

Este Libro NO SALE
de la Biblioteca ENEPC



Universidad Nacional Autónoma de México

ESCOELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES CUAUTITLAN

FES-C

Este Libro NO SALE
de la Biblioteca E.N.E.P.C.

EL PRESUPUESTO DENTRO DE UNA INDUSTRIA
DE TRANSFORMACION

Este Libro NO SALE
de la Biblioteca E.N.E.P.C.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
GRACIELA JOSEFINA CAMARA GUERRERO

DIRECTOR DE TESIS:
L.C. JUAN MANUEL MARTINEZ DE LA MORA

Este Libro NO SALE
de la Biblioteca E.N.E.P.C.

MEXICO

1983



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

INTRODUCCION..... 1

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO..... 1

1.1 Origen y Evolución..... 1

1.2 El Presupuesto en México..... 3

1.3 Conceptos del Presupuesto..... 5

1.4 Finalidades, Ventajas y Limitaciones
del Presupuesto..... 8

CAPITULO II

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO..... 13

II.1 Por el Tipo de Empresas..... 13

II.2 Por su Contenido..... 14

II.3 Por su Forma..... 14

II.4 Por su Duración..... 15

II.5 Por la Técnica de Valuación..... 16

II.6 Por su Reflejo en los Estados Finan-
cieros..... 16

II.7 Por las Finalidades que Pretende..... 17
II.8 De Trabajo..... 18
II.9 Presupuesto Flexible..... 21
II.10 Presupuesto Público y Presupuesto Privado..... 23

CAPITULO III

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DENTRO DE UNA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION... 27
III.1 Principios Básicos..... 27
III.2 Determinación del Periodo Presupuestal.. 32
III.3 Consideraciones generales para la elaboración del Presupuesto-Factores que Intervienen..... 33
III.4 Caso Práctico..... 42

CAPITULO IV.

CONTROL PRESUPUESTAL..... 64
IV.1 Concepto de Control Presupuestal..... 64
IV.2 Distinción Entre Presupuesto y Control Presupuestal..... 66
IV.3 Fases del Control Presupuestal..... 68
IV.4 Manual del Control Presupuestal..... 69
IV.5 Principales Causas del Fracaso del Sistema Presupuestal..... 71

IV.6	Comparación de Resultados.....	74
IV.7	Estudio y Evaluación de Resultados.....	81
IV.8	Importancia del Control Presupuestal en la Organización.....	82

CAPITULO V

APLICACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN EL CASO PRACTICO.....		84
V.1	Análisis de las Variaciones Obtenidas..	84

CAPITULO VI

CONCLUSIONES.....		91
-------------------	--	----

BIBLIOGRAFIA		93
--------------------	--	----

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

La importancia de los Presupuestos dentro de una -- empresa cualquiera que sea su índole, estriba en el control que por medio de éstos se logra siguiendo un proceso que -- conduce a la obtención de los objetivos fijados.

Una de las ventajas más importantes de un Presupuesto Efectivo, es la Planificación de la producción, la reducción en los costos de Mano de Obra, materiales más conve-- nientes o disponibilidad de herramientas, etc. En este tra-- bajo, icluyo en el tercer capítulo, un caso práctico con caracterlsticas especiales (particulares) en donde manejo los elementos del costo de producción y cuyo presupuesto del -- mismo, se ve afectado principalmente por problemas en la -- obtención de Materia Prima.

Con lo que respecta al primero y al segundo de los-- capítulos, hago mención sobre las generalidades del Presu-- puesto y una clasificación de los mismos respectivamente. -

Con el fin de que cualquier persona interesada en el tema, encuentre en este trabajo los conceptos básicos del Presupuesto. Por lo que respecta al cuarto capítulo, se trata sobre el control presupuestal; generalidades, diferencia entre Presupuesto y Control Presupuestal, así como la importancia del mismo.

En el quinto y último capítulo, llevo a cabo un análisis del resultado obtenido en el caso práctico que se ha presupuestado en el tercer capítulo.

Finalmente es importante mencionar que debido al desarrollo de las empresas en nuestro país, es necesario contar con el Control Presupuestal como herramienta para lograr las metas establecidas, revisar variaciones, analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

I.1 ORIGEN Y EVOLUCION.

Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma el ser Humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo que es lo que puede ocurrir y cómo va a enfrentarse a las situaciones; es sabido que en cierta forma, el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., con qué recursos hacerlo y en qué áreas; indudablemente existe una gran diferencia entre la forma cómo el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y cómo las realiza ahora, en la actualidad los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente-

con la época o, simple y sencillamente, como un avance tecnológico más de los muchos que en la actualidad se han desarrollado.

El presupuesto ha tenido siempre la connotación de control de los gastos y al principio únicamente lo utilizan los gobiernos. Existe, claro está, una diferencia fundamental entre los presupuestos gubernamentales y comerciales. Los gobiernos estiman antes sus gastos y después fijan impuestos o contratan préstamos para cubrirlos mientras que los negocios deben primero estimar los posibles ingresos, o fondos disponibles, y sólo entonces determinar su distribución y uso más conveniente para la operación de los negocios y así llegar a las utilidades.

Oficial e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, dos siglos después obtuvieron más normalidad cuando un Canciller Ejecutivo tenía que suministrarle al Parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente:

- a) Un estado de gastos del año anterior
- b) Una estimación de erogaciones para el período siguiente.

c) Un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos.

d) Recomendaciones para su aplicación

En 1820 el sistema presupuestario fue adoptado en Francia, posteriormente en otros países Europeos durante el siglo XVIII y XIX y más tarde por el gobierno de los Estados Unidos, en 1921, con algunas variantes en relación al sistema inglés. Después de la primera Guerra Mundial, numerosos precursores en este campo subrayaron que también se podría utilizar con ventaja, en la industria, el sistema de presupuestos para el control de los gastos.

Como casi siempre sucede con las nuevas ideas, pasó mucho tiempo antes de que el control de presupuestos se generalizara. En 1947 un estudio efectuado en Estados Unidos reveló que sólo unas cuantas compañías en toda la nación utilizaban el control del presupuesto.

1.2 EL PRESUPUESTO EN MEXICO

El uso de presupuestos en nuestro País data aproximadamente de 1945 iniciándose lógicamente en forma limitada y parcial. En la actualidad, puede considerarse como --

una temeridad tratar de administrar una entidad sin la ayuda del sistema de control presupuestal y los presupuesto.

En cuanto a la bibliografía mexicana sobre los presupuestos, puede decirse que ésta existe. No como en Estados Unidos y Europa, pero sí se encuentra en pleno desarrollo. Se cuenta con una magnífica traducción del inglés de la obra de los Sres. W. Rautenstrauch y R. Villers, J. F. Weston y E.F. Brigham, John Dearden; así como con algunas traducciones de otros libros, con artículos en revistas técnicas y culturales y además con reproducciones de artículos publicados en otros países. En cuanto autores mexicanos, podemos mencionar al C.P. Cristobal del Río González, C.P. Héctor Salas González y Francisco Vázquez Arroyo.

Según parece una de las primeras empresas que estableció un sistema de presupuestos en México fue la automotriz General Motors y General Electric Co. de México. Poco después la Ford Motor Company, como consecuencia de una reorganización general adoptó dicha técnica con éxito. A la fecha el sistema establecido por esta última compañía ha alcanzado una madurez sorprendente y los resultados obtenidos pueden calificarse de altamente satisfactorios.

A pesar de reconocer que en nuestro medio el panorama no es tan halagador como con el extranjero, es satis-

factorio y estimulante observar que se inicia un movimiento energético para recuperar el tiempo perdido.

Actualmente la mayoría de las grandes y medianas empresas hacen uso de los presupuestos como una medida o base para establecer objetivos, tomar decisiones y trazar caminos a seguir para el logro de estos mismos y por medio del control presupuestal obtener los mejores resultados -- con la menor variación posible.

Podemos notar que en muchas de estas empresas mexicanas se cuentan con departamentos exclusivamente de presupuestos generalmente dentro del área de Finanzas, y cuyo trabajo reviste una gran importancia debido a la trascendencia del mismo.

