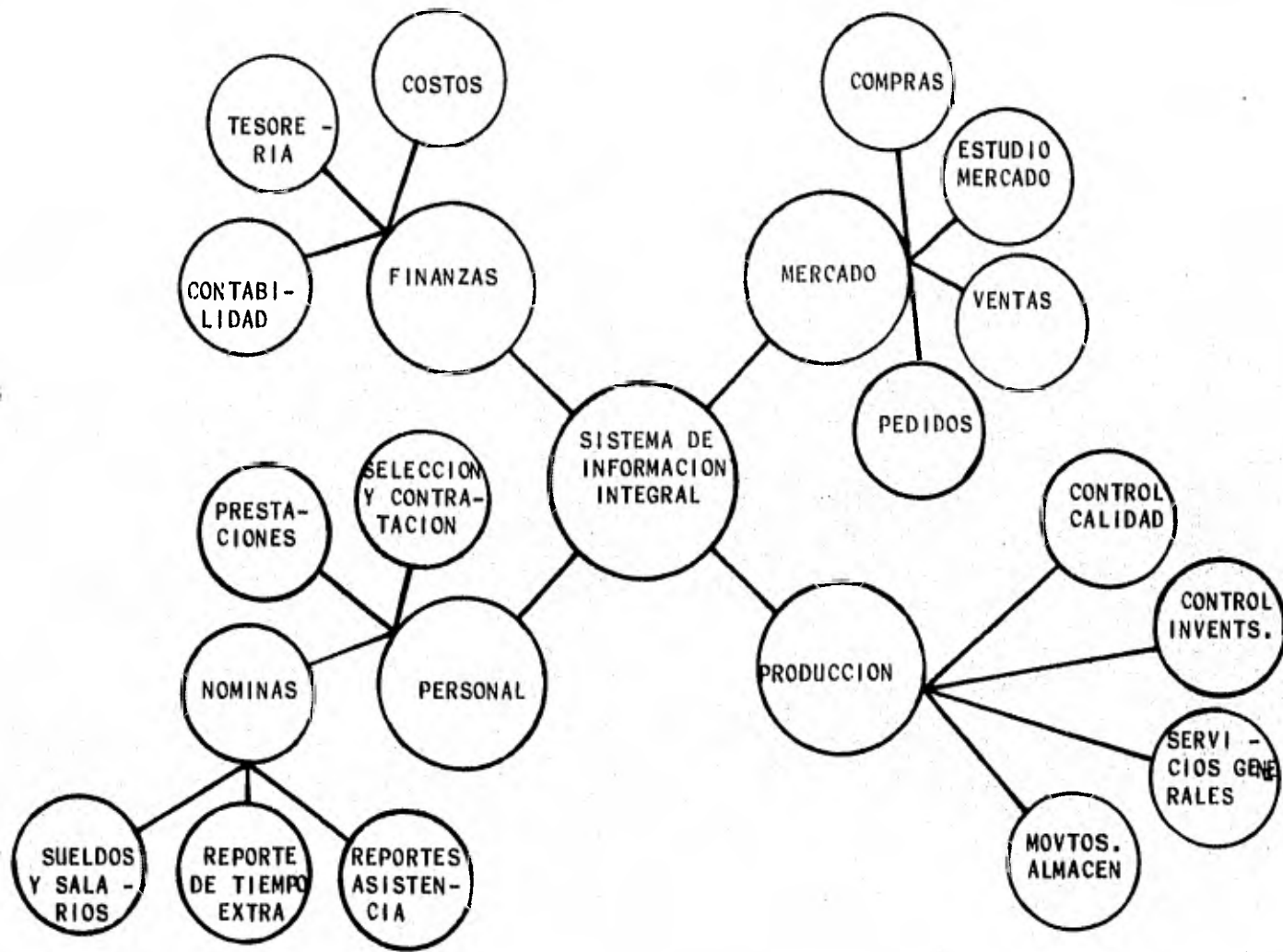
Los sistemas de información tienen como fin último,
el logro de los objetivos de la organización, ésto se efec-
túa a través de acciones que son derivadas de decisiones.

Un sistema de información integral en una empresa, - está formado por subsistemas, los cuales pueden ser sistemas de otros subsistemas (Cuadro No.2). En el área de finanzas existe un sistema de información financiera que es - principalmente histórico, de carácter interno y que basado en la contabilidad, presenta información sobre la empresa a través de tres estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Cambios en la Posición Financiera.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) define la contabilidad financiera como: "... una técnica - que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica". 1

Atendiendo a que un Sistema de Presupuestos se vale en gran parte de la información que emite la contabilidad financiera, haremos algunas consideraciones sobre las características de dicha información contable.

1. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Editorial Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, A-1 Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera. UNAM. México. p3.



CUADRO NO. 2 EJEMPLO DE UN SISTEMA DE INFORMACION INTEGRAL

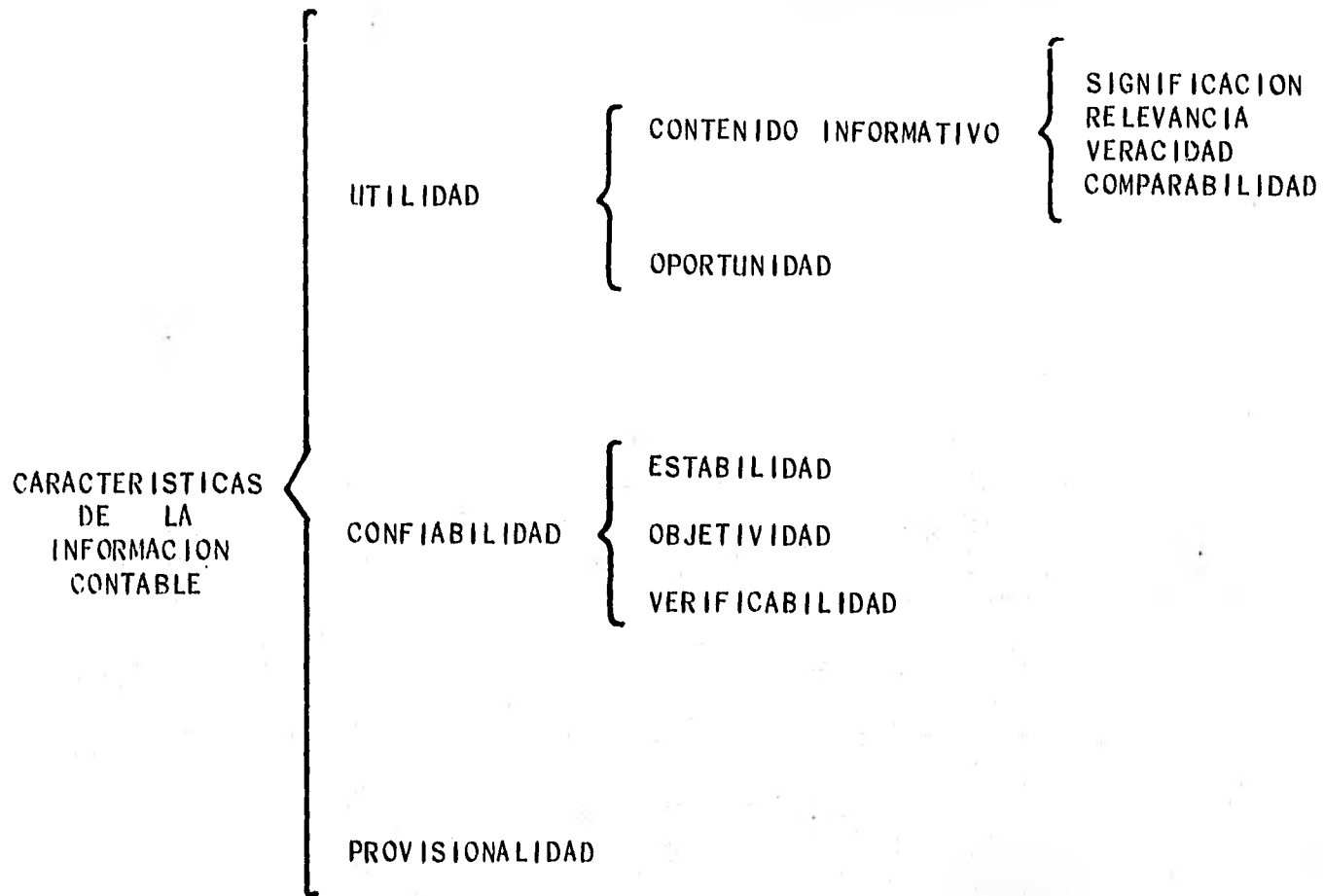
Son tres las características fundamentales: UTILIDAD, CONFIABILIDAD y PROVISIONALIDAD. (Cuadro No. 3).

La UTILIDAD es la cualidad de adaptarse al propósito de los usuarios (accionistas, inversionistas, proveedores, etc.) y está dada en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

El contenido informativo está basado en: la significación de la información o sea la capacidad de representar con números y letras la situación de la entidad, su evolución y resultados de operación; la relevancia de la información, que es la cualidad de seleccionar los elementos más importantes que permitan al usuario una mejor comprensión del mensaje; la veracidad de la información que permite la inclusión de hechos realmente sucedidos; y la comparabilidad que permite juzgar la evolución de la entidad confrontándola consigo misma en otros puntos del tiempo o con otras entidades.

La oportunidad es esencial para que el usuario pueda tomar decisiones a tiempo, para el logro de sus fines.

La CONFIABILIDAD es adjudicada por el usuario, el cual la acepta y toma decisiones basándose en ella. Este crédito a la información brindado por el usuario, se fundamenta en que el proceso de cuantificación contable es estable, no cambia en el tiempo, ya que se aplican las mismas



CUADRO NO. 3 CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION CONTABLE.

reglas para la obtención de información, es objetiva ya que presenta la realidad de acuerdo a las reglas del sistema y es verificable, lo que permite aplicar pruebas para comprobar la información producida.

La PROVISIONALIDAD de la información contable significa que una entidad no presenta hechos completamente consumados, sino que se han tenido que hacer cortes a la vida de la entidad, a fin de observar la situación y los resultados de operación de la misma.

3. EL SISTEMA DE PRESUPUESTOS.

El Sistema de Presupuestos no es subsistema de algún otro sistema, puesto que integra todas las funciones y operaciones de una empresa determinada, constituyendo por lo tanto un sistema global. No es una técnica contable, sino un auxiliar de la dirección; es la herramienta moderna más importante para la administración eficaz de las empresas. - La única relación que tiene con la contabilidad financiera, es en los siguientes aspectos:

- a.) La contabilidad proporciona datos históricos que se utilizan para fines analíticos o como base para proyecciones, de tal manera que si los datos históricos están distorcionados, esa deficiencia será más significativa en las estimaciones.
- b.) El presupuesto generalmente se adapta a un catálogo de cuentas existente, en su caso proporciona criterios para la creación o cancelación de algunas cuentas.
- c.) Los datos reales que serán comparados con los planeados, los proporciona generalmente el sistema de contabilidad.

Lo anterior corrobora cuán importante es que la información contable cumpla con las características de utili-

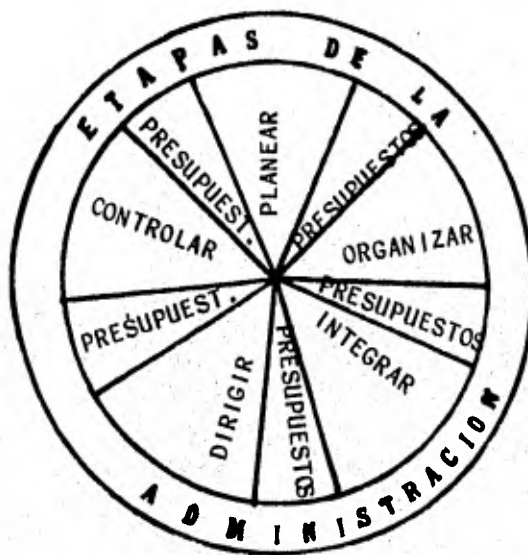
dad, confiabilidad y provisionalidad mencionadas anteriormente. Por otro lado, podemos ubicar el sistema de control presupuestal formando parte de cada una de las etapas o funciones administrativas (Cuadro No. 4). Tomando en cuenta las funciones generales de cualquier entidad, podemos ubicar al sistema de presupuestos formando parte del área de finanzas (Cuadro No. 5).

3.1 DEFINICION Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

Existen definiciones de diferentes autores entre las cuales he considerado las siguientes por ser de personas que dominan varias especialidades, tanto mexicanos como extranjeros, y que a pesar de ello coinciden en algunos aspectos importantes:

"Plan financiero que consiste, como su mismo nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas". 1

1. Mancera Hermanos y Colaboradores. Terminología del Contador. 7a. ed. México, Ed. Banca y Comercio, S. A. 1966 p. 227.



CUADRO NO. 4 UBICACION DE LOS PRESUPUESTOS DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



CUADRO NO. 5 UBICACION DE LOS PRESUPUESTOS COMO ACTIVIDAD DE UN AREA

"Presupuestar significa básicamente: asignar un valor monetario a cada plan, balancear ingresos y gastos para un uso eficaz del capital, y comparar el movimiento real del efectivo con el que se planeó". 2

"El presupuesto es un instrumento que utiliza la dirección industrial para la planeación de sus actividades futuras. Es un medio que permite a la dirección trazar el curso de la empresa durante un período dado cualquiera, ya sea un mes, un semestre, un año o un quinquenio". 3

"Método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente, comprende el desarrollo y aplicación de: 1) Propósitos generales y a largo plazo para la empresa; 2) Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos amplios; 3) Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes

-
2. Riggs, James L. y Kalbaugh, James A. Programa Internacional de Actualización Gerencial. Grupo Ed. Expansión Mod. III. Parte 5. p. 5.
 3. Bethel-Atwater, Smith-Stackman. Organización y Dirección Industrial. Fondo de Cultura Económica. México, - 1970. p. 766.

(divisiones, productos, proyectos, etc.) y 4) Un sistema de informes de resultados por responsabilidades asignadas". 4

"Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados". 5

"La planificación previa de los gastos e ingresos del sector público para un período determinado, llamado ejercicio fiscal que es generalmente de un año y desde un ángulo económico, es el programa de trabajo que el Estado se propone realizar". 6

Analizando las definiciones anteriores, podemos deducir que todos coinciden en:

- a.) La existencia de un proceso de planeación, en el que van a fijarse estrategias, programas o cursos de acción

-
4. Welsch, Glenn A. Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades. UTEHA. México, 1978. p. 3
 5. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. 1a. parte. Ed. Limusa. México, 1975. p. 175
 6. López Rosado, Diego G. Problemas Económicos de México. 4a. Edic. UNAM. México, 1975. p. 429.

a seguir, estableciendo objetivos a corto, mediano y/o largo plazo.

- b.) La cuantificación de esos objetivos y programas traducido en un plan financiero que buscará el mejor rendimiento de la inversión y/o una adecuada distribución de los ingresos.
- c.) Una comparación periódica de los hechos planeados con los logrados, determinando las variaciones y sus causas para tomar decisiones sobre nuevos cursos de acción.

3.2 VENTAJAS Y LIMITACIONES.

Algunas ventajas que podemos encontrar en una empresa que opera con un sistema de control presupuestal, son las siguientes:

- a.) Se tiene una visión del futuro en cuanto objetivos a realizar, establecimiento de metas y estrategias, desarrollo de programas, conocimiento del mercado, de productos, procurando una directriz en el desarrollo de las operaciones.

- b.) Ayuda a la toma de decisiones y obliga a la consideración temprana de políticas básicas.
- c.) Fuerza a la dirección a planear un uso más económico de la mano de obra, el material, las instalaciones y el capital.
- d.) Exige la participación de todo el personal directivo para fijar metas y planes de una manera armoniosa, de tal manera que se logren los objetivos departamentales y generales de la empresa.
- e.) Es un estándar que ayuda a detectar eficiencias e ineficiencias en los departamentos operativos y no operativos de la empresa.
- f.) Permite un autoanálisis periódico de la compañía, y la corrección de la diferencia entre lo presupuestado y lo realizado.
- g.) Obliga a establecer una asignación definida de responsabilidades en cada función de la empresa.
- h.) El empeño y esfuerzo que aportan las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a - mostrar y desarrollar aptitudes e iniciativa, obteniendo una mejor calidad del personal ejecutivo.

En resumen, las ventajas de un sistema de control presupuestal son la planeación y control de las operaciones, - de tal manera que permitan el logro de los objetivos deseados, el equilibrio en la estructura financiera, el aprovechamiento de los recursos y su óptima obtención, la medición de la eficiencia y la delimitación de responsabilidades, dando lugar a una toma de decisiones adecuada y oportuna.

Las principales "limitaciones" son:

- a.) Un presupuesto se basa en estimaciones. La solidez o debilidad de un programa presupuestal descansa en gran parte en la exactitud con que se hacen los estimados básicos. Una estimación es susceptible de muchos errores, por lo mismo, se debe planear concienzudamente, efectuando los estudios necesarios y la aplicación de las más recientes técnicas estadísticas que nos permitan una estimación lo más razonable posible.
- b.) El presupuesto no ocupa el lugar de la dirección y la administración. El presupuesto no dirige, es una herramienta que ayuda en la realización del proceso administrativo.
- c.) El proceso de obtención de varios datos puede aumentar algunos renglones de gastos, aspecto que debe medirse en relación a los beneficios que aporte.

- d.) El tiempo que demanda su preparación e implementación obviamente demora la consecución de los fines deseados.

Dichas "limitaciones" pueden subsanarse aplicando - las técnicas de la administración moderna.

4. LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION Y CONTROL.

La técnica de presupuestos es una herramienta para la administración, en la actualidad tal vez la más valiosa, dada la complejidad que el entorno y las empresas han alcanzado. Por lo tanto, el objetivo principal de los presupuestos es el proceso administrativo, es decir, la PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION y CONTROL. Enseguida, haremos referencia a la relación que existe entre el proceso administrativo y los presupuestos, pero nos enfocaremos más a las etapas de PLANEACION y CONTROL.

PLANEACION.- En ella se fijan objetivos concretos, trazando el camino o curso de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

El principio de la administración es precisamente la planeación, ya que si administrar es "hacer a través de -- otros", necesitamos primero elaborar planes sobre la forma de cómo esa acción habrá de coordinarse. A través del control, nos daremos cuenta del grado de cumplimiento de lo que se planeó y de ser necesario, ejerceremos una acción correctiva; pero si no hay planes, no puede haber control y por consiguiente, no existirá la administración.

Otros beneficios que reporta la planeación son:

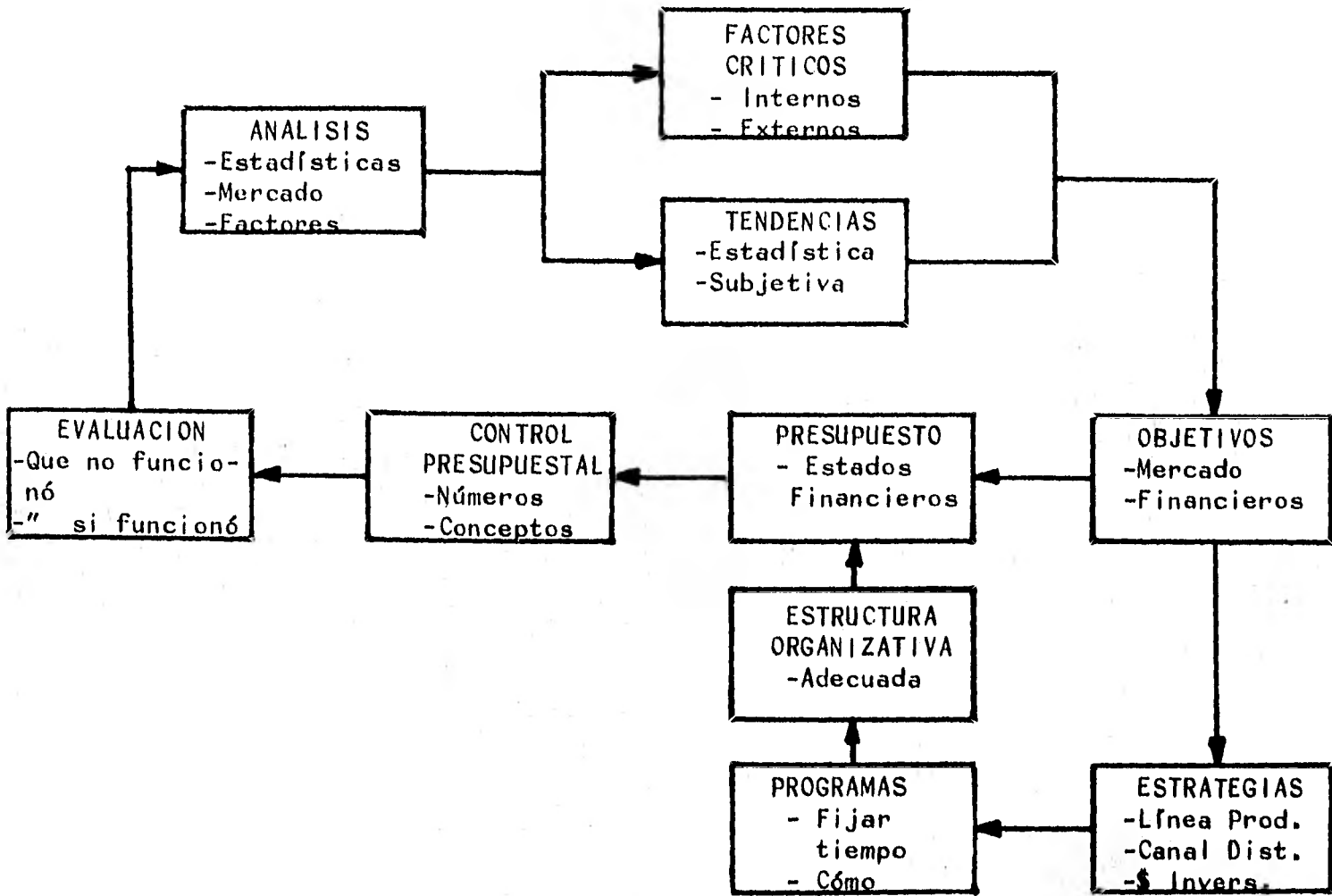
- a.) Es básica para poder controlar, ya que establece puntos de partida y determinación de actividades, al mismo tiempo, ayuda a ejercer una supervisión efectiva de los costos y gastos.
- b.) Estimula el pensar directivo, haciendo de los ejecutivos mejores administradores.
- c.) Trae como consecuencia más eficiencia y eficacia, ya que éstas no pueden provenir de la improvisación.
- d.) Sin planes se trabaja a ciegas, sin saber hacia dónde se dirige (o dirigimos) a la empresa.
- e.) La organización estará más preparada para soportar crisis económicas provenientes de altas tasa de inflación, intereses, falta de energéticos, etc.

Los planes no deben ser vagos y genéricos, sino que deben elaborarse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas; pero deben dejar un margen para cambios imprevistos que surjan, dicho en otras palabras, los planes deben ser flexibles, ser susceptibles de tener pequeñas adaptaciones momentáneas, existiendo la opción de volver después a su dirección inicial. Debe existir un --

plan para cada función de la empresa y todos ellos deben estar coordinados e integrados, de tal manera que formen un sólo plan general.

El proceso de planeación comprenderá las siguientes etapas (Cuadro No. 6):

- 1.- Análisis.- En él se estudiará la situación actual de la empresa en cuanto a su medio ambiente, información estadística, los factores que contribuyeron a los resultados actuales y determinaremos:
- 2.- Factores Críticos.- Tanto internos como externos. Ejemplo de los primeros son: la capacidad de producción, de inventarios, imagen, personal directivo, calidad del producto, etc. De los segundos tendremos: inflación, créditos bancarios, costo de los mismos, políticas gubernamentales, competencia, moda, ciclo del producto, etc.
- 3.- Tendencias.- Por líneas de producto, por canales de distribución, en cuanto a volumen, precio, servicio; utilizando el método estadístico o el subjetivo.
- 4.- Objetivos.- Con el estudio de antecedentes y tendencias fijamos los objetivos a los que queremos llegar en: participación en el mercado por línea, por canal de



CUADRO NO. 6 PROCESO DE PLANEACION

distribución, productividad, márgenes de utilidades, -
rendimiento de inversiones, etc.

- 5.- Estrategias.- Serán el cómo han de lograrse los objetivos trazados. Estas se pueden formular por línea de producto, canal de distribución, etc.
- 6.- Programas.- Especificar las estrategias aclarando -- cuándo y cómo se realizarán, revisar y establecer políticas y normas e incluir las alternativas por si falla alguna estrategia.
- 7.- Presupuestos.- Todo lo anterior, basados en una estructura organizativa adecuada y cuantificado, será - nuestro presupuesto a corto y a largo plazo si éste se contempla dentro del mismo proceso de planificación.

ORGANIZACION.- Es requisito indispensable en el proceso - presupuestal, ya que a través de esta etapa, se define dónde, cómo y quién va a realizar lo planeado, estableciendo la estructura más adecuada en cuanto a funciones, niveles y actividades para la obtención de los objetivos de la empresa.

Con la técnica presupuestal, cada elemento o departamento conoce su rol, el grado de contribución y responsabilidad, haciéndoles comprender la forma en que su participación puede influenciar la de los demás.

INTEGRACION.- Es una fase dinámica, en la cual los empleados de la empresa ejecutan el programa planeado, por lo que el éxito del mismo dependerá en parte de la integración y calidad del personal. Para que éste realice eficazmente sus funciones determinadas en el presupuesto, será necesario una buena política de reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, etc., aunado a una adecuada obtención de los elementos materiales que ayudarán al personal a la consecución de los objetivos de la organización.

DIRECCION.- No existe mejor herramienta como los presupuestos para la dirección de una empresa, ya que fija rutas, establece responsabilidades y permite la dirección por excepción. La dirección es parte esencial y central de la administración, puesto que si se preve, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. En otras palabras dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados de acuerdo con lo planeado.

CONTROL.- Es la acción de medir los hechos o resultados reales y compararlos con los esperados, para asegurarse de que se están logrando los planes, objetivos, políticas y estándares, con el fin de tomar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado. Un sistema de control sólo podrá funcionar si las demás etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración y dirección) se encuentran operando correctamente.- La base de una eficiente administración es la planeación, -

ya que cualquier empresa que no tiene planes, trabaja a ciegas, sin saber qué rumbo lleva, no estando preparada para hacer frente a los diferentes problemas económicos, políticos o sociales que se suscitan a través del tiempo. Por otro lado, una organización que elabora planes pero no tiene un sistema de control que evalúen los anteriores, está perdiendo el tiempo. En pocas palabras, el proceso de planeación no se justifica sin el de controlar, ni el sistema de control sin una planeación eficaz.

El control se ejerce sobre las áreas más importantes de la empresa, con la posibilidad de implantarse en sub- -- áreas, secciones o departamentos. Las áreas de control más importantes en una empresa industrial y algunos de sus principales controles son:

<u>A R E A</u>	<u>C O N T R O L E S</u>
Mercadeo	: Ventas por volúmen, por tipo de artículos, por clientes, por territorios, por vendedores, por utilidades, etc.
Producción:	: De inventarios, de operaciones, de calidad, de tiempos y métodos de operación, de mermas, etc.
Finanzas	: Estados financieros, contabilidad de costos, auditoría, de --

efectivo en caja, de acciones, -
de obligaciones, de gastos, etc.

Recursos Humanos: De asistencia, de contratación, -
de sueldos, y salarios, de pres-
taciones al personal, etc.

La función de control comprende las siguientes acti-
vidades:

1. Medición de los resultados contra los propósitos, pla--
nes y normas predeterminadas.
2. Comunicación (informes) de los resultados del proceso -
de medición a los individuos o departamentos apropiados.
3. El análisis de las desviaciones respecto a los fines, -
planes, políticas y normas para determinar las causas -
fundamentales.
4. El estudio de los diferentes cursos de acción a seguir,
para corregir las deficiencias encontradas.
5. Selección y ejecución de la mejor opción.
6. La vigilancia de la nueva medida adoptada y la retroali-
mentación al proceso de planeación para mejorar ciclos
posteriores.

El control más efectivo es el que se realiza "a --
priori", o sea, antes de cometerse algún error, ya que las

deficiencias incurridas difícilmente se pueden deshacer. La comparación de resultados reales contra los predeterminados constituye un control "a posteriori", con el cual la única alternativa que tenemos es la de efectuar un seguimiento sobre las actividades futuras.

Un sistema de control presupuestal ayuda a controlar de diversas formas, una de ellas se lleva a cabo a través - de la elaboración de informes de resultados que abarcan todas las áreas y centros de responsabilidad de la empresa. - Estos incluyen:

- a.) Los resultados reales a un período determinado.
- b.) Los resultados estimados o planeados.
- c.) La diferencia o variación entre ambos.

En ellos se presenta la aplicación del principio de excepción al reportar solamente las variaciones de importancia juntamente con la explicación de las causas que influyeron a dicha diferencia.

CAPITULO II

REQUISITOS PARA LA IMPLANTACION DE
UN SISTEMA PRESUPUESTAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. ADECUADA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

1.1 ORGANIZACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La determinación de funciones y la indicación de la autoridad y responsabilidad dadas a las personas integrantes de una empresa es una actividad necesaria para el logro de los objetivos de la misma.

En una carta de organización, el gerente general delega su autoridad a otro nivel formado por otras gerencias, las cuales, a su vez, delegan sobre otras subgerencias o jefes de departamentos. Juntamente con la autoridad, se asumen responsabilidades por niveles, áreas y departamentos. - Un organigrama bien elaborado de la organización nos proporcionará las áreas o departamentos existentes y quien es el responsable de los mismos.

Estas áreas de responsabilidad se definen como cualquier unidad organizacional de trabajo, revestidas de la autoridad suficiente para llevar a cabo una o varias funciones específicas, cuentan con una cabeza de mando, con nombre y codificación establecidos en el esquema de la organización; existiendo la opción de estar formados por una oficina, una sección, un departamento productivo, una Gerencia, etc.

En una corporación, cada empresa debe tener la misma

estructura organizativa a efecto de poder realizar estudios e informes de un área en particular a nivel grupo y facilitar el control de las mismas por parte de la empresa controladora.

1.2 LA CONTABILIDAD Y LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Un sistema de presupuestos se adecúa y complementa con una contabilidad por áreas de responsabilidad, de tal manera que no puede existir un buen control presupuestal -- sin áreas de responsabilidad y a la inversa, una contabilidad por áreas de responsabilidad es deficiente si no existen estándares prefijados en el presupuesto; además de ello, una contabilidad por áreas de responsabilidad origina una fructificación muy amplia de las ventajas técnicas de los presupuestos y la adicional bondad de éstos en otros aspectos, por ejemplo, en una participación correcta de todos los responsables del presupuesto, educando la mentalidad de los ejecutivos y empleados en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es un simple ajuste a la contabilidad financiera a través de la cual se trata de controlar y reducir costos y gastos considerados como "controlables" asignando estándares o presupuestos a las diferentes áreas de responsabilidad, haciendo

factible identificar cada egreso con la persona que lo ha erogado e informar al responsable y a la dirección, el resultado de ésta comparación, a fin de tomar alguna medida correctiva o encontrar una justificación adecuada cuando surjan variaciones de importancia.

Algunas características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, son las siguientes:

- a.) Es una técnica contable que con ayuda de los presupuestos puede reducir costos y gastos.
- b.) Conformar su estructura a la de la organización.
- c.) Delimita responsabilidades en la organización a través de las llamadas "áreas".
- d.) Identifica las erogaciones con los ejecutivos que las erogan.
- e.) Ayuda a la obtención de informes de actuación por áreas de responsabilidad, en los cuáles se señalan los conceptos en los que se ha gastado más o menos de lo considerado en los presupuestos aprobados.
- f.) Eleva a responsables modestos a elementos dinámicos de la administración al ser jueces de sus propias decisiones.

Por otro lado, los presupuestos se deben adecuar al catálogo de cuentas existente en la organización, pero debe

hacerse un estudio sobre el mismo en el sentido de quitar o añadir cuentas o departamentos de acuerdo a los planes futuros. En una corporación en donde todas las empresas tengan el mismo giro, deben contar con catálogos de cuentas iguales, de tal manera que exista uniformidad en la información que se produzca a fin de consolidarla o elaborar estudios - específicos por áreas de responsabilidad.

1.3 EL COMITE DE PRESUPUESTOS.

Tanto la implantación de un sistema presupuestal, como la operación del mismo no pueden ser llevados a cabo por una sola persona, sino que se necesita la colaboración de todo el personal de la empresa. Para lograr esa participación, se debe integrar un Comité de Presupuestos, el cual - estará formado por:

- Presidente o Director General
- Director o Coordinador de Presupuestos
- Directores de las principales áreas:
 - Ventas y/o Mercadotecnia
 - Producción
 - Finanzas y Administración

La responsabilidad final de la planificación de las utilidades recae sobre el Presidente del Comité, que normalmente es el dirigente ejecutivo máximo. Las funciones del Comité serán:

- a.) Revisar y establecer las políticas a corto y largo plazo que estarán vigentes en el proceso de planificación así como los objetivos y premisas a considerar en dicha etapa.
- b.) Sugerir cambios de objetivos, estrategias o programas.
- c.) Recibir las predeterminaciones de las divisiones o departamentos correspondientes. Revisarlas, corregirlas o aprobarlas.
- d.) Intervenir y recomendar soluciones cuando los departamentos o divisiones estén en conflicto o carezcan de coordinación.
- e.) Recibir y analizar los reportes de control presupuestal de todos los centros de responsabilidad.
- f.) Considerar distintas opciones, hacer recomendaciones y adoptar decisiones en cuanto a las medidas correctoras.
- g.) Recomendar cambios de los componentes del presupuesto maestro (presupuestos auxiliares, cédulas, estados financieros presupuestales) y en los procesos de planificación y control del mismo.

2. UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS APROPIADO.

2.1 CLASIFICACION Y TIPOS DE PRESUPUESTOS.

Como ya lo he mencionado anteriormente, la aplicación de un sistema presupuestal es indispensable en cualquier clase de empresas, con o sin fines de lucro, medianas o grandes, independientemente de algunas circunstancias especiales por las cuales podría desenvolverse un negocio. Como en el caso de los sistemas contables, no existe una planificación y control de las utilidades aplicables a todas las empresas, sino que se tienen que adecuar al medio y dimensión de la misma. Por lo anterior, expondremos una clasificación genérica y los diferentes tipos de presupuestos que existen, dentro de los cuales quedará enmarcado el sistema de presupuestos que necesita cada organización.

Una clasificación genérica será:

PUBLICOS. Son aquéllos que realizan los Gobiernos, Estados, Municipios y empresas descentralizadas. Se elaboran tomando en cuenta primeramente los gastos que se erogarán debido a las necesidades públicas, posteriormente se estudia la forma de cubrir esos gastos a través de la aplicación de los ingresos provenientes de impuestos, derechos, aprovechamientos, empréstitos o emisión de papel moneda.