1.3 CONCEPTOS DEL PRESUPUESTO

A continuación mencionaré algunos de los conceptos más importantes y a la vez conocidos de lo que es el presupuesto.

La palabra PRESUPUESTO (del Francés antiguo, bougette o bolsa) se compone de dos raíces latinas: PRE que significa "antes de o delante de" y SUPUESTO que significa --

"hecho, forma" por lo tanto la palabra presupuesto significa "antes de lo hecho".

Presupuesto: Según el diccionario de la Real Academia Española es participio pasado irregular de presuponer y significa, entre otras acepciones, "Cómputo anticipado - del costo de una obra, y también de los gastos y rentas de un hospital, ayuntamiento u otro cuerpo, y aún de los generales de un estado o especiales de un ramo; como la guerra, marina, etc."

Presupuesto: "Es formar el cómputo de los gastos e ingresos de unos u otros, que necesariamente o probablemente han de resultar en un negocio de interés público o privado".

Diccionario Enciclopédico Quillet.

Presupuesto: "Denota los ingresos y gastos para un periodo determinado, en una corporación, un organismo público, un Estado".

Pequeño Larousse Ilustrado.

Presupuesto: "Es un estado de reporte que muestra información estimada, ya sea el curso o los resultados de-

un programa o plan de operaciones.

Es una estimación de acontecimientos o hechos futuros generalmente desde el punto financiero; expresa predicciones, sucesos o proyectos de aquellos que son responsables de la administración de la empresa".

W. A. Paton

Presupuesto: "Son planes formales presentados por escrito en palabras y números que establecen el camino a recorrer por la empresa en un período de tiempo específico".

Roberto W. Johnson

Podría concluir de los conceptos anteriores la siguiente definición de Presupuesto:

Es la estimación de los resultados financieros que se obtendrán, en un tiempo determinado y tomando como base, posibles acontecimientos futuros que puedan repercutir en dichos resultados. Además de que los presupuestos fijan la trayectoria a seguir para la realización del objetivo deseado, designan responsabilidades y permiten el control sobre las variaciones que surjan en el período presupuestado, así como la adecuada solución a éstas mismas.

1.4 FINALIDADES, VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO

a) Finalidades:

Herman C. Heiser en su libro "Budgeting" se refiere a los propósitos del presupuesto en los términos siguientes:

"El presupuesto sirve a tres propósitos. Primero, proporciona a la gerencia una imagen sumariada de los resultados que deberán esperarse del plan de operaciones propuesto. Esto guía a la directiva para determinar si el plan es satisfactorio. Segundo, después de la aprobación, sirve como una guía para los ejecutivos y jefes de departamento responsables de los segmentos individuales de las operaciones. Tercero, sirve para medir la ejecución, ya que las desviaciones del presupuesto reflejan ya sea el fracaso de la organización para obtener los estándares de ejecución planeados o su falta de habilidad para mejorarlos".

En mi opinión la finalidad e importancia del presupuesto se resume en las siguientes palabras:

El presupuesto es la base primordial en la toma de decisiones, la guía para la realización de operaciones y - además el parámetro para revisar variaciones así como para analizar los resultados obtenidos.

b) Ventajas:

- Actualización de Políticas.

Es posible que la empresa tenga de antemano fijadas las políticas y los objetivos a seguir, pero - estos no han sido actualizados de acuerdo a los - cambios habidos por factores internos y externos, al prepararse los presupuestos, la administración tendrá que señalar con toda precisión cuáles son - las políticas fundamentales de la empresa.

- Asignación de Responsabilidades.

La gerencia asignará responsabilidades a los jefes de departamento de la empresa que intervienen en una forma o en otra en la preparación de los - presupuestos del área que les corresponde.

- Crean conciencia de unidad entre los funcionarios de la empresa.

Los ejecutivos y funcionarios de la empresa que intervienen en la elaboración del presupuesto se responsabilizan por las operaciones proyectadas, creándose en ellos conciencia de unidad por su participación en los logros de los objetivos de la empresa.

- Ayudan en la toma de decisiones.

Los presupuestos constituyen la herramienta que facilita a la gerencia una mejor administración, por ello en la toma de decisiones se tiene un amplio panorama por anticipado de los posibles problemas que la empresa tendrá en un momento determinado por lo que habrá suficiente tiempo para encontrar soluciones acertadas, no es igual buscar soluciones urgentes a los problemas que se nos presentan que hacerlo en forma anticipada.

- Facilitan la obtención de recursos humanos, materiales y financieros.

Un sistema de presupuestos bien establecido pro--

porciona bases sólidas para que el administrador-financiero pueda decidir cuándo y cómo deberá obtener recursos necesarios para la consecución de los objetivos de la empresa.

c) Limitaciones:

- La principal de ellas, consiste en que no miden las condiciones futuras con exactitud, es decir, están basados en estimaciones, los resultados-- que se han presupuestado pueden tener un cierto grado de exactitud, derivándose éste del cuidado que se haya tenido al efectuar la estimación que sirvió de base para la elaboración del presupuesto.

No se pretende decir que estas estimaciones --- sean corazonadas o producto de la imaginación - sino que están fundamentadas con datos estadísticos, fórmulas matemáticas, trayectoria de la empresa, etc. que permiten acercarse a una mayor realidad pero considerando el riesgo de la inexactitud.

- Las erogaciones que implican la implantación de un sistema presupuestal pudieran constituir una

limitación para algunos negocios de mediana o poca importancia, por la desproporción de estos con los beneficios que se obtienen; deberán estar perfectamente valuados los beneficios obtenidos por la implantación del sistema presupuestal y el costo que implica tener, por ejemplo un cuerpo de -- especialistas, la contratación de los servicios - de una empresa para estudios de mercado, etc.

En resumen, los presupuestos por sí solos no constituyen una panacea, nos señalan el camino a seguir y obtener conclusiones, pero no nos ofrecen analíticamente soluciones, más bien nos motiva a pensar, razonar, interpretar y analizar alternativas con base en las cuales deberán tomarse las de ci si o nes que se creen deban repercutir en forma positiva en el logro de los objetivos previamente establecidos.

C A P I T U L O I I

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO *

Es común encontrar que existen distintos tipos o -- denominaciones del Presupuesto, en realidad estas diferen-- tes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a característi-- cas particulares del mismo. A continuación se expone una-- clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

II.1 POR EL TIPO DE EMPRESAS

a) Públicos:

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, - Empresas descentralizadas, etc., para controlar las finan-- zas de sus diferentes dependencias.

b) Privados:

Son los presupuestos que utilizan las empresas par-

ticulares como instrumento de su administración.

II.2 POR SU CONTENIDO

a) Principales:

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos modulares de todos los presupuestos de la empresa, estos son los Estados Financieros.

b) Auxiliares:

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

II.3 POR SU FORMA

a) Flexibles:

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

b) Fijos:

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, por que la razonable exactitud con que se ha formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

II.4 POR SU DURACION

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee. ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

- a) A Corto Plazo, los que abarcan un año o menos, y
- b) A Largo Plazo, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupues

tos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

II.5 POR LA TECNICA DE VALUACION

a) Estimados:

Son los presupuestos que se formulan sobre bases -- empíricas. sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo - que se ha planeado.

b) Estándar:

Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas eliminan en un porcentaje muy elevado las - posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se - deben de obtener.

II.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

a) De situación Financiera:

Este tipo de Presupuestos muestra la posición estáti

ca que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presentan por medio de lo que se conoce como Balance General Proforma.

b) De Resultados:

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

c) De Costos:

Se preparan tomando como base el volumen de ventas y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

II.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

a) De Promoción:

Se presentan en forma de Proyectos Financieros y -- de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que se hayan de efectuar en el periodo presupuestal.

b) De Aplicación:

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habría de contar la empresa.

c) Por Programas.

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc.

Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

d) De Fusión:

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

11.8 DE TRABAJO

Es el presupuesto común utilizado por cualquier em-

presa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

a) Planeación

b) Formulación

Presupuesto parcial:

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

Presupuestos Previos:

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

a) Aprobación

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

b) Presupuesto Definitivo

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

e) Presupuestos Maestros o Tipo

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación -- sustancial.