Por otro lado, las entidades gubernamentales no tienen como objetivo primordial la obtención de utilidades, sino la satisfacción de las necesidades públicas existentes a fin de lograr una estabilidad económica adecuada.

PRIVADOS. Estos son los preparados por empresas privadas y/o industriales como instrumento para una efectiva administración. En este caso primeramente se tienen que estimar los ingresos probables, para que sobre esta base, se predetermine su distribución o aplicación. El objetivo principal de estas empresas es la obtención de utilidades y además, como fin secundario la aplicación de un beneficio social al procurar la satisfacción de ciertas necesidades de los individuos (por medio de los artículos que produce), y una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo).

Existen diversos tipos de presupuestos que pueden ser clasificados según el criterio que se utilice. A continuación mencionamos los más usuales:

a.) Por su contenido:

- Principales. Son presupuestos resumen que presen

tan en forma condensada información vertida en - otros presupuestos de la empresa.

- Auxiliares. Muestran en forma analítica las ope raciones realizadas por cada departamento de la organización.

b.) Por su forma:

- Flexibles. Nació como una solución al problema del presupuesto fijo, que es la falta de compara bilidad cuando se tienen variaciones en el volu- men de actividad. Su técnica descansa en la con sideración de que los costos y gastos de la em- presa se erogan en relación a dos factores prin- cipales: en relación al volumen desarrollado en la empresa, o en relación con el transcurso del tiempo; por consiguiente, los costos se clasifi- can en variables o de volumen y en costos fijos o de período. En ésta técnica se establece tam- bién la relación que existe entre tres elementos importantísimos: costo, volumen y utilidad, de - tal manera que se puedan determinar fácilmente - los volúmenes y costos necesarios para obtener - el beneficio deseado.
- Fijos. Es un plan financiero referido a un volu- men de operaciones determinado. Su inconvenien- te es que sólo es comparable con las cifras rea- les cuando el volumen de actividad presupuesta - coincide con el volumen real.

c.) Por su duración:

- Cortos. Son los que abarcan un año o menos.
- Largos. Los que se formulan por más de un año.

d.) Por la técnica de valuación:

- Estimados. Son aquéllos que se formulan sobre bases empíricas, determinadas en base a experiencias anteriores: representan una probabilidad razonable de que efectivamente suceda lo que se planeó.
- Estándar. Elaborados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error.

e.) Por su reflejo en los Estados Financieros:

- De situación financiera. Muestran la posición financiera de la empresa en un momento dado. Son estáticos. Se presenta por medio del Balance General Presupuestado.
- De resultados. Muestra las utilidades a obtener en un futuro.
- De costos. Muestran las erogaciones que se van a efectuar por concepto de costo total o alguna de sus partes.

2.1.1 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Se inició en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica en 1961 con Robert Mc. Námara. - El Sistema relaciona tres elementos:

- 1.) El establecimiento de los resultados deseados a través de la identificación y evaluación de los costos, así como las consecuencias de los objetivos estratégicos. (Fase de Planeación).
- 2.) Traducción de los objetivos estratégicos en tiempo hombre y necesidades materiales de cada organización. (Fase de Programación).
- 3.) La distribución de los fondos necesarios para obtener dichos resultados a través de traducir el tiempo-hombre y las necesidades materiales en requisitos financieros. (Fase de Presupuesto).

Charles Shultze, Director del Presupuesto del Gobierno de los Estados Unidos en 1965, describe el presupuesto en la siguiente forma:

"Primero define cuidadosamente las metas y los objetivos en cada área de actividad del gobierno, analiza un programa determinado en cuanto a sus resultados en términos de los -

objetivos establecidos para él, mide los costos totales de la programación por varios - años hacia el futuro, mide también la exten-sión de los objetivos y de los programas más allá de los presupuestos anuales sobre la base de objetivos a largo plazo, analiza las - alternativas para encontrar la más eficiente y el camino menos costoso para alcanzar los objetivos programados y establece procedi--mientos analíticos que se agregarían a la naturaliza sistemática de la formulación y formalización de los presupuestos y de su proceso de revisión".

Esta descripción nos indica que el presupuesto por - programas es un sistema orientado precisamente hacia un programa, involucrando los costos y el análisis de los benefi-cios que se proyectarán en el largo plazo.

2.1.2 PRESUPUESTO BASE CERO.

Nació del esfuerzo de unir la justificación de cier-tas actividades prioritarias con la distribución de recur--sos que no son ilimitados.

Según Peter A. Pyhrr el proceso de presupuesto base cero "... requiere que cada Gerente justifique el presupesto solicitado completo y en detalle, además de tener que -

comprobar por qué debe gastar tanto dinero. Cada Gerente de be preparar un paquete de decisión de cada actividad u ope- ración, el cual debe incluir un análisis de costos, propósi- tos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos". 1

Otro concepto nos lo proporciona Paul J. Stonich al mencionar que se trata de un proceso a través del cual los gerentes analizan sus operaciones o actividades en cuanto a objetivos, metas, alternativas, medidas de rendimiento e in- cremento de costos/beneficios, que permitirá a la adminis- tración tomar decisiones sobre la asignación de recursos - respecto de costos y gastos no directos. 2

2.2 PERIODO PRESUPUESTAL.

"Las decisiones que se tomen hoy no afectan el pasado sólo afectarán el futuro". Este enunciado tan certero obli- ga a toda empresa a tener un programa de planificación pe- riódica de tal manera que sin él, no se puede asegurar el - éxito futuro del negocio.

-
1. Pyhrr, Peter A. Presupuesto Base Cero. Método práctico para evaluar gastos. México 1978, Ed. Limusa. p. XI pró logo.
 2. Stonich, Paul J. La Planificación y Presupuestación con base en Cero. Revista Expansión. Junio 1978, pags. 9-10

En su mayoría, las empresas se forman sin tener limitada su existencia, en base a una serie de proyectos o programas que al transcurrir del tiempo, se cumplen o complementan y dan origen a otros más, con los que pueden o no mantener una estrecha relación. Son ejemplos de proyectos; la compra de una maquinaria nueva, la adquisición de otras empresas, el lanzamiento al mercado de nuevos productos, ampliación o diversificación de la empresa, etc. Este tipo de proyectos deben planificarse con tiempo suficiente y deben verse como compromisos especiales de la dirección sujetos a ciertos cambios de forma, más no de fondo. Por lo anterior, la dimensión cronológica de la planificación de la empresa comprende un plan de utilidades a corto plazo (generalmente de un año o seis meses) y un plan de utilidades a largo plazo que abarca más de un año; en la práctica, la mayoría de empresas optan por hacerlo de 3 ó 5 años, aunque existen otras pocas que lo elaboran hasta por 10 ó 15 años, dependiendo de las condiciones en las que se desenvuelve cada empresa.

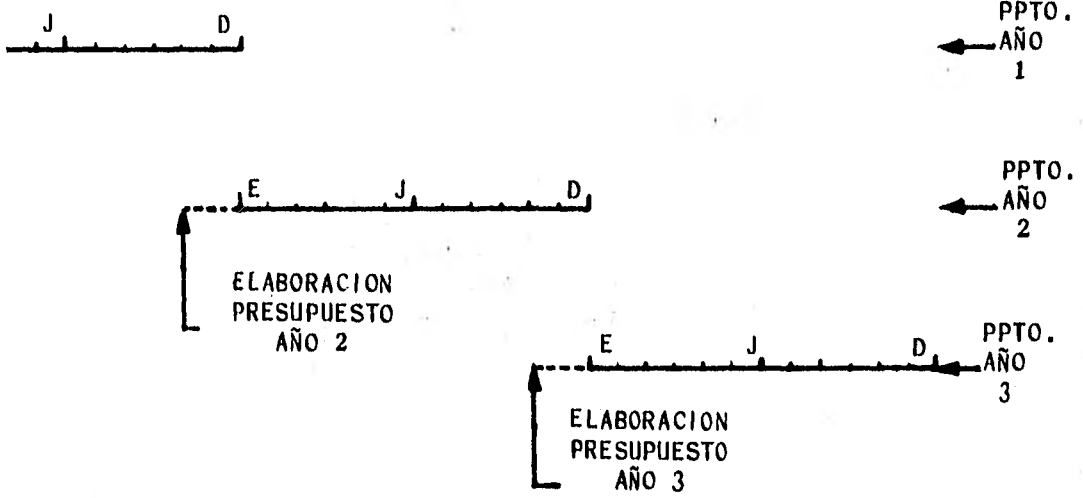
En cuanto a la frecuencia con que se repite el proceso de planificación formal, ésta puede ser una vez al año (tanto para el plan de corto como el de largo plazo), debiendo iniciarse de dos a cuatro meses antes que termine el ejercicio anual (planificación periódica). También puede utilizarse la planificación continua que consiste en revisar el presupuesto anual cada mes, trimestre o semestre, dando de baja el período anterior transcurrido y añadiendo

un período más que sea equivalente, de tal manera que siempre tengamos un presupuesto anual. En lo que respecta al plan a largo plazo, se deben revisar cada uno, dos o tres años, dando de baja los años transcurridos y añadiendo los equivalentes. (Cuadro No. 7).

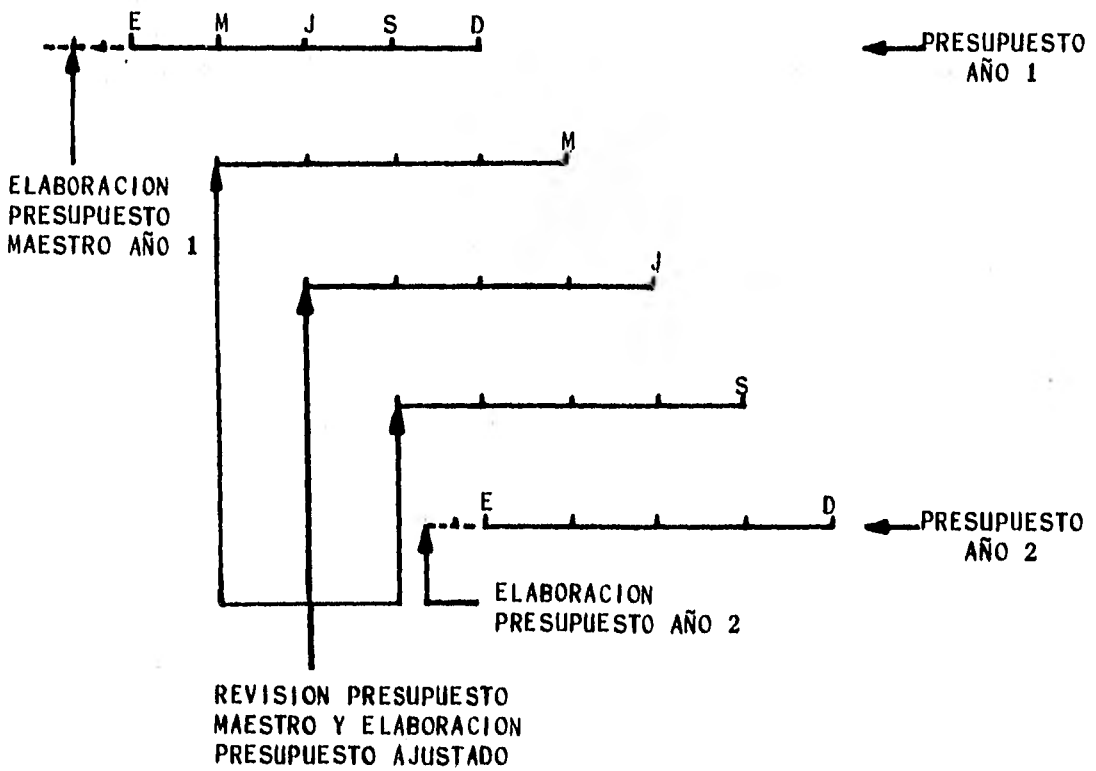
2.3 MANUAL DE PRESUPUESTOS.

En el apéndice situado al final del presente trabajo, se dará un ejemplo de los componentes que forman un manual de presupuestos, lo cual solamente es enunciativo y no limitativo, ya que por un lado, no se puede adaptar íntegramente a cualquier tipo de empresa, siendo necesario modificar cédulas o elaborar nuevas; así mismo, no incluye cédulas necesarias para la planeación a largo plazo, como tampoco -- otros "papeles de trabajo" que serían necesarios en el caso de una consolidación de estados financieros presupuestados.

PLANIFICACION PERIODICA



PLANIFICACION CONTINUA



CUADRO NO. 7 PERIODOS PRESUPUESTALES

3. PARTICIPACION DEL ELEMENTO HUMANO.

Siendo una empresa la combinación de recursos humanos, materiales, tecnología y capital, podemos resaltar como el más importante el "humano", ya que éste es el que va a usar los otros elementos para conseguir sus objetivos y/o los de la organización. Por lo tanto, cuando se trata de implantar algún sistema en una empresa, existen serios problemas que entorpecen la implementación deseada, ya que se presenta una tendencia natural del ser humano hacia la resistencia al cambio, debido a distintos factores, tales como: el conservadurismo, la inseguridad, la falta de comprensión, vicios arraigados por personal muy antiguo y el miedo a lo desconocido.

Lo anterior es aplicable especialmente en lo que se refiere a la implantación de un sistema presupuestal, ya que como herramienta de administración moderna, es desconocida para muchas empresas que se han desarrollado con un tipo de dirección empírica, por otro lado, algunas personas lo pueden considerar como un "artificio infernal" mediante el cual la dirección trata de aumentar una presión indeseable. No cabe duda que uno de los primeros pasos para vencer esa resistencia inicial a la implantación de un sistema de presupuestos, es precisamente una "educación presupuestaria" continua y activa desde el nivel más alto hasta el más bajo de supervisión, aspecto al que haremos énfasis al tra-

tar sobre la participación del personal de una organización en la implantación de un sistema presupuestal.

3.1 LA DIRECCION.

La función de la dirección en una empresa es manipular los recursos de que dispone, a través de un proceso administrativo para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo anterior, el ejecutivo principal de la empresa es el responsable de la planificación y control de los beneficios, sin embargo, existe una asignación concomitante de responsabilidades a los ejecutivos de línea y a los funcionarios de plana mayor.

En la implantación de un sistema de presupuestos debe existir un apoyo decidido de parte de la dirección de la empresa, debe estar plenamente convencida de la necesidad del presupuesto, y actúan determinadamente para la buena realización y desarrollo del mismo. En muchas ocasiones son los directivos los que más necesitan de una educación presupuestaria, por otro lado, son ellos mismos los que deben exponer en forma clara y concisa las políticas y objetivos que se persiguen al implantar un sistema presupuestal y los que regirán en cada ciclo presupuestario.

+ Léase como "presupuestos".

3.2 EL PERSONAL DEL PRIMERO AL ULTIMO NIVEL.

Son los ejecutivos de línea precisamente los encargados de llevar a cabo el presupuesto de una manera dinámica y eficaz. Por lo tanto ellos deben intervenir en la elaboración de los mismos, tanto en la etapa de implementación del sistema como en la operación normal del mismo. Con un sistema de control presupuestal por áreas de responsabilidad se llega a esa participación personal, que es motivante para los ejecutivos, supervisores y empleados, y si esta intervención se premia con incentivos como el aprecio, la estima al lograr los resultados previstos, etc., se llegará a una completa motivación a través de esa retroalimentación. Es indispensable que también los ejecutivos de todos los niveles, incluyendo los capataces, tengan una comprensión y apreciación adecuadas del programa presupuestal (educación presupuestaria), esto podrá lograrse por medio de conferencias y discusiones dirigidas hacia la explicación de cómo el sistema no sólo beneficia a la compañía, sino también a los propios ejecutivos y supervisores.

3.3. EL COORDINADOR DE PRESUPUESTOS.

En una organización que opera sin un sistema de control presupuestal, debe asignarse a una persona, de preferencia especialista en finanzas, como responsable en la coordinación para la implantación del sistema de presupe-

tos, dicha persona recibirá el nombre de "Coordinador de -- Presupuestos" o "Director de Presupuestos"; éste ejecutivo será la cabeza de un departamento que se encargará de realizar los estudios necesarios para compenetrarse con la operación de la empresa, sus objetivos, su entorno y las repercsiones económicas que pudiera tener para la misma los cambios a introducir. El director de presupuestos dependerá - de la Dirección de Finanzas y Administración o de la Gerencia General, ya que por la importancia de sus funciones debe tener el apoyo de la Dirección de la organización.

En una corporación, el director de presupuestos será un ejecutivo financiero que coordine la elaboración de los mismos en cada una de las empresas del grupo, siendo también responsable de la obtención de estados financieros consolidados presupuestados. Aparte de lo anterior, serán responsabilidades y funciones de un coordinador las siguientes:

- 1.) Elaboración del programa de presupuestos (trimestral, - anual, etc.) que incluya el seguimiento de los mismos.
- 2.) Diseñar y recomendar modelos o formularios, los cuadros y los informes esenciales pertinentes al programa de presupuestos.
- 3.) Proporcionar asistencia y asesoramiento técnico al person

sonal de la línea de mando en el desarrollo y ejecución del presupuesto.