Cabe aclarar, que la anterior clasificación pretende tan sólo presentar separadamente las características -- más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o -- todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

Los Presupuestos: Flexibles, Gubernamentales, y -- Privados, por considerarlos de gran importancia, se presen

tana continuación en forma un poco más amplia, dado que antes sólo se ha expuesto un concepto general.

Si bien dista de ser un estudio exhaustivo, se pretende proporcionar una idea más clara de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.

II.9 PRESUPUESTO FLEXIBLE

No debe confundirse el presupuesto flexible, con la característica de elasticidad de que deben estar investidos los presupuestos en general. La elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos para indicar que deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de lo previamente estimado. (Esto está relacionado con el Tercer Capítulo de este trabajo y es relativo a los Factores que intervienen en la elaboración de un presupuesto).

El presupuesto flexible es resultante, de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios facti--

bles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo mismo del presupuesto en forma de cuotas (por unidades producidas por ejemplo), o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, está aprovechándose en un 100% de eficiencia, respecto de las ventas y estas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentarían los resultados posibles, en un estado comparativo en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaja al 80, 90, 100 y 120% de su capacidad productiva, por ejemplo.

De esta manera, si se vende una cantidad mayor o menor a la que aparece en el presupuesto base, señalado en este caso con el 100%, se estaría en posibilidades de comparar las cifras reales con cualquiera de las demás estimaciones (80%, 90%, etc.)

Podría pensarse, erróneamente, que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencillo, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo, tampoco es complicado, aún cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos y variables; los primeros se erogan, exista o no producción, mientras los últimos poseen la característica de aumentar o disminuir el volumen-conforme crezca o baje.

11.10 PRESUPUESTO PÚBLICO Y PRESUPUESTO PRIVADO

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuesto. A la fecha aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan originado debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de pape^o moneda, que necesariamente ocasionarla inflación.

De lo antes expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control presupuestario

gubernamental y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen.

Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tienen como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de Empresa Industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores, -- entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle (por medio de los artículos que produce), una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo, etc.)

Las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del País cuya administración les ha sido encomendada. Para que este concepto sea visto con mayor claridad, a continuación se objetiva por medio de una gráfica la diferencia que existe entre el presupuesto Público y el Presupuesto Privado:

P R E S U P U E S T O

PUBLICO

Lo realizan los Gobiernos

PRIVADO

Lo realizan las Empresas Privadas

BASE: GASTOS

A) Estiman los Gastos Necesarios Indispensables

B) Determinan la forma de cubrirlos

FINALIDAD:

- Satisfacer las necesidades Públicas para lograr la estabilidad económica.
- Es más importante lo que el Gobierno realiza, a lo que este adquiere.
- Racionaliza el gasto público.

BASE: INGRESOS

A) Estiman sus Ingresos

B) Predeterminan su distribución y aplicación.

FINALIDAD:

- Obtención de Utilidades
- Servir al País
- Generar empleos
- Satisfacer las necesidades de la Región

- Mejora la selección de actividades Gubernamentales.
- Combina los resultados disponibles inmediatos con las metas a corto plazo.
- Genera servicios públicos.
- Producir los productos necesarios y de mejor calidad.
- Contribuir con el pago de sus Impuestos.
- Colaboran en el progreso económico y en el crecimiento industrial del país.

Podemos concluir que de acuerdo a la clasificación de Presupuesto que se menciona anteriormente; el caso práctico que trataremos en el tercer capítulo de este trabajo, podemos considerarlo como un Presupuesto Privado, Principal, Fijo, Corto, Estimado, de Situación Financiera, de Resultados, de Costos, de Promoción y es también un Presupuesto De génitico.

Con esto reafirmamos que un Presupuesto no entra sólo en una de las clasificaciones, sino que puede estar o formar parte de todas y cada una de ellas.

* Clasificación del presupuesto C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González "Técnica Presupuestal".

C A P I T U L O I I I

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DENTRO DE UNA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION.

III.1 PRINCIPIOS BASICOS

Son cinco los principios básicos que deben cumplirse antes de instalar con éxito un sistema presupuestal:

- a) Total apoyo de la alta gerencia.
- b) Indoctrinación y entrenamiento de todo el personal a nivel gerencia.
- c) Estructura de la organización básica claramente definida.
- d) Sistema adecuado de Contabilidad y Costos Estándar.

- e) Tener establecido un calendario rígido para la obtención de los reportes, diarios en algunos casos, semanales en otros, y mensuales, para llevar a cabo las comparaciones periódicas que se requieran, y obtener así las desviaciones.

Con respecto a los dos primeros incisos, nos encontramos en la práctica con dos situaciones muy comunes:

- 1) Cada vez son más los casos en que la presión para la instalación de un sistema presupuestal proviene de la propia alta gerencia en cuyo caso, de hecho, no existe problema alguno ya que el apoyo lógicamente será plenamente proporcionado por los más altos ejecutivos de la negociación.
- 2) Por el contrario, en el proceso mismo de evolución de la dirección, todavía es frecuente encontrarse en los negocios de gran éxito en los años pasados, dirigidos por un solo hombre que hiciera crecer una pequeña ferretería, se iniciaron en la producción industrial, incrementando su inversión original de \$100,000.00 y que ahora es de 30 millones o más y que no saben porque ya no pueden controlar el negocio en la forma en que

acostumbraban hacerlo. Es en estos casos donde la intervención del ejecutivo financiero, de una firma de consultores, etc., pueden ayudar a vender la idea, que es un sistema presupuestal porque se necesita y cuáles son las bondades y beneficios que se obtendrán del mismo. Si la idea no fue vendida en su totalidad a la alta gerencia - los esfuerzos que se realicen en la mayoría de los casos no dan los frutos deseados.

Suponiendo que ya contamos con el apoyo de la gerencia para implantar un sistema de presupuestos, el siguiente paso será el entrenamiento de los integrantes de los diversos niveles directivos, desde el supervisor de una pequeña unidad hasta los más altos niveles ejecutivos.

- 3) En lo que se refiere a la definición de la organización básica, podemos indicar que, a efecto de definir las áreas de responsabilidad, es necesario estudiar cuidadosamente el organigrama básico de la organización y de todos los organigramas departamentales que de él emanen.
- 4) El siguiente requisito que debemos mencionar, pa

ra el establecimiento de un sistema de presupuestos, es el relativo a los sistemas de contabilidad que se tengan establecidos en la empresa, para que estos sistemas proporcionen la información histórica que servirá de base para efectuar las estimaciones de cada presupuesto.

Básicamente el presupuesto está ligado con los registros históricos de las operaciones, tanto para tomar la información necesaria de ellos al prepararlos, como para efectuar las comparaciones periódicas con los presupuestos ya elaborados. Cada negocio en lo particular, de acuerdo con su especialidad, volumen de operaciones, etc., debe contar con los sistemas de registro más adecuados a sus necesidades, para tener la contabilidad, prácticamente informando al día y obtener en esa forma los reportes analíticos oportuna y verazmente, que permitan hacer comparaciones periódicas y medir que tan cerca o lejos estamos de alcanzar las metas que se han fijado en los presupuestos.

Hablando del sistema de contabilidad, empezaremos por hacer hincapié en que la persona que instala un sistema presupuestal debe cerciorarse de que existe un catálogo de cuenta y un instructivo de contabilidad claro y preciso,

a efecto de que las personas encargadas de efectuar los -- registros tengan un criterio uniforme y siempre se efec--
túen los registros de las transacciones bajo los lineamien-
tos de los instructivos.

Respecto al último inciso, solo debemos establecer-
y registrar las fechas de los reportes, para llevar a cabo
las comparaciones periódicas que se requieren, obtener re-
sultados y analizar variaciones.

III.2 DETERMINACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Es importante definir el período de duración del presupuesto, ya que en la práctica nos encontramos que existen diversos criterios a este respecto, aunque en la mayoría de las empresas se generaliza la política de efectuar un presupuesto anual que coincida con el ejercicio social de la empresa, y en aquellas industrias típicamente de variaciones estacionales, en la mayoría de los casos se efectúan presupuestos que abarcan de estación, a estación.