- 4.) Debe ser responsable de la preparación de algunos estudios o análisis que servirán para la elaboración del plan de utilidades.
- 5.) Recibir los planes provisionales, verificarlos y transmitirlos al comité de presupuestos para su revisión, corrección o aprobación.
- 6.) Reproducir y distribuir los componentes del presupuesto ya autorizado por el Comité.
- 7.) Preparar informes de resultados por áreas de responsabilidad u otras clasificaciones pertinentes, señalando las variaciones al presupuesto, así como la causa de las mismas.
- 8.) Asistir a la Gerencia General en estudios especiales sobre la contribución divisional, los costos, ingresos, sobre nuevos productos, integración nacional, etc.
- 9.) Preparar informes a accionistas, dependencias oficiales, instituciones de crédito, etc.
- 10.) Quizá la más importante de todas las funciones dentro de una empresa donde no se ha trabajado con control presupuestal es organizar, coordinar y celebrar sesiones apropiadas de adiestramiento y conferencias rela-

cionadas con el sistema de presupuestos para los ejecutivos de todos los niveles que intervengan en la planificación o control del presupuesto.

Por su misma actividad, en la cual se interrelaciona con varias personas de distintos niveles de la organización, el coordinador de presupuestos debe buscar mantener las relaciones más óptimas con el elemento humano de la empresa, de tal manera que pueda lograr la participación activa de todos los niveles de la organización. Basado en lo anterior, el coordinador deberá tener las siguientes características para el mejor desempeño de sus funciones:

1.) Habilidad para tratar con la gente.	50%
2.) Capacidad técnica requerida.	30%
3.) Deseo de continuar en el trabajo. (Resultante de 1 + 2, por el ambiente propicio que el mismo individuo se ha creado).	20%
	<hr/> 100%

Si el Coordinador de presupuestos tiene esa "habilidad para tratar con la gente", lo ayudará mucho en el trato con los supervisores o jefes de áreas de responsabilidad. -

A continuación se mencionan algunas reglas para una exitosa labor como coordinador de presupuestos en el aspecto de trato con la gente:

- a.) Admitir nuestros propios errores.- Si se comete un error, se deberá admitir de buena gana. Si alguna de las personas con las que se trate tiene razón, debe aceptarse y no vacilar en informar a otras personas involucradas en el asunto.
- b.) Escuchar todas las ideas con respeto e interés.- Si se recibe alguna sugerencia (aunque sea mala), estimulará a la persona que la dio por haberla hecho. La segunda idea probablemente sea más acertada, pero lo que es más importante es que las personas sabrán que se recibe cualquier idea y que su esfuerzo es reconocido.
- c.) Buscará el consejo de otras gentes.- Se deben pedir opiniones y juicios de otras personas, demostrando con ello que los demás pueden aprender de él, así como él de los demás. Esto hará sentir a las personas miembros activos de la organización.
- d.) Hablar de los aciertos de los hombres.- Cuando un empleado haga un buen trabajo no deberá mantenerlo en oculto, sino que lo dirá también a los demás. Dicho reconocimiento será un estímulo que traerá como consecuencia mejores desempeños.

- e.) Fomentará la capacidad decisoria.- Dará a los supervisores o jefes de departamento la libertad necesaria para que solucionen los problemas de sus respectivas demarcaciones. Los alentará para que en casos dudosos o extraordinarios, consulten con jefes de otros departamentos antes de acudir con él o de llevar a cabo alguna decisión, de esta manera el jefe de departamento estará adquiriendo mayor experiencia, y si las ideas están en abierto conflicto podrá definirse la política a seguir en lo futuro. Todo esto trae como consecuencia una mayor producción de ideas.
- f.) Demostrará interés personal por quienes lo rodean. Deberá saber el nombre y todo lo que sea posible de aquéllas personas con las que tendrá relaciones, de tal manera que pueda hacer diversos comentarios sobre situaciones o cosas que les interesa. El resultado será -- una entrega de esas personas al sentir que se está -- preocupando por ellos o por lo que les es valioso. Este toque de humanismo debe ser sincero para que surta el efecto deseado.

Al observarse las reglas anteriores, se podrá obtener la motivación del personal, con lo cual la colaboración será más espontánea y existirá siempre que se tenga un trauto inteligente con el prójimo, humanitario, sencillo, cordial y sin fingimiento o engaño.

CAPITULO III

I M P L E M E N T A C I O N

1. FASE DE MOTIVACION.

Esta primera fase viene siendo una preparación para el personal que de una u otra manera se verá afectado en la implantación del sistema presupuestal, es de vital importancia para empresas que no habían trabajado antes con presupuestos y podría ser casi innecesaria si ya existe un sistema presupuestal y funciona con la participación activa de todo el personal catalogado como jefe de área, de departamento o de sección.

El director de presupuestos será responsable de la coordinación de todas las actividades comprendidas en el programa de implantación del sistema.

En principio, deberá hacer una investigación de todas las actividades de la empresa, la definición del ciclo completo de cada una y la captación de datos sobre dichas operaciones, las que deberá diagramar juntamente con sus procedimientos. Deberá conocer el medio ambiente en que se desenvuelve la empresa, su mercado, sus productos, sus procesos productivos y deberá tener diseñado un programa detallado de implementación presupuestal, que formará parte del manual de presupuestos. (Ver apéndice).

Con lo anterior, deberá planear sesiones de trabajo con el personal de la empresa a diferentes niveles, por ejemplo:

- a.) Directores Corporativos
- b.) Gerentes y Subgerentes de Filiales
- c.) Supervisores y Jefes de Departamento

En ese mismo orden celebrará sus reuniones, en las -
cuales deberá:

- 1.) Dar a conocer las bondades del sistema presupuestal.
- 2.) Motivar a la participación del personal a través de un pleno convencimiento sobre los beneficios de su uso, - tanto para la empresa como para el participante.
- 3.) Explicar en qué consiste el programa de presupuestos y las respectivas responsabilidades.

Es conveniente que el coordinador de presupuestos haga una evaluación al finalizar cada sesión con el objeto de conocer si el personal ha comprendido la importancia de los presupuestos y si logrará la participación deseada del elemento humano.

2. FASE DE PLANEACION.

Esta fase se inicia con la distribución de formas y las primeras juntas del Comité de Presupuestos en las cuales se definirán objetivos y premisas, continúa con la integración de todos los presupuestos incluyendo los estados financieros y termina hasta que son presentados por el Director de Presupuestos al Comité para su estudio, modificación y en su caso la aprobación de los mismos.

En este título también se expondrán diversas técnicas que pueden ser útiles en la planificación de la empresa a través de los presupuestos, como son: la utilización de la estadística para estimar ventas, razones financieras, análisis de proyectos de inversión por el método del valor presente, consolidación de estados financieros, etc.

2.1 ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA Y DISTRIBUCION DE FORMAS.

Habiéndose ya celebrado las sesiones de trabajo con los diferentes responsables de la elaboración del presupuesto y verificado que se logró una amplia disposición a la colaboración o una suficiente motivación, se procederá a efectuar reuniones del Comité de Presupuestos, en las cuales se revisarán y aprobarán tanto el objetivo como las funciones del Comité, se analizará el programa de

planificación de utilidades incluyendo las formas del manual de presupuestos; asimismo se establecerán los objetivos y metas a corto y largo plazo, como también algunas premisas básicas necesarias para la planificación.

Posteriormente se distribuirán las formas entre los participantes del presupuesto para su debido llenado.

Dichos formularios los entregará el coordinador de presupuestos durante el primero y segundo año del establecimiento del sistema, ya que no es posible que un presupuesto quede debidamente confeccionado en el primero o segundo año, siendo necesario ajustes tanto a las formas como al programa en sí. Después del segundo año el manual pasará a formar parte de la carta de organización de cada área o departamento.

2.2 PRESUPUESTOS DE RESULTADOS.

Para efecto de la presente investigación considero dentro de esta clasificación a los siguientes presupuestos:

- * Ventas
- * Producción
- * Niveles de Inventario
- * Compras
- * Trabajo directo o Mano de Obra

- * Costos Indirectos
- * Gastos de Distribución
- * Gastos de Administración

PRESUPUESTO DE VENTAS.

Después de haber definido los objetivos corporativos y divisionales a corto y largo plazo sobre la expansión de la empresa, crecimiento, rendimiento, operación y personal, deberán analizarse y definirse algunas políticas que de una u otra manera afectarán la operación a corto plazo de cada una de las sucursales (Manual de Presupuestos No. III).

Cada gerente de sucursal se hará responsable de la entrega de su presupuesto a la controladora, empezando así su actividad presupuestaria, que comenzará con el proceso de planeación ya comentado anteriormente y que consiste en:

- * Análisis de la situación actual
- * Determinación de Factores Críticos
- * Cálculo de algunas tendencias
- * Fijar objetivos locales
- * Establecer las estrategias y programas necesarios que estén de acuerdo con el plan general.
- * Elaboración del presupuesto de ventas

Este presupuesto es la base de todos los que se elaboran en el proceso presupuestal y deberá estar de acuerdo con los objetivos corporativos incluidos en el plan de ventas a largo plazo, el cual normalmente se desarrolla en importes anuales, utilizando clasificaciones amplias de productos, basándose en análisis esmerados de los potenciales futuros del mercado y proyecciones estadísticas, atemperadas por las diferentes estrategias a largo plazo que podría seguir la Dirección, por ejemplo: La diversificación de la empresa, introducción de productos nuevos, políticas para determinación de precios a largo plazo, cambio de canales de distribución, etc.

Existen varios métodos para elaborar el presupuesto de ventas a corto plazo, los cuales no son exclusivos para determinadas empresas, ni se utiliza uno solamente, sino que en base al giro, necesidades, recursos humanos, técnicos y materiales de que se disponga, se utilizará uno o la combinación de varios.

a.) ESTIMACION DIRECTA DE LOS VENDEDORES.

Este método impone una responsabilidad gravosa sobre la pericia de los vendedores, pero crea un alto grado de participación de los mismos y además de los supervisores. Para realizar su estimación, los vendedores son previamente instruidos en cómo elaborar su estimación, por zona, cliente, línea de producto, etc., y

tendrá que proveérseles de informes y estadísticas de ventas del pasado. Por otro lado, deberán tener en cuenta los contratos firmados por los clientes, pedidos pendientes de surtir, programa de visitas, cuotas por vendedor y otros recursos similares.

Los estimados elaborados deben ser revisados por los supervisores y el gerente de ventas, que deberá verificar que el presupuesto general cumpla con el objetivo de crecimiento de ventas fijado para esa sucursal, haciendo en su caso, ajustes a los presupuestos presentados por los vendedores o supervisores.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- 1.- Se utiliza la experiencia de individuos más conectados al mercado y por lo tanto conoce sus características, requerimientos y concurrentes.
- 2.- Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente a la persona encargada de cumplirlo.
- 3.- Permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y período.
- 4.- Facilita la comparación entre las cifras presupuestales y reales, así como conocer mejor las causas de las variaciones.

Sus desventajas son:

- 1.- En general los vendedores tienen pocos recursos - técnicos y administrativos para elaborar un buen presupuesto o estudios de mercado adicionales.
- 2.- Los vendedores pueden perder su independencia mental y elaborar presupuestos bajos a fin de no comprometerse demasiado.
- 3.- Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas.

b.) METODO ECONOMICO - ADMINISTRATIVO.

Este método parte de las ventas del período contable anterior, las actualiza y proyecta a través de factores específicos de ajuste y de influencia. La información interna y externa requerida es difícil allegársela, lo que hace más complicada la aplicación de éste método. A pesar de ello es un método que conlleva cierta exactitud, siendo factible aplicarse por producto, zona, período, distrito, etc.

Se basa en la siguiente fórmula:

$$P = \left[(V_p \pm F) \cdot E \right] \quad A$$

En donde:

P = presupuesto de ventas.

Vp = ventas del período contable inmediato anterior.

F = factores específicos.

E = fuerzas económicas generales.

A = influencia de la administración.

A continuación se indica en qué consisten algunos elementos de la fórmula:

FACTORES ESPECIFICOS
(F)

DE
AJUSTE

- Condiciones que tuvieron un efecto FAVORABLE sobre las ventas del ejercicio anterior.
- Condiciones que tuvieron un efecto DESFAVORABLE sobre las ventas del ejercicio anterior.

- Pedido excepcional
- Ventas en una zona en donde no es costeable la operación.
- Incendio, huelga, fallas en abastecimiento que retrasen el envío de mercancía al cliente.
- Demandas o juicios que retrasen actividades.
- Renuncia o retiro de personal clave en ventas.

DE
CAMBIO

- Del producto o del proceso de producción.
- Del mercado.
- En los métodos de venta.

- Disminución o incremento en el costo y precio de venta.
- Establecimiento de un departamento de control de calidad.
- En las modas, gustos y estilos.
- En la cantidad, lugar, composición y edad de la población.
- En la actividad económica.
- Ampliación, reducción o diversificación de servicios.
- Plan de Publicidad.
- Canales de Distribución.
- Remuneraciones al personal de ventas.

El determinar éste tipo de factores nos llevará a ob tener unas ventas en condiciones normales de operación, libres de situaciones favorables o adversas no recurrentes.

FUERZAS ECONOMICAS
GENERALES (E)

Indicadores económicos que afecten - las ventas de nuestra empresa, como:

Producto Nacional Bruto.

Ingreso per Cápita.

Ventas y Producción por rama de acti-
vidad.

Mercado potencial y distribución geo-
gráfica.

Establecimiento de nuevas empresas.

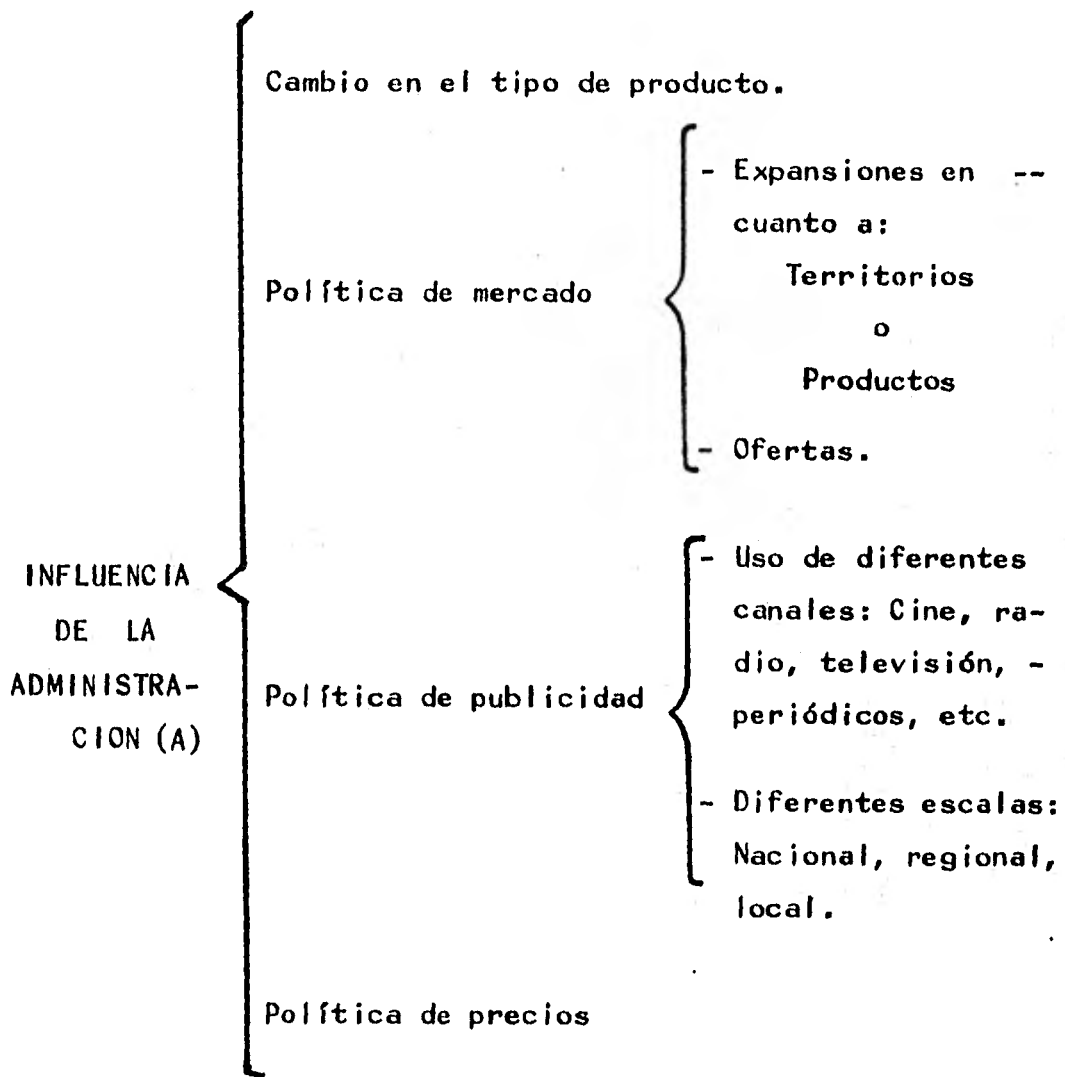
Devaluación de la moneda.

Inflación.

Desempleo.

Crecimiento del Crédito y la Inver-
sión, etc.

La tendencia de estas fuerzas nos ayudarán a definir si habría que ajustar positiva o negativamente las ventas - del ejercicio anterior.



Determinados y valuados los conceptos que forman cada elemento de la fórmula, se efectuará la operación que nos llevará al presupuesto de ventas.

c.) ANALISIS ESTADISTICOS.

La aplicación más sencilla es la de estimar las ventas en base a la tendencia histórica de las mismas, durante un período de 5 ó más años utilizando el método de mínimos cuadrados. Para fines puramente ilustrativos, sin ser nuestro caso práctico, ofrecemos el siguiente ejemplo:

FORMULAS:

$$y = bx + a \dots \dots \dots (1)$$

$$\Sigma y = na + b \Sigma x \dots \dots \dots (2)$$

$$\Sigma xy = a \Sigma x + b \Sigma x^2 \dots \dots \dots (3)$$

DATOS:

Y = Ventas	1977	7'450
	1978	12'300
	1979	11'500
	1980	15'800
	1981	24'100
	1982	???

n = Número de años.

RESOLUCION:

	(AÑO)	(VENTAS)		
	<u>x</u>	<u>y</u>	<u>x²</u>	<u>xy</u>
1977	1	7'450	1	7'450
1978	2	12'300	4	24'600
1979	3	11'500	9	34'500
1980	4	15'800	16	63'200
1981	5	24'100	25	120'500
	Σ <u>15</u>	Σ <u>71'150</u>	Σ <u>55</u>	Σ <u>250'250</u>

Substituyendo las fórmulas: (2) y (3)

$$71'150 = 5a + 15b \dots\dots\dots (4)$$

$$250'250 = 15a + 55b \dots\dots\dots (5)$$

Resolviendo este sistema de 2 ecuaciones con 2 incógnitas -
tenemos:

$$71'150 = 5a + 15b \dots\dots\dots (4)$$

$$250'250 = 15a + 55b \dots\dots\dots (5)$$

$$\underline{-213'450 = -15a - 45b \dots\dots\dots (6)}$$

$$36'800 = 0 + 10b \dots\dots\dots (7)$$

Efectuamos la -
resta de la ecua
ción (6) y (5)

Despejando a "b" de la ecuación (7):

$$b = \frac{36'800}{10}$$

$$b = 3'680$$

Substituyendo "b" en la ecuación (4):

$$71'150 = 5a + 15 (3'680) \dots \dots \dots (8)$$

Despejando "a" tenemos:

$$5a = 71'150 - 55'200$$

$$a = \frac{15'950}{5}$$

$$a = 3'190$$

Para determinar las ventas del año 1982, sustituimos la ecuación (1) tomando en cuenta que "x" es el año 6 de la serie compuesta de 1977 a 1982.

$$y = 3'680 (6) + 3'190 \dots \dots \dots (1)$$

Obteniendo el valor de "y" (VENTAS):

$$y = 25'270$$

Este método estadístico es muy aplicable sobre todo para -
elaborar proyecciones a largo plazo (5, 10 ó 15 años).

Ya sea que se utilice un sólo método de los 3 descritos o -
la combinación de todos, llegaremos a determinar un presu-
puesto de ventas anual, que para nuestro caso práctico será
el siguiente, considerando solamente una de las filiales -
del grupo:

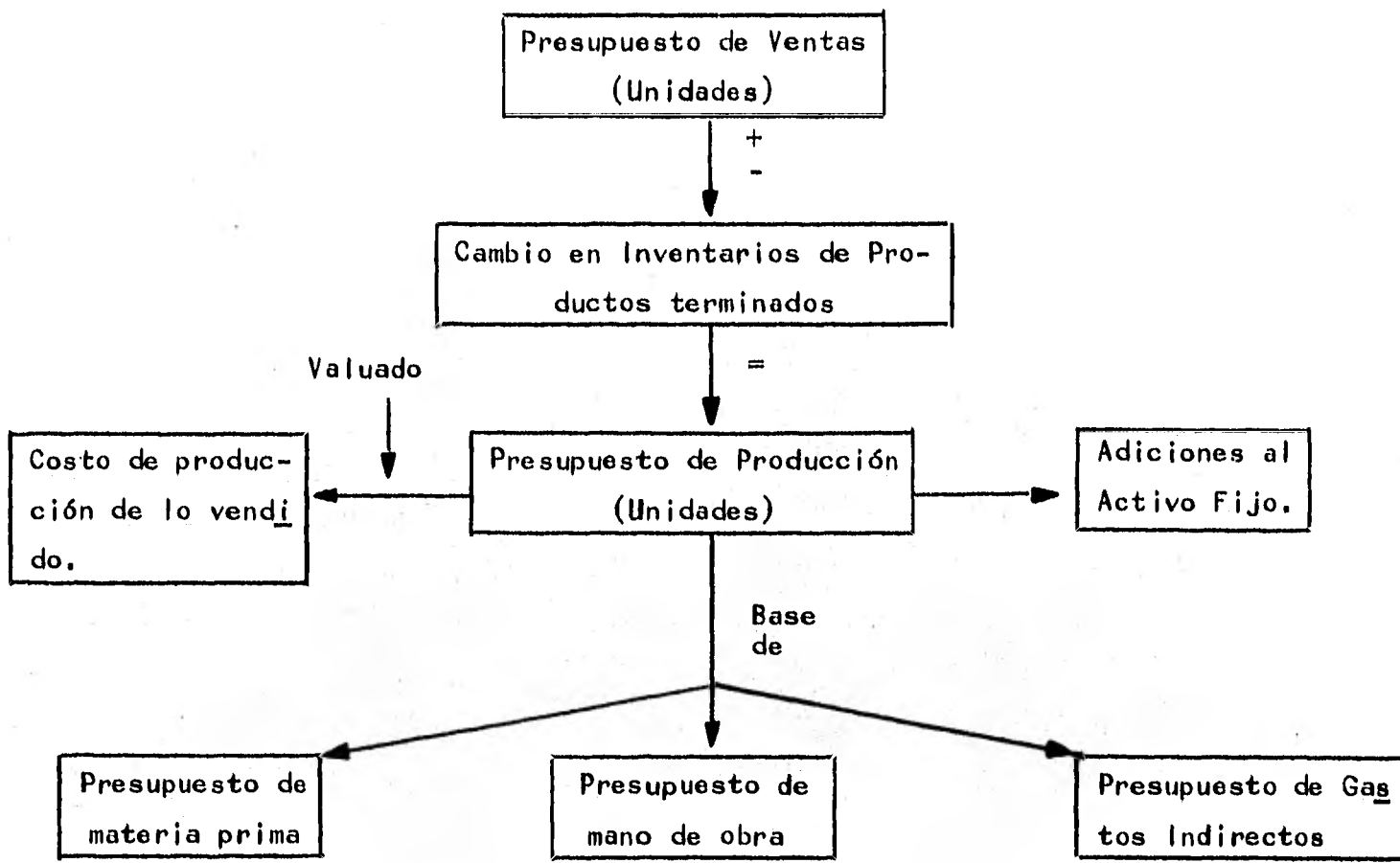
<u>ARTICULOS</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u> <u>VENTA</u>	<u>TOTAL ANUAL</u>	
		<u>U D S</u>	<u>IMPORTE</u> <u>(MILES \$)</u>
A	1,500.00	5,000	7'500
B	1,000.00	9,500	9'500
		<u>14,500</u>	<u>17'000</u>

PRESUPUESTO DE PRODUCCION Y NIVELES DE INVENTARIO.

El presupuesto de ventas en unidades servirá de base para la elaboración del presupuesto de producción. Debe -
existir una coordinación entre ambos, ya que el presupuesto de ventas y las políticas de inventarios señalarán a produc-
ción, necesidades de mano de obra, materiales o capacidad -
instalada para que producción pueda abastecer oportunamente y en forma eficaz al departamento de ventas para la realiza-
ción de sus cuotas.

El Comité de Presupuestos deberá establecer las políticas para todo el grupo, relativas a la determinación de las necesidades totales de producción por productos, la determinación de los niveles de inventarios de productos terminados y en proceso de fabricación, la capacidad de la fábrica, así como un máximo o mínimo disponible para inversión en activos fijos, abastecimiento de materia prima, componentes de los productos terminados, proveedores y las necesidades de la mano de obra; de tal manera que no se interfiera el plan de ventas, o en caso de falta de capacidad productiva incorregible, se deberá ajustar el presupuesto de ventas.

El plan de producción es básico para la elaboración de los presupuestos de materias primas, de mano de obra y gastos indirectos, los que darán información para obtener el costo de producción y finalmente el costo de producción de lo vendido. (Cuadro No. 8).



CUADRO No. 8 DIAGRAMA DE PRODUCCION

Partiendo del diagrama anterior, existen dos fórmulas muy sencillas para determinar las unidades presupuestadas de producción:

- A.) Sin tomar en cuenta el inventario en proceso al iniciar y terminar el ejercicio o considerando un inventario en proceso estable, tenemos:

$$\begin{array}{l}
 \text{Ventas} \\
 + \text{ Inventario al final del ejercicio} \\
 - \text{ Inventario al iniciar el ejercicio} \\
 = \text{ Producción requerida}
 \end{array}$$

- B.) Tomando en cuenta una variación en el inventario en proceso, tendremos que utilizar la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l}
 \text{Ventas} \\
 + \text{ Inventario de producción terminada al final del} \\
 \text{ejercicio} \\
 - \text{ Inventario de producción terminada al iniciar} \\
 \text{el ejercicio} \\
 = \text{ Producción requerida} \\
 + \text{ Inventario final en proceso (o unidades equiva-} \\
 \text{lentes)} \\
 - \text{ Inventario inicial en proceso (o unidades equi-} \\
 \text{valentes)} \\
 = \text{ Producción total equivalente requerida}
 \end{array}$$

Como ya lo hemos señalado, uno de los factores (quizá el más importante) que interviene en la determinación del presupuesto de producción, son los inventarios. El responsable del plan de producción debe lograr un equilibrio óptimo entre ventas, producción e inventarios; éstos últimos representan una inversión relativamente alta en todas las empresas y la sobreinversión en los mismos puede producir efectos muy negativos en la situación financiera de la empresa. Dado un volumen de ventas planeado, puede enfocarse desde 3 puntos de vista el presupuesto de producción e inventarios, a saber:

- 1.- Dar preferencia a la estabilidad de la producción. Al establecer una política inflexible de producción, los inventarios fluctuarán inversamente proporcional al patrón estacional de las ventas.
- 2.- Dar preferencia a la estabilidad del inventario. Establecer una política inflexible de inventarios hará que los niveles de producción fluctúen directamente proporcional con el patrón estacional de las ventas.
- 3.- No dar preferencia ni a la producción ni al inventario. Esto implica el establecimiento de políticas de inventarios y producción adecuadas.

Es recomendable buscar siempre una estabilidad en la producción, ya que tiene las siguientes ventajas:

1.- Un empleo seguro, derivando por resultado:

- * Una mejor moral del individuo, logrando también mayor eficiencia por la satisfacción de la necesidad de seguridad.
- * Menos rotación de personal.
- * Atracción de mejores trabajadores.
- * Reducción en gastos de adiestramiento de nuevos trabajadores.

2.- Economía en compras de materias primas como resultado de:

- * Mayor disponibilidad.
- * Descuentos por volumen.
- * Menores necesidades de capital o mejor planeación de las mismas.

3.- Mejor aprovechamiento de las instalaciones fabriles.

El mayor peligro de altibajos importantes en la producción es sin duda alguna el efecto sobre el personal.

Por otro lado, las políticas sobre los niveles de inventario se pueden expresar de la siguiente manera:

"Para el producto X, el inventario mensual debe ser las necesidades programadas del siguiente trimestre".

"Para el producto Y, el inventario no ha de exceder de 6,000 unidades".

"Para el producto Z, el inventario será máximo -- 7,000 unidades y mínimo 5,000".

"El inventario mensual será el doble de las ventas del mes anterior".

"La rotación anual del inventario será de 6".

Siguiendo con el caso práctico, las premisas para determinar el presupuesto de producción e inventarios, serían las siguientes:

- 1.- Se acepta el presupuesto de ventas (No. 1) al cual se adecuará el de producción, tomando en cuenta - que se necesitará invertir en una máquina-torno a partir del tercer trimestre.
- 2.- Se estima que el inventario inicial (final del presente ejercicio) será de 2 meses ventas presupuestadas del siguiente ejercicio.

3.- Se estima que el inventario final será de un mes -
venta presupuestado.

4.- Se pretende estandarizar la producción, independien-
temente de la variación que puedan sufrir los inven-
tarios en el transcurso del ejercicio.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION (No.2)

(Unidades)

<u>ARTICULO REF.</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MZO</u>	<u>1er.TRIM</u>	<u>2o.TRIM</u>	<u>3er.TRIM</u>	<u>4o.TRIM</u>	<u>TOTAL</u>
"A" Vtas. (No.1)	200	400	400	1,000	1,500	500	2,000	5,000
Inv. Inic.	600	800	800	600	900	700	1,400	600
Inv. Fin.	<u>800</u>	<u>800</u>	<u>900</u>	<u>900</u>	<u>700</u>	<u>1,400</u>	<u>400</u>	<u>400</u>
Prodn.	<u>400</u>	<u>400</u>	<u>500</u>	<u>1,300</u>	<u>1,300</u>	<u>1,200</u>	<u>1,000</u>	<u>4,800</u>
"B" Vtas. (No.1)	450	450	500	1,400	2,800	2,500	2,800	9,500
Inv. Inic.	900	1,250	1,600	900	1,950	1,600	1,550	900
Inv. Fin.	<u>1,250</u>	<u>1,600</u>	<u>1,950</u>	<u>1,950</u>	<u>1,600</u>	<u>1,550</u>	<u>1,200</u>	<u>1,200</u>
Prodn.	<u>800</u>	<u>800</u>	<u>850</u>	<u>2,450</u>	<u>2,450</u>	<u>2,450</u>	<u>2,450</u>	<u>9,800</u>

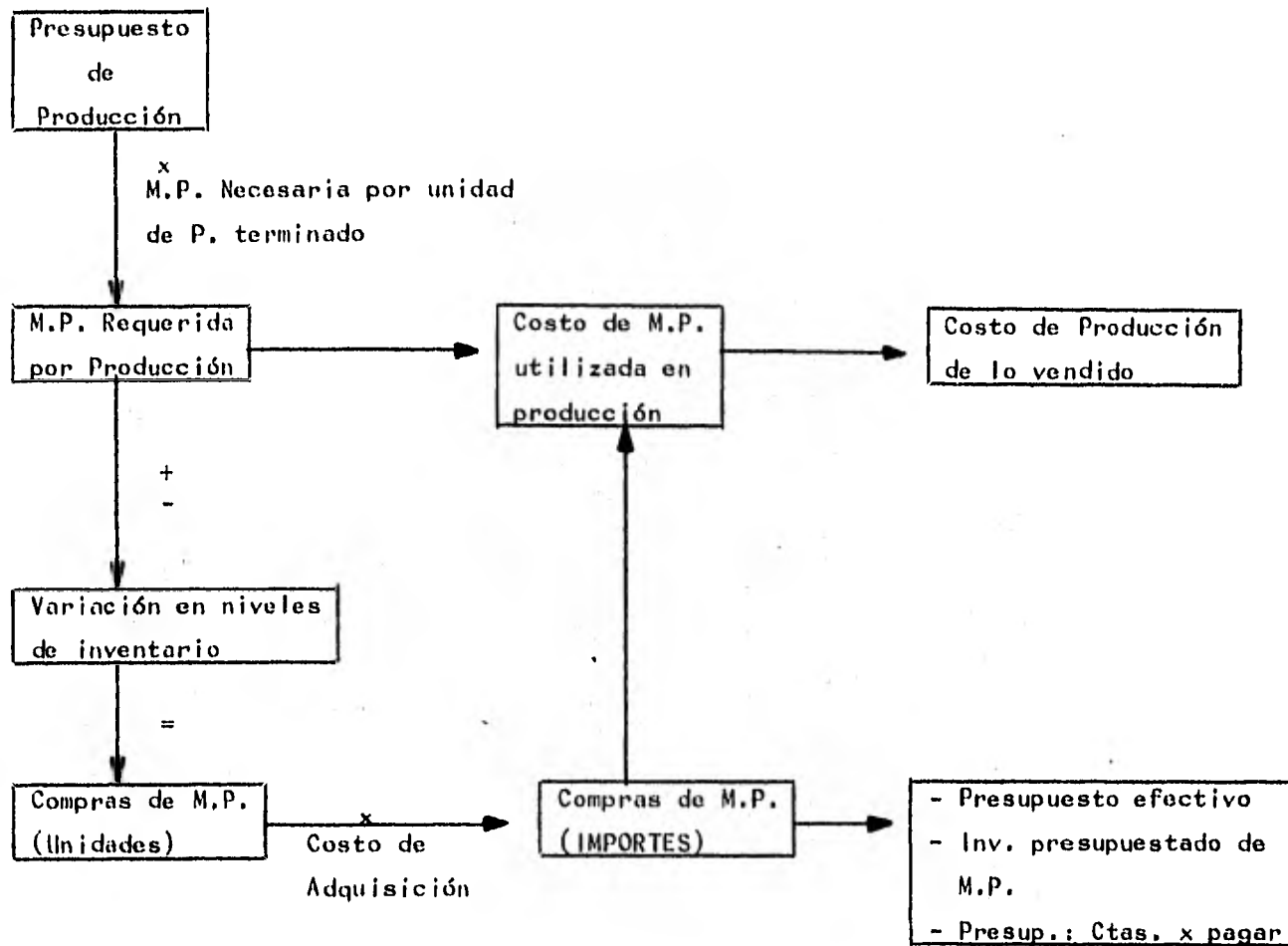
PRESUPUESTO DE COMPRAS; USO E INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS

La determinación de estos presupuestos conlleva nue-
vamente a buscar un equilibrio entre: las necesidades de -

materias primas de la fábrica, los niveles de inventario de materias primas y las compras de las mismas.

La metodología que se aplica para la determinación de los presupuestos de compras, inventarios y uso de materias primas se trata de explicar a través del Cuadro No. 9.

Para nuestro caso práctico, se considera como método de valuación de inventarios el de "costos promedios".



CUADRO No. 9.- DIAGRAMA DE COMPRAS, INVENTARIOS Y USO DE MATERIA PRIMA.

PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA PRODUCCION (NO. 3)

(UNIDADES)

<u>MATERIAS</u>	<u>Ref.</u>	<u>USO</u>		<u>FEB</u>	<u>MZO</u>	<u>1er.</u>	<u>2o.</u>	<u>3er.</u>	<u>4o.</u>	<u>TOTAL</u>
		<u>UDS</u>	<u>ENE</u>			<u>TRIM.</u>	<u>TRIM.</u>	<u>TRIM.</u>	<u>TRIM.</u>	
<u>ART "A"</u>										
Producción	No. 2		400	400	500	1,300	1,300	1,200	1,000	4,800
Mp-3115		2	800	800	1,000	2,600	2,600	2,400	2,000	9,600
Mp-3116		3	1,200	1,200	1,500	3,900	3,900	3,600	3,000	14,400
<u>ART "B"</u>										
Producción	No. 2		800	800	850	2,450	2,450	2,450	2,450	9,800
Mp-3115		1	800	800	850	2,450	2,450	2,450	2,450	9,800
Mp-3116		4	3,200	3,200	3,400	9,800	9,800	9,800	9,800	39,200
<u>SUMARIO</u>										
MP-3115			1,600	1,600	1,850	5,050	5,050	4,850	4,450	19,400
MP/3116			4,400	4,400	4,900	13,700	13,700	13,400	12,800	53,600

PRESUPUESTO DE COMPRAS MATERIA PRIMA (NO. 4)

<u>MATERIA PRIMA</u>	<u>UIDS. NECES. PRODN. (No.3)</u>	<u>INVENT. INICIAL</u>	<u>INVENT. FINAL</u>	<u>COMPRAS</u>	<u>COSTO UNIT.</u>	<u>IMPORTE COMPRAS</u>
<u>MP-3115</u>						
ENERO	1,600	1,500	1,800	1,900	85	161,500
FEBRERO	1,600	1,800	1,500	1,300	85	110,500
MARZO	<u>1,850</u>	<u>1,500</u>	<u>1,600</u>	<u>1,950</u>	<u>85</u>	<u>165,750</u>
1er. TRIM.	5,050	1,500	1,600	5,150	85	437,750
2o. TRIM.	5,050	1,600	1,300	4,750	88	418,000
3er. TRIM.	4,850	1,300	1,200	4,750	90	427,500
4o. TRIM.	<u>4,450</u>	<u>1,200</u>	<u>1,000</u>	<u>4,250</u>	<u>93</u>	<u>395,250</u>
TOTAL	<u>19,400</u>	<u>1,500</u>	<u>1,000</u>	<u>18,900</u>	<u>88.81</u>	<u>1'678,500</u>
<u>MP-3116</u>						
TOTAL	<u>53,600</u>	<u>5,000</u>	<u>4,500</u>	<u>53,100</u>	<u>20</u>	<u>1,062,000</u>
GRAN TOTAL						<u>2,740,500</u>

PRESUPUESTO DE COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA (NO.5)

MATERIA PRIMA	REF	INV. INICIAL		COMPRAS		INV. FINAL		PRODUCCION	
		U. D. S.	IMPTE.	U. D. S.	IMPTE.	U. D. S.	IMPTE.	U. D. S.	IMPTE.
MP. - 3115	Nº4	1500	112,500	18900	1,678,500	1000	88,810	19400	1,702,190
COSTO UNITARIO									
PROMEDIO		75.00		88.81		88.81		87.74	
MP. - 3116	Nº4	5000	75,000	53100	1,062,000	4500	90,000	53600	1,047,000
COSTO UNITARIO									
PROMEDIO		15.00		20.00		20.00		19.53	

ARTICULO	REF	COMPOSICION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL UNITARIO
"A"	Nº3	MP-3115 - 2	87.74	175.48
		MP-3116 - 3	19.53	<u>58.59</u> 234.07
"B"	Nº3	MP-3115 - 1	87.74	87.74
		MP-3116 - 4	19.53	<u>78.12</u> 165.86

PRESUPUESTO DE TRABAJO DIRECTO O MANO DE OBRA.

Se entiende por mano de obra la fuerza de trabajo que transformará la materia prima en un producto terminado, cumpliendo éste último con la función de utilidad con la que fue creado. La combinación de materia prima y mano de obra directa, constituye el costo primo de un producto.

Podemos clasificar la mano de obra en directa e indirecta, la primera lo comprenden los salarios pagados a trabajadores del departamento productivo, que se pueden identificar con una producción específica; la indirecta no se puede aplicar a una producción específica, como es el caso de sueldos a supervisores, almacenistas, mantenimiento, etc. que forman parte de los costos indirectos de fabricación.

El Planificar la utilización y costo de mano de obra permite:

- A.) Determinar necesidades de contratación, capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- B.) Evaluar y especificar tanto los puestos de trabajo como a los trabajadores mismos.
- C.) Una adecuada administración de sueldos y salarios que ayudará a formar un buen plan de demanda de efectivo.

- D.) Un mejor control del costo por producto, operación, total, etc., obteniéndose en determinado momento una reducción en éste tipo de costos.

Una manera de determinar el costo de mano de obra es la siguiente:

- 1.- Estimar las horas estándares de mano de obra directa necesaria para cada unidad de producto, en base a los estándares prefijados o a un estudio de tiempos y movimientos.
- 2.- Estimar las tasas promedio de salarios por departamento, centro de costos y operaciones.
- 3.- Multiplicar las horas estándares de cada unidad de producto por las tasas medias de salarios para obtener el costo de mano de obra por unidad de producción para el departamento, centro de costo u operación.
- 4.- Multiplicar las unidades de productos a fabricar en el departamento, centro de costos u operación, por el costo de mano de obra por unidad de producto, para obtener el costo total de la mano de obra directa para cada uno.

HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA PRESUPUESTADA

(No. 6)

OPERACION	HORAS / HOMBRE POR UNIDAD		T O T A L
	ARTICULO "A"	ARTICULO "B"	
1	4	5	9
2	3	7	10
3	1	3	4
4	4	5	9
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
T O T A L	<u> 12 </u>	<u> 20 </u>	<u> 32 </u>

PRESUPUESTO COSTO DE MANO DE OBRA

(No. 7)

<u>ARTICULO/MES</u>	<u>UNIDADES PRODUCCION (No.2)</u>	<u>HRS/HOM. EST. x UD. (No.6)</u>	<u>HORAS TOTALES</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>COSTO POR UNIDAD</u>
"A"					
ENERO	400	12	4800	240,000	
FEBRERO	400	12	4800	240,000	
MARZO	<u>500</u>	<u>12</u>	<u>6000</u>	<u>300,000</u>	
1er. TRIM.	1300	12	15600	780,000	
2o. TRIM.	1300	12	15600	780,000	
3er. TRIM.	1200	12	14400	720,000	
4o. TRIM.	<u>1000</u>	<u>12</u>	<u>12000</u>	<u>600,000</u>	
T O T A L	<u>4800</u>		<u>57600</u>	<u>2,880,000</u>	<u>600.00</u>
"B"					
ENERO	800	20	16000	320,000	
FEBRERO	800	20	16000	320,000	
MARZO	<u>850</u>	<u>20</u>	<u>17000</u>	<u>340,000</u>	
1er. TRIM.	2450	20	49000	980,000	
2o. TRIM.	2450	20	49000	980,000	
3er. TRIM.	2450	20	49000	980,000	
4o. TRIM.	<u>2450</u>	<u>20</u>	<u>49000</u>	<u>980,000</u>	
T O T A L	<u>9800</u>		<u>196000</u>	<u>3,920,000</u>	<u>400.00</u>

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS

(No. 8)

<u>ARTICULO</u>	<u>HORAS/HOM.</u> <u>ANUALES</u> <u>(No. 7)</u>	<u>TOTAL GTOS. IND.</u> <u>(MILES)</u>	<u>CUOTA DE</u> <u>GTOS. IND. x HRA.</u>	<u>HORAS/HOM.</u> <u>EST. x UD.</u>	<u>CUOTA DE</u> <u>GTOS. IND. x UD.</u>
"A"	57600	960	16.6666	12	200.00
"B"	196000	1'470	7.50	20	150.00
	<u>253600</u>	<u>2'430</u>			

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION

(No. 9)

ELEMENTOS DEL COSTO

<u>ARTICULOS</u>	<u>PRODN.</u> <u>(No.2)</u>	<u>MAT. PRIMA</u> <u>(No.5)</u>	<u>MANO O.</u> <u>(No.7)</u>	<u>GTOS. INDIR.</u> <u>(No.8)</u>	<u>COSTO</u> <u>UNITARIO</u>	<u>COSTO</u> <u>TOTAL</u> <u>(MILES)</u>
"A"	4800	234.07	600.00	200.00	1,034.07	4'964
"B"	9800	165.86	400.00	150.00	715.86	7'015

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

(No. 10)

<u>ARTICULO</u>	<u>VENTAS</u> <u>(No.1)</u>	<u>COSTO DE PRODN.</u>	<u>COSTO TOTAL</u>
"A"	5,000	1,034.07	5'174
"B"	9,500	715.86	6'801
			<u>11'975</u>

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE DISTRIBUCION Y ADMINISTRACION

En el caso del área de Distribución, comprenderá las erogaciones necesarias para los planes de promoción, ventas, desarrollo de nuevos productos, gastos de almacenamiento, fletes y todos aquellos que sean consecuencia de hacer llegar, el bien del almacén al consumidor final. Por lo que respecta al área de Administración, se considerarán todos los gastos de contabilidad, costos, personal, finanzas, cobranzas, etc.

Estas áreas de Administración y Distribución, se subdividirán a su vez en subáreas de responsabilidad, - - asignando un responsable a cada centro de costos, el cual elaborará su presupuesto de gastos controlables, estimando los no controlables el contador o contralor de cada una - de las filiales.

PRESUPUESTO DE GASTOS CONTROLABLES ADMINISTRACION (No. 11)
(MILES)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MZO</u>	<u>1er TRIM.</u>	<u>2do. TRIM.</u>	<u>3er. TRIM.</u>	<u>4o. TRIM.</u>	<u>T O T A L</u>
GERENCIA	15	70	50	135	60	50	150	395
COMPRAS	22	55	65	142	45	70	45	302
CONTABILIDAD	30	40	40	110	100	100	110	420
CREDITO Y COB.	18	60	50	128	115	110	205	558
COSTOS	10	20	15	45	50	40	50	185
REC. HUMANOS	15	15	10	40	30	130	140	340
	<u>110</u>	<u>260</u>	<u>230</u>	<u>600</u>	<u>400</u>	<u>500</u>	<u>700</u>	<u>2,200</u>
	<u><u>110</u></u>	<u><u>260</u></u>	<u><u>230</u></u>	<u><u>600</u></u>	<u><u>400</u></u>	<u><u>500</u></u>	<u><u>700</u></u>	<u><u>2,200</u></u>

PRESUPUESTO DE GASTOS CONTROLABLES CONTABILIDAD (No. 11.1)
(MILES)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MZO</u>	<u>1er. TRIM.</u>	<u>2o. TRIM.</u>	<u>3er. TRIM.</u>	<u>4o. TRIM.</u>	<u>T O T A L</u>
SUELDO EMPLEADOS	20	20	20	60	60	70	75	265
GRATIFICACIONES	5	-	5	10	10	10	15	45
PREVISION SOCIAL	-	10	5	15	25	10	15	65
CAPACITACION	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>25</u>	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>45</u>
T O T A L	<u>30</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	<u>110</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>110</u>	<u>420</u>

2. 3. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Este concepto abarcará los siguientes presupuestos:

*Inversiones Capitalizables

*Cobranzas

*Flujo de Efectivo

PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES

La planificación a largo plazo y el presupuesto anual deben comprender planes que la dirección elabora normalmente - sobre ampliación o reducción de la fábrica, compra de maquinaria y equipo, de edificios, renovaciones mayores, etc. que representan generalmente fuertes desembolsos de efectivo. Por otro lado, un proyecto de esta envergadura no necesariamente se lleva a efecto en un año, sino en varios, no dejando de representar ciertas salidas de dinero o actividades adyacentes - al mismo proyecto que necesariamente deben plasmarse en un presupuesto, para que de esa manera exista una eficaz planeación - y un mejor control sobre dicho proyecto a efecto de lograr un mejor rendimiento o recuperación de la inversión.

El presupuesto de inversiones capitalizables a un año puede comprender también erogaciones que se efectuarán por compras menores de activos fijos. Para este efecto, lo más conveniente es que cada sección o departamento cuente con una asignación o provisión anual para dicho concepto.

Las características principales de un programa de planificación y control de las erogaciones capitalizables pueden resumirse como sigue:

- 1).- Generación de propuestas.
- 2).- Recolección de datos pertinentes a cada propuesta
- 3).- Evaluación y selección por la dirección de alguna propuesta.
- 4).- El desarrollo del plan (presupuesto).
- 5).- El control de las erogaciones capitalizables.

Para la evaluación de proyectos de inversión existen varias técnicas, como son:

- 1).- Período de recuperación de la inversión (PRI)
- 2).- Interés simple sobre el rendimiento
- 3).- Tasa promedio de rentabilidad (TPR)
- 4).- Tasa interna de rendimiento
- 5).- Valor presente neto (VPN)
- 6).- Índice de rendimiento (IR)

Para efecto de nuestro caso práctico, aplicaremos solamente: el período de recuperación de la inversión, la tasa promedio de rentabilidad, el valor presente neto y el índice de rendimiento, por otro lado, consideraremos la compra de una máquina-torno con un costo de \$500,000.00, los demás datos son los siguientes:

Vida probable = 5 años.

Incremento en Ventas = 2,000,000.00 por año.

Costos = 1,700,000.00 por año.

Impuestos = 50 %

Costo de Capital = 20 %

EVALUACION (MILES DE PESOS)

	<u>AÑO 1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
VENTAS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
COSTOS	<u>1,700</u>	<u>1,700</u>	<u>1,700</u>	<u>1,700</u>	<u>1,700</u>
INGRESO NETO	300	300	300	300	300
DEPRECIACION	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>
UTILIDAD A IMP.	200	200	200	200	200
I S R	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>
UTILIDAD NETA	100	100	100	100	100
DEPRECIACION	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
INGRESO NETO EFECTIVO	<u>200</u> =====	<u>200</u> =====	<u>200</u> =====	<u>200</u> =====	<u>200</u> =====

APLICACION DE LAS TECNICAS DE EVALUACION

PRI

Fórmula:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Inversión Neta}}{\text{Ingresos Netos por año}}$$

$$\text{PRI} = \frac{500}{200} = 2.5 \text{ años}$$

TPR

Fórmula:

$$\text{TPR} = \frac{\text{Promedio de utilidad Neta}}{\text{Inversión promedio}}$$

$$\text{TPR} = \frac{100}{250} = 40\%$$

VPN

Fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{VPI} \dots\dots (\text{VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS}) \\ \text{VPE} \dots\dots (\text{VALOR PRESENTE DE LOS EGRESOS}) \\ \hline = \text{VPN} \dots\dots \text{" " NETO + ACEPTADO) } \\ \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \text{- RECHAZADO.} \end{array}$$

$$\text{VPI} = 2.99061 \times 200 = 598$$

En donde 2.99061 representa el valor presente de una unidad pagadera durante 5 años con un costo de capital del 20%

Por lo tanto:

$$VPI = 598.$$

$$VPE = 500$$

$$VPN = \frac{98}{0.05} \quad \text{Por lo cual el proyecto es aceptado}$$

ya que los ingresos a valor presente son mayores que los egresos.

IR

Fórmula:

$$IR = \frac{VPI}{VPE}$$

$$IR = \frac{598}{500} = 1.196 \quad \text{Al ser mayor a 1.00 nos indica que la inversión es -- aceptable ya que produce -- por lo menos la rentabilidad exigida por la empresa.}$$

Este tipo de evaluación tiene por objeto comparar varios proyectos para escoger el más redituable, a través de la aplicación de las técnicas ya mencionadas anteriormente.

PRESUPUESTO DE COBRANZA

Las bases para la elaboración de este presupuesto - las acuerda la dirección en base a: La experiencia del departamento de Crédito y Cobranzas, las condiciones establecidas por política para los clientes, y la capacidad de la empresa para financiar esa inversión. Para nuestro caso práctico las bases son las siguientes:

- 1).- El 20% de las ventas del mes son al contado.
- 2).- La recuperación de las ventas a crédito es de 80% a los 30 días, 20% a los 60 días.
- 3).- El saldo al término del ejercicio anterior (real) se recupera en tres meses en forma proporcional.

PRESUPUESTO DE COBRANZA Y VENTAS CONTADO (Nc. 13)
(MILES DE PESOS).

	<u>SALDO INICIAL</u>	<u>VENTAS TOTAL</u>	<u>REF</u>	<u>VENTAS CONTADO</u>	<u>VENTAS CREDITO</u>	<u>INGRESOS TOT. EFEC.</u>	<u>ENE.</u>	<u>FEB.</u>	<u>MZO.</u>	<u>1er. TRIM.</u>	<u>2do. TRIM.</u>	<u>3er. TRIM.</u>	<u>4o. TRIM.</u>	<u>SALDO XCOB.</u>
	600					600	200	200	200	600				
ENERO		750		150	600	750	150	480	120	750				
FEBRERO		1,050		210	840	1,050		210	672	882	168			
MARZO		<u>1,100</u>		<u>220</u>	<u>880</u>	<u>1,100</u>			<u>220</u>	<u>220</u>	<u>880</u>			
1er. TRIM.		2,900		580	2,320	3,500	350	890	1,212	2,452	1,048			
2do. TRIM.		5,050		1,010	4,040	5,050					3,232	1,818		
3er. TRIM.		3,250		650	2,600	3,250						2,080	1,170	
4o. TRIM.		<u>5,800</u>		<u>1,160</u>	<u>4,640</u>	<u>3,712</u>								<u>3,712</u> <u>2,088</u>
		17,000	Nº 1	<u>3,400</u>	<u>13,600</u>	<u>15,512</u>	<u>350</u>	<u>890</u>	<u>1,212</u>	<u>2,452</u>	<u>4,280</u>	<u>3,898</u>	<u>4,882</u>	<u>2,088</u>

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO.

Para la elaboración del presente presupuesto, se partió de las siguientes premisas:

- 1.- El saldo inicial en caja y bancos es de - -
\$ 600,000.
- 2.- El pago por compras a proveedores se efectúa al mes siguiente de la compra del material.
- 3.- Los gastos que representan salidas de efectivo son el 80% del total de gastos presupuestados.
- 4.- Las compras de activo fijo menores están repartidas en los 4 trimestres, la compra de la máquina-torno se efectúa en julio del año presupuestado (3er. trimestre)
- 5.- En otras salidas se consideran los egresos por pago de gastos de fabricación.
- 6.- Se consideran los anticipos para pago del -
ISR en los meses que indica la ley respectiva.

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO (No. 14)

(MILES \$)

<u>CONCEPTO</u>	<u>1o.</u> <u>TRIM.</u>	<u>2o.</u> <u>TRIM.</u>	<u>3o.</u> <u>TRIM.</u>	<u>4o.</u> <u>TRIM.</u>	<u>T O T A L</u>
SALDO INIC. CAJA Y BCOS.	600	88	154	28	600
VENTAS CONTADO Y CBZA.	2,452	4,280	3,898	4,882	15,512
OTROS INGRESOS	<u>20</u>	<u>50</u>	<u>10</u>	<u>80</u>	<u>160</u>
ENTRADAS NORMALES	<u>3,072</u>	<u>4,418</u>	<u>4,062</u>	<u>4,990</u>	<u>16,272</u>
SUELDOS Y SALARIOS DIR.	1,760	1,760	1,700	1,580	6,800
PROVEEDORES	703	684	693	661	2,741
GASTOS	800	800	900	900	3,400
ISR Y OTROS IMPUESTOS		100	120	130	350
ACTIVO FIJO	13	12	13	12	50
OTRAS SALIDAS	<u>608</u>	<u>608</u>	<u>608</u>	<u>608</u>	<u>2,432</u>
SALIDAS NORMALES	<u>3,884</u>	<u>3,264</u>	<u>4,034</u>	<u>3,891</u>	<u>15,773</u>
<u>PAGO DE PASIVOS</u>					
CREDITOS DIRECTOS	-	300	300	400	1,000
DOCUMENTOS	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>200</u>
SOBRANTE O (FALTANTE)	<u>-(812)</u>	<u>- 154</u>	<u>-(372)</u>	<u>- 599</u>	<u>-(701)</u>
<u>SOLICITUD CREDITO</u>					
CREDITO DIRECTO	<u>900</u>	<u>-</u>	<u>400</u>	<u>-</u>	<u>1,300</u>
SALDO FINAL CAJA Y BCOS.	<u>88</u>	<u>154</u>	<u>28</u>	<u>599</u>	<u>599</u>

2.4 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS INDIVIDUALES

Terminadas las cédulas presupuestales, se procede a la elaboración de los estados financieros en cada una de las filiales; para nuestro caso práctico, estos comprenderán solamente al estado de resultados y el balance general.

CIA. "X", S. A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
 POR EL PERIODO ENERO-DICIEMBRE DE 198__
 (MILES \$)

	<u>REF</u>	<u>IMPORTE</u>
VENTAS NETAS	(1)	17,000
COSTO DE VENTAS	(10)	<u>11,975</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>5,025</u>
GASTOS DE OPERACION:		
ADMINISTRACION	(11)	2,800
DISTRIBUCION	(12)	<u>1,200</u>
UTILIDAD DE OPERAC.		<u>1,025</u>
RESULTADOS FINANCIEROS	(18)	<u>200</u>
UTILIDAD A.I.		825
ISR Y PTU	(20)	<u>413</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>412</u></u>

Para la elaboración del Balance General presupuestado se tomaron en cuenta los siguientes considerandos:

- 1.- El saldo en caja y bancos es el obtenido en el flujo de efectivo presupuestado.
- 2.- El saldo de cuentas por cobrar es el que aparece en el presupuesto de cobranza.
- 3.- La política de préstamos a empleados es otorgar hasta un límite de \$ 50,000 anuales.
- 4.- El saldo de inventarios es el que aparece en sus cédulas respectivas.
- 5.- La inversión adicional en activos fijos es la compra de una máquina-torno con valor de \$ 500,000 más \$ 50,000 de compras menores. La compra de la máquina-torno se efectúa a través de un préstamo documentado a largo plazo por dos años, que incluyen intereses por \$ 150,000 anuales.
La máquina se compraría a 6 meses de iniciado el ejercicio fiscal.
- 6.- El saldo de proveedores equivale a la compra de materiales del último mes presupuestado.

CIA. "X", S. A.
BALANCE GENERAL AL 30 DE DICIEMBRE DE 198__
(MILES \$)

<u>A C T I V O</u>				<u>P A S I V O</u>	
<u>CIRCULANTE</u>				<u>CIRCULANTE</u>	
CAJA BANCOS	599			PROVEEDORES	221
CUENTAS POR COB.	2,088			ACREED. DIVS.	200
DEUDORES DIVS.	50			DOCTOS POR PAG.	<u>400</u> 821
INVENTARIOS					
M.P.	179			CTA. INTERCIAS	500
P.T.	<u>1,273</u>	1,452		<u>FIJO</u>	
PAGOS ANTIC.	<u>225</u>	4,414		DOCTOS. POR PAG.	<u>800</u> 800
<u>FIJO</u>					
MOBILIARIO Y EQPO.	1,650			<u>ESTIMACIONES</u>	
DEPRECIACION ACUM.	<u>(890)</u>	760		ISR	347
				PTU	<u>66</u> 413
<u>DIFERIDO</u>				<u>CAPITAL</u>	
GASTOS DE ORGANIZ.	<u>85</u>	85		SOCIAL	2,203
				RESERVA LEGAL	110
				UTILIDAD EJERC.	<u>412</u> <u>2,725</u>
		<u>5,259</u>			<u>5,259</u>

3.- FASE DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO COMBINADO.-
ESTUDIO Y APROBACION.

Será precisamente el coordinador de presupuestos o el contralor corporativo a falta del anterior, el que deberá exigir sus presupuestos a cada gerente de sucursal, a fin de obtener los estados financieros consolidados presupuestados, los cuales posteriormente deberá poner a consideración del Comité de Presupuestos. Para la elaboración de dicha consolidación, deberá solicitar a cada filial una serie de datos, como por ejemplo: las ventas intercompañías, el pago de rentas, análisis de cuentas corrientes, igualas, comisiones, etc. a fin de preparar una "hoja de trabajo" de consolidación de Estados Financieros. A continuación damos un ejemplo de dicha hoja de trabajo y los asientos de ajuste que deberán correrse a fin de mostrar de una manera más real y de acuerdo con principios de contabilidad, la posición financiera y los resultados de operación de la empresa a nivel corporativo.

ASIENTO DE AJUSTE Y ELIMINACIONES

CUENTAS POR COBRAR (CUENTAS CORRIENTES). Tomando en cuenta que Cfa "Z", S. A. se encargará de cobrar parte de la cartera de Cfa "Y", S. A. y que además Cfa "Z" pagará diversos gastos por cuenta de Cfa. "X", S. A. los asientos de eliminación serían:

- 1 -

Cta. Intercfas.	(Cfa. Z)	3,010	
Cta. Intercfas.	(Cfa. Y)		3,010

Eliminación del saldo intercompañías por cartera cedida para su cobro a Cfa. Z.

- 2 -

Cta. Intercfas.	(Cfa. X)	500	
Cta. Intercfas.	(Cfa. Z)		500

Eliminación del saldo intercompañías por gastos efectuados en Cfa. Z por cuenta de Cfa X.

VENTA DE MERCANCIA. Para este ejemplo estimamos que Cfa "Z", S. A. venderá a Cfa "Y", S. A. mercancía por \$ 3'000,000 - con un costo de \$ 2'700,000 y que Cfa "Y", S. A. la vende a su vez, en \$ 3'510,000. De esta manera, el asiento de ajuste sería:

...

- 3 -

Ventas (Cfa.Z)	3,000
Costo de Ventas (Cfa. Y)	3,000

Eliminación de venta celebrada entre la Cfa Z y
Cfa Y.

VENTAS DE ACTIVO FIJO.- Se considera que Cfa. "Y", S. A. venderá equipo de oficina a Cfa. "Z", S. A. por \$ 50,000 con valor neto en libros de Cfa. "Y", S. A. de \$ 40,000- con lo cual se registrará una utilidad de \$ 10,000 en los libros de Cfa. "Y", S. A. Con lo anterior, se tendrá que eliminar la utilidad registrada, ya que no será realizada fuera del grupo así como la parte proporcional de la depreciación calculada sobre esa ganancia por la Cfa. "Z" S. A.

- 4 -

Otros Resultados	10,000
Utilidad en Vta. A.F. (Cfa. Y)	
Deprec. Acum. (Cfa. Z)	1,000
Mob. y eqpo. (Cfa. Z)	10,000
Gastos Admón. (Cfa. Z)	1,000

Eliminación de la utilidad no realizada entre compañías, originada por la transferencia de activo fijo de la Cfa. X a la Cfa. Y, y la depreciación correspondiente a dicha utilidad.

INGRESOS POR RENTAS Y SERVICIO DE COMPUTACION.

Se estima que Cfa. "Z", S. A. seguirá arrendando el edificio a las Cfas. "X" y "Y" Asimismo le venderá servicios de computación, haciendo necesario el siguiente asiento de eliminación:

...

- 5 -

Otros resultados (Cfa. Z)	3,100
Rentas y Computación	
Gastos de Admón. (Cfa. X)	900
Gastos de Admón. (Cfa. Y)	2,200

Eliminación de operaciones entre compañías por renta y servicios de computación.

NOTA: El afectar una utilidad no realizada de una filial por venta de equipo de oficina, afecta tanto la utilidad neta como la estimación global de pago de impuestos, por lo que se corre el asiento de ajuste señalado con la letra (a).

COMPAÑIAS X, Y, Z, CONSOLIDADAS
 HOJA DE TRABAJO DE CONSOLIDACION AL
 30 DE DICIEMBRE DE 198__
 (MILES DE PESOS)

CUENTAS	CIA. X, S.A.		CIA. Y, S.A.		CIA. Z, S.A.		AJUSTES		RESULTADOS		BALANCE	
	<u>D</u>	<u>H</u>	<u>D</u>	<u>H</u>	<u>D</u>	<u>H</u>	<u>D</u>	<u>H</u>	<u>D</u>	<u>H</u>	<u>D</u>	<u>H</u>
CAJA Y BANCOS.	599		1,800		1,200						3,599	
CTAS. POR COB.	2,088		1,040		7,160						10,288	
DEUD. DIVS.	50		200		150						400	
INVENTARIOS.	1,452		3,500		2,100						7,052	
PAGOS ANTICIP.	225		300		500						1,025	
MOBIL. Y EQPO.	1,650		2,500		2,800			① 10			6,940	
TERRENO Y EDIF.					9,300						9,300	
DEP. AC. MOB. Y E.		890		1,300		1,550	① 1					3,739
DEP. AC. EDIF.						5,580						5,580
GTOS. ORGANIZACION.	85				300						385	
PROVEEDORES.		221		1,500		2,600						4,321
ACREED. DIVS.		200		700		1,200						2,100
DOCTOS. POR PAGAR.		400		800		2,100						3,300
CTAS. INTERCIAS.		500	3,010			2,510	① 3,010	① 3,010				
							② 500	② 500				
DOCTOS. L. PLAZO.		800		430		2,000						3,230
ESTIMACIONES.		413		1,275		715	② 5					2,398
CAPITAL SOCIAL.		2,203		4,828		4,323						11,354
RES. LEGAL.		110		242		217						569
UTILIDAD EJERC.		412		1,275		715	② 4					2,398
VENTAS NETAS.		17,000		35,000		36,900	① 3,000			85,900		
COSTO DE VENTAS.	11,975		25,000		28,000			① 3,000		61,975		
GTOS. DE DISTRIB.	1,200		2,000		3,250					6,450		
GTOS. DE ADMON.	2,800		5,000		6,500			① 3,100		11,199		
								② 1				
RESULTADOS FIN.	200		460		820					1,480		
OTROS RESULTADOS.				10		3,100	① 3,100					
							② 10					
ESTIMACIONES.	413		1,275		715				① 5	2,398		
PERD. Y GAN.	412		1,275		715				② 4	2,398		
	<u>23,149</u>	<u>23,149</u>	<u>47,360</u>	<u>47,360</u>	<u>63,510</u>	<u>63,510</u>	<u>9,630</u>	<u>9,630</u>	<u>85,900</u>	<u>85,900</u>	<u>38,989</u>	<u>38,989</u>

CIAS. X, Y, Z.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO PRESUPUESTADO DEL
 1o. - ENERO DE 198__ AL 31 - DICIEMBRE DE 198__
 (MILES \$)

VENTAS NETAS	\$ 85,900
COSTO DE VENTAS	<u>61,975</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>23,925</u>
GASTOS ADMON.	11,199
GASTOS DISTRIBUCION	<u>6,450</u>
UTILIDAD DE OPERACION	<u>6,276</u>
RESULTADO FINANCIERO	<u>1,480</u>
UTILIDAD ANTES IMPTOS.	4,796
I.S.R. Y PTU	<u>2,398</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>\$ 2,398</u></u>

CIAS. X, Y, Z.

BALANCE CONSOLIDADO PRESUPUESTADO
AL 31 - DICIEMBRE DE 198__
(MILES \$)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
CAJA Y BANCOS	\$ 3,599	PROVEEDORES	\$ 4,321
CTAS. POR COBRAR	10,288	ACREEDORES DIVS.	2,100
DEUD. DIVERSOS	400	DOCTOS X PAGAR	<u>3,300</u>
INVENTARIOS	7,052		9,721
PAGOS ANTICIPADOS	<u>1,025</u>		
	22,364		
<u>NO CIRCULANTE</u>		<u>NO CIRCULANTE</u>	
TERRENO Y EDIFICIO	9,300	DOCTOS. X PAGAR	3,230
DEPREC. ACUMULADA (5,580)	<u>3,720</u>	ESTIMACIONES :	
		ISR	2,014
		PTU	<u>384</u>
			2,398
MOBILIARIO Y EQPO	6,940	<u>CAPITAL</u>	
DEPREC. ACUMULADA (3,739)	<u>3,201</u>	CAPITAL SOCIAL	11,354
	6,921	RESERVA LEGAL	569
<u>DIFERIDO</u>		UTILIDAD EJERCICIO	<u>2,398</u>
GTOS. ORGANIZACION	385		<u>14,321</u>
	<u>\$ 29,670</u>		<u>\$ 29,670</u>

El coordinador de Presupuestos deberá reunir al Comité el día señalado anteriormente en el programa presupuestal para presentarles por primera ocasión el presupuesto maestro consolidado de la corporación, mismo que analizarán y discutirán, en la inteligencia de que en caso de surgir alguna modificación ya sea a las premisas, objetivos, políticas o métodos de obtención de los mismos, se rechazará para que sea el coordinador de presupuestos juntamente con el gerente de sucursal los encargados de elaborar los ajustes respectivos, a fin de llegar resultados más aceptables para el mismo Comité.

Después de integrar los ajustes al presupuesto maestro consolidado, se presentará por segunda ocasión al Comité para obtener la autorización respectiva.-

Asimismo, el coordinador de presupuestos se encargará de distribuir los estados financieros presupuestos individuales autorizados a cada una de las sucursales para el ejercicio del mismo, siendo también responsable de vigilar el cumplimiento de los mismos, reportando las variaciones que se hayan tenido en el ejercicio del presupuesto, así como las repercusiones de dichas desviaciones en los resultados de operación de la compañía (tanto individual como a nivel corporativo).

4.- CONTROL PRESUPUESTAL.

En una corporación, el contralor o gerente administrativo de cada filial será el encargado de ejecutar la fase de control a través de un sistema adecuado de información - que permita conocer algunas erogaciones (por ejemplo: compra de activos, ampliaciones, gastos de promoción, publicidad, - etc.) antes de que se efectúen.

Mensualmente, en cada filial se elaborarán reportes de resultados que deberán mostrar las variaciones del mes y acumuladas respecto de los fines, planes y políticas cuantificados en el presupuesto, analizando las causas de las mismas; dichos informes de resultados se elaborarán en una forma sencilla y clara; adaptados a las necesidades de los usuarios; debe elaborarse un informe por cada centro de responsabilidad comenzando con el que está a nivel más bajo, que a su vez servirá de base a los informes sumarios de cada nivel superior de dirección. Por otro lado, debe seguirse el criterio de administración por excepción, con lo cual la información contenida en cada reporte mostrará las variaciones - más significativas, de tal manera que los responsables de áreas, así como la gerencia general, podrán enfocar su atención hacia la adopción de medidas correctivas solamente en - aquéllos aspectos que realmente lo necesiten.

...

En una filial, la dirección de la misma determinará los cursos de acción a seguir, informando de ello al coordinador de presupuestos corporativo a efecto de que éste informe a la dirección del grupo sobre las causas de las variaciones en cada filial, así como de las medidas adoptadas para la corrección de las mismas.

Asimismo, el coordinador presentará mensualmente al Comité Corporativo de presupuestos informes de resultados - por filial y a nivel grupo, incluyendo reportes y estudios especiales por producto, sección de mercado, centros de costos, etc. El mismo Comité decidirá sobre algunas medidas de índole general que se tengan que implementar en todas las filiales, delegando la responsabilidad de vigilancia de las mismas tanto al coordinador de presupuestos, como a los Gerentes de cada filial.

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

- 1.- Todo negocio, independientemente de su tamaño o giro, necesita de alguna forma de presupuestación que permita a los dueños o accionistas conocer con anticipación el rumbo que tomará la empresa debido a decisiones que sobre la misma se tomen.
- 2.- Una empresa que carezca de una adecuada Planeación y un efectivo Control, será siempre un negocio mal administrado. Estas dos etapas del proceso administrativo nunca "sobrarán" y cualquier inversión que se efectúe en ellas será redituable.
- 3.- Es necesario que el profesionalista dedicado a presupuestar domine varias materias como la estadística, las matemáticas, la administración, la economía, la mercadotecnia y las finanzas entre otras y que además de ello esté al tanto de la situación política-económica nacional y mundial, para que de esa manera sus estimados sean más realistas.
- 4.- Para que el Sistema de Presupuestos sea más eficaz, las empresas deben estar organizadas por áreas de responsabilidad, con un ejecutivo a la cabeza de dicha

área, debiendo vigilarse estrechamente que no exista el "autoritarismo", "divisionismo" y falta de comunicación interdepartamental que es tan frecuente en empresas organizadas de esta manera. Dicha vigilancia y coordinación entre las áreas debe quedar a cargo - del Coordinador de Presupuestos.

5.- En la implementación de un sistema presupuestal debe deberá buscarse ante todo que exista una educación presupupuestaria a todos los niveles de la empresa, ya que el éxito o fracaso de un sistema de esta naturaleza, dependerá de la aceptación que tenga entre el personal, en otras palabras, se debe "vender la idea" de las bondades de un sistema presupuestal. Por lo anterior se desprende que el coordinador de presupuestos debe poseer además de conocimientos, un "don de mando" y "don de gentes" indiscutibles.

6.- Existen una gama inmensa de técnicas estadísticas, financieras, y económicas que pueden ser de gran utilidad para efectos de presupuestar, como son: La teoría de Probabilidades, los Modelos de Línea de Espera, de Asignación o Transporte, Análisis Financieros, simulaciones con arrendamiento financiero, estudio - del costo de capital presupuestado, ley de la oferta y la demanda, etc. y que poco o nada se utilizan en la presupuestación.

7.- Cualquier programa de presupuestos diseñado para la implantación del sistema o para la elaboración del mismo, será vano o inútil si no existe un apoyo decidido y constante por parte de la dirección de la empresa.

A P E N D I C E

CIA. "X", S.A.

MANUAL DE PRESUPUESTOS.

I N D I C E

- I.- OBJETIVO DEL MANUAL.
- II.- OBJETIVOS GENERALES A CORTO Y LARGO PLAZO.
- III.- POLITICAS GENERALES BASICAS PARA LA PLANEACION.
- IV.- FORMAS E INSTRUCCIONES.
- V.- RESPONSABILIZACION DE LA INFORMACION.
- VI.- PROGRAMA PRESUPUESTAL.
- VII.- FORMAS PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL.

I. OBJETIVO.

EL OBJETIVO DEL PRESENTE MANUAL ES EL SERVIR COMO UNA GUIA DE ACCION PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE UTILIDADES A - CORTO Y LARGO PLAZO, EN DONDE SE ESTABLECERAN LOS OBJETIVOS Y METAS A ALCANZAR, ASI COMO LAS FORMAS, TECNICAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR; UN CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y LA RESPONSABILIZACION DE LAS MISMAS.

II. OBJETIVOS GENERALES A CORTO Y LARGO PLAZO.

1) EXPANSION DE LA EMPRESA.

1.1 CORTO PLAZO :

1.2 LARGO PLAZO :

2) CRECIMIENTO.

2.1 VENTAS :

Próximo año	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
%	%	%	%	%

2.2 FACTORES QUE CONTRIBUIRAN PARA ESTE CRECIMIENTO :

3) RENDIMIENTOS.

3.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA :

Próximo año	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
%	%	%	%	%

3.2 % DE UTILIDAD NETA :

	Próximo año	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobre Ventas	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	%	%	%	%	%
Sobre Cap. Contab.					
Sobre la Invers.					

...

4) OPERACION .

4.1 ADMINISTRACION:

4.2 DIRECCION:

4.3 GASTOS:

<u>Próximo</u> <u>año</u>	<u>Año</u> <u>2</u>	<u>Año</u> <u>3</u>	<u>Año</u> <u>4</u>	<u>Año</u> <u>5</u>
------------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

‡ Sobre Ventas

5) PERSONAL .

5.1 ACTUACION Y CALIDAD .

5.2 ROTACION .

III. POLITICAS GENERALES BASICAS PARA LA PLANEACION DE LA EMPRESA.

1) PERSONAL.

- 1.1 CONTRATACION.
- 1.2 DESPIDO Y RENUNCIAS VOLUNTARIAS.
- 1.3 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 1.4 PRESTAMOS PERSONALES.
- 1.5 SUELDOS :

	$\%$	
	<u>De Incremento</u>	<u>Mes</u>

Funcionarios

Jefes de Departamento

Empleados

Supervisores

Obreros A

B

C

- 1.6 TIEMPO EXTRA.
- 1.7 GASTOS PREVISION SOCIAL (Empleados)
- 1.8 GRATIFICACION ANUAL : _____ días de sueldo.
- 1.9 INCENTIVOS Y COMISIONES.
- 1.10 GASTOS DE REPRESENTACION Y VIAJE.
- 1.11 GASTOS COMPENSACION DE AUTOMOVIL.

- 2) OTROS GASTOS.
 - 2.1 PUBLICIDAD Y PROMOCION
 - 2.2 REACONDICIONAMIENTO EDIFICIO.

- 3) DE INVERSION.
 - 3.1 POLITICA DE CREDITO.
 - 3.2 POLITICA DE INVENTARIOS.
 - 3.3 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.
 - 3.4 PROVEEDORES.
 - 3.5 DIVIDENDOS.

CIA."X", S.A.				CEDULA:				
PRESUPUESTO DE PRODUCCION								
AÑO: (unidades)								
ARTICULO CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	1er. TRIM	2º TRIM	3er. TRIM	4º TRIM	TOTAL
ART."A" VENTAS INV.INIC. INV.FIN. PRODN.								
ART."B" VENTAS INV.INIC. INV.FIN. PRODN.								

CIA."X", S.A.				CEDULA:		
PRESUPUESTO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCION						
AÑO:						
ARTICULOS	PRODN.	ELEMENTOS DEL COSTO			COSTO	COSTO
		MAT. PRI.	MANO OB.	G. IND.	TOTAL	UNITAR.

CIA. "X", S.A.		CEDULA							
PRESUPUESTO DE MATERIALES NECESARIOS PARA PRODUCCION									
AÑO: (unidades)									
ARTICULOS	UNDS	ENE	FEB	MZO	1er TRIM	2º TRIM	3er TRIM	4º TRIM	TOTAL
ART. "A"									
PRODUCCION									
MP-3115	2								
MP-3116	1								
MP-3117	3								
ART. "B"									
PRODUCCION									
MP-3115									
MP-3116									
MP-3117									
TOTAL NECES.									
MP-3115									
MP-3116									
MP-3117									

CIA. "X", S.A.		CEDULA				
PRESUPUESTO DE COMPRAS MATERIA PRIMA						
AÑO: (unidades)						
MATERIA PRIMA	UNDS. NECES. PRODN.	INVENT. INICIAL	INVENT. FINAL	COMPRAS UNIDADES	COSTO UNIT.	COMPRAS IMPORTE
MP-3115						
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
1er. TRIMESTRE						
2º. TRIMESTRE						
3er. TRIMESTRE						
4º. TRIMESTRE						
TOTAL						
MP-3116						
ENERO						
FEBRERO						

CIA. "X", S.A.		CEDULA:			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA					
AÑO:					
PRODUCTO	UNIDADES	HRS./HOM ESTIM. X UN.	HORAS TOTALES	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO
ARTICULO "A"					
ENERO					
FEBRERO					
MARZO					
1er. TRIMESTRE					
2º. TRIMESTRE					
3er. TRIMESTRE					
4º. TRIMESTRE					
TOTAL					
ARTICULO "B"					
ENERO					
FEBRERO					

CIA. "X", S.A.		CEDULA:			
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS					
AÑO:					
PRODUCTO	TOTAL GTOS. IND.	HORAS/HOM TOTALES	CUOT. GTOS IND X HRA	HORAS/HOM EST. X UNID.	CUOT. GTOS IND X UN.

CIA. "X", S.A.		AREA:		CEDULA :							
PRESUPUESTO DE GASTOS CONTROLABLES											
AÑO:		(miles)									
CONCEPTO	REAL	ESTIM	PRESUPUESTO								
	EN-SP	OC-DI	ENE	FEB	MZO	1°TRI	2°TRI	3°TRI	4°TRI	TOTAL	

CIA. "X", S.A.												CEDULA :								
PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES																				
AÑO:												(miles)								
AREA	EQUIPO DE OFICINA					MAQUINARIA Y HERRMTA					EQUIPO DE TRANSPORTE					TOTAL				
	MES	CANT	DES	DEPREC.		MES	CANT	DES	DEPREC		MES	CANT	DES	DEPREC.		DEP	INVER			
		CRI	COSTO	TAS	IMP			CRI	COSTO	TAS	IMP			CRI	COSTO	TAS	IMP			

V.- RESPONSABILIZACION DE LA INFORMACION

1.- COMITE DE PRESUPIJESTOS

RESPONSABILIDADES: (Ya enunciadas en el subtema 1.3 del capítulo II)

2.- AREAS DE RESPONSABILIDAD:

AREA	RESPONSABLE	RESPONSABILIDADES
VENTAS	Sr. J. Rodríguez	1.Elaboración presupuesto y plan de ventas 2.Presupuesto de gastos de Distribución 3.Presupuesto de gastos Controlables del Area 4.Responsable de la información contenida en el plan de ventas, así como de su ejecución y el ejercicio de un control dinámico del programa presupuestal.
PRODUCCION	Ing. E. Aguilar	1.Elaboración del presupuesto de producción 2.Presupuesto de compras de materia prima 3.Presupuesto de Niveles de Inventario 4.Presupuesto de adquisiciones de maquinaria y/o ampliación de la planta 5.Presupuesto de Gastos Controlables del Area 6.Responsable de la información contenida en sus presupuestos, así como de su ejecución y el ejercicio de un control dinámico del programa presupuestal.
FINANZAS Y ADMN CREDITO Y COR	Lic. J. Jiménez	1.Elaboración presupuesto de cobranzas 2.Presupuesto de Gastos Controlables del departamento 3.Responsable de la información contenida en sus presupuestos.
CONTABILIDAD Y COSTOS	C.P. A. Juárez	1.Elaboración presupuestos de: Costo de producción, costo de lo vendido, Gastos no controlables. 2.Elaboración de Edos. Financieros Presupuestados.
COORDINADOR DE PRESUPUESTOS	C.P. J. Torres	(Están enunciadas en el Subtema 3.3 del capítulo II)

VI P R O G R A M A P R E S U P U E S T A L

ACTIVIDADES		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO	
		1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.
		SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM
FASE I PLANEACION	1) INTEGRACION COMITE, REVISION FUNCIONES Y RESULTADOS A SEPTIEMBRE	P	■												
		R													
	2) ESTABLECER OBJETIVOS Y PREMISAS A CORTO Y LARGO PLAZO	P		■											
		R													
FASE I PLANEACION	3) REVISION PROGRAMA PRESUPUESTAL	P			■										
		R													
	4) ENTREGA DE FORMAS	P			■										
		R													
FASE II INTEGRACION	5) PRONOSTICOS DE VENTAS A CORTO Y LARGO PLAZO	P			■	■	■								
		R													
	6) PRESUPUESTOS DE COSTOS, COMPRAS, GASTOS, INVENTARIOS Y ACTIVO FIJO	P			■	■	■	■							
		R													
	7) PRESUPUESTO DE CORRANZA	P				■	■	■	■						
	R														
FASE II INTEGRACION	8) PRESUPUESTO DE SALIDAS DE EFECTIVO	P				■	■	■	■						
		R													
FASE II INTEGRACION	9) ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS CONSOLIDADOS	P					■	■	■	■					
		R													
FASE III AUTORIZACION	10) REVISION, MODIFICACION Y/O APROBACION POR EL COMITE	P								■					
		R													
FASE III AUTORIZACION	11) ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS AUTORIZADOS (ENTREGA)	P									■	■			
		R													
FASE IV CONTROL	12) INFORME DE VARIACIONES	P	■				■				■				■
		R													
	13) ANALISIS DE RESULTADOS POR EL COMITE	P		■				■				■			■
	R														

FECHAS Y ACTIVIDADES CRITICAS

ACTIVIDAD	MES	DIA
- Integración Comité Presupuestos	Octubre	6
- Establecimiento Ob jetivos y premisas	Octubre	15
- Entrega de Formas	Octubre	16
- Entrega Presupuestos	Noviembre	15
- Aprobación Comité	Diciembre	15
- Ejecución	Enero	1

VII.- FORMAS PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL

CIA. "X", S.A.		(miles)					
INFORME DE RESULTADOS-VENTAS-							
PRODUCTOS	REAL		PRESUPUESTO		VARIACION		
	UDS	IMPORTE	UDS	IMPORTE	UDS	IMPORTE	%
CAUSAS DE LAS PRINCIPALES VARIACIONES							

CIA. "X", S.A.		(miles)	
ANALISIS DE VARIACIONES EN VENTAS			
PRODUCTO	VARIACION EN		
	UNIDADES	PRECIOS	TOTAL

CIA. "X", S.A. (miles)				
INFORME DE RESULTADOS-GASTOS Y COSTOS-				
DIVISION	REAL	PRESUP.	VARIACION	
			IMPORTE	%
VENTAS				
FINANZAS				
ADMINISTRACION				
PRODUCCION				
DIRECCION				
CAUSAS DE LAS PRINCIPALES VARIACIONES				

CIA. "X", S.A. (miles)				
INFORME DE RESULTADOS-PRODUCCION-				
CENTRO DE COSTOS	REAL	PRESUP.	VARIACION	
			IMPORTE	%
1				
2				
3				
CAUSAS DE LAS PRINCIPALES VARIACIONES				

CIA. "X", S.A.		(miles)		
INFORME DE RESULTADOS-CENTRO DE COSTOS No.2				
CONCEPTO	REAL	PRESUP.	VARIACION	
			IMPORTE	%
CONTROLABLES Sueldos				
NO CONTROLABLES Depreciación				
CAUSAS DE LAS PRINCIPALES VARIACIONES				

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMON. INSTITUTO - -
POLITECNICO NACIONAL. Estados Financieros Consolidados
y método de participación. Ed. Trillas 1a. ed. 1975.
- 2.- INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A. C. -
La Empresa Controladora (Holdings). Seminario 1980.
- 3.- MORA JOSE L. y MOLINO ENZO. Introducción a la informá-
tica Ed. Trillas 3a. ed. 1976.
- 4.- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C., - -
editor Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
A-1, B-8.
- 5.- GOMEZ MORFIN JOAQUIN. La Administración Moderna y Los-
Sistemas de Información. Ed. Diana 1a. ed. México 1972
- 6.- WELSCH GLENN A. Presupuestos Planificación y Control -
de la Utilidad ed. Uteha 1978.
- 7.- PANIAGUA BRAVO VICTOR M. Sistema de Control Presupues-
tal. Ed. ECASA 1a. ed. 1976.

...

- 8.- DEL RIO G. CRISTOBAL. Técnica Presupuestal. Ed. ECASA 6a. ed. 1976.
- 9.- COLEGIO DE CONTADORES. Presupuestos. Seminario. Octubre de 1978.
- 10.- PYHRR PETER A. Presupuesto Base Cero. Método Práctico para Evaluar Gastos. Ed. Limusa. 1a. ed. 1977.
- 11.- REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Empresas. - - Teoria y Práctica 1a. y 2a. parte Ed. Limusa. 1a. ed. - 1968.
- 12.- PEREA ROMAN FRANCISCO C. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Significación contemporanea y humanistica. Ed. ECASA. 2a. ed. 1973.
- 13.- MORENO FERNANDEZ JOAQUIN. Las Finanzas en la Empresa.- Información, Análisis, Recursos y Planeación. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. 2a. ed. 1979.
- 14.- ZORRILLA DE LA GARZA E. Sistemas de Información Financiera (Presupuestos). Apuntes de clase. Profesor de - la Facultad de Contaduria y Administración. México, - D. F., 1978.
- 15.- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMON. U.N.A.M. Apuntes de - Finanzas III. U.N.A.M. 1974.