Algunas empresas consideran suficiente efectuar los presupuestos anuales, mientras que otras juzgan preferible hacer programas trimestrales o mensuales; ello dependerá de la cuantía del negocio y el grado de aceptación y resultados prácticos que se vayan obteniendo al irse desarrollando los programas planeados.

Un período razonable es el anual, pero fraccionándolo en estimaciones mensuales, a efecto de realizar comparaciones con los estados contables cuando menos una vez al mes.

Hasta aquí estamos hablando de los presupuestos de operación y financiero, aunque en la planeación a largo pla-

zo el periodo normalmente se extiende a la formulación de programas por cinco años, que permitan formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la negociación para el futuro; estos programas de cinco años, más que generalizados son preparados basándose en los pronósticos y objetivos que son fijados por los más altos niveles de la organización y normalmente son de carácter definido para el próximo ejercicio, coincidiendo con el presupuesto anual y por fuerza son menos precisos para los restantes cuatro años, en los casos de programas de cinco años.

CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

III.3 FACTORES QUE INTERVIENEN

Además de contar con datos estadísticos de la Compañía para la elaboración del Presupuesto, debemos tomar en cuenta los Factores que de alguna manera pueden influir en los resultados del Presupuesto, dichos Factores son:

- 1) Factores Específicos de Ventas
- 2) Fuerzas Económicas Generales

3) Influencia Administrativa

1) Los Factores Específicos de Ventas, se dividen en tres grupos generales:

- a) Factores de Ajuste: los acontecimientos accidentales, que probablemente no vuelvan a suceder.
- b) Factores de Cambios: el efecto durable sobre --- las ventas, que se origina con los cambios ini--ciados por el personal de ventas y de la fábrica que resultan de variaciones habidas en las condi--ciones del mercado.
- c) Factores Corrientes de Crecimiento: la dinámica- acumulada por los esfuerzos anteriores de ven---tas efectuados por la empresa y por los factores provenientes del desarrollo de la industria de - que la Compañía forma parte.

a) FACTORES DE AJUSTE

- 1) Un incendio que ocasione el retraso de los em---barques por varias semanas o meses y que esto --no pueda arreglarse mediante subcontrato con --- otros fabricantes.

- 2) Alguna falla de la fuente de alguna materia prima o de las refacciones abastecidas por los fabricantes, quienes, por una razón u otra, fueron incapaces de enviarlas total o parcialmente durante un período limitado o prolongado. Quizas los proveedores regulares de una Compañía pueden ser comprados por un competidor, con el resultado de que los despachos de los pedidos tienen -- que posponerse hasta que se establezca una nueva fuente de abastecimiento. Esto sucede con más -- frecuencia en las empresas pequeñas, cuyos requerimientos de algún material esencial o de refacciones, no son suficientes para garantizar la -- compra a varios proveedores como protección contra la interrupción de los suministros de los materiales.

La Compañía "X" a la cual nos referimos, no tendría el problema de falta de materia prima por -- ser una empresa pequeña ya que no es el caso --- de ésta, pero sí podría tener este problema de -- falta de material por algún otro motivo como por ejemplo que sea producto de importación y que -- lo hayan retenido en la aduana o que sea un material especial que sólo se puede obtener de un --

proveedor y que este no produzca lo suficiente, -
además de que el Gobierno ha adoptado la políti-
ca de limitar la obtención de materia prima de -
importación.

- 3) Una huelga, con el consiguiente retraso de los -
embarques y que algunas ventas no se realicen en
el año en curso. Durante el período de huelga --
se pueden suspender los nuevos pedidos y por --
ello, reducirse las ventas normales, por temor --
de parte de los clientes de que la huelga pueda-
evitar que se les despache dentro de los plazos-
convenidos.
- 4) Si durante el año en curso disminuyen las ventas
de un territorio dado, debido a la renuncia o --
muerte de un gerente de ventas competente, y ese
puesto se cubre satisfactoriamente en el siguien
te período de presupuesto del año siguiente.
- 5) Algún pedido especial de nuestros productos para
una nueva empresa que nosotros sabemos se estable-
ce el año próximo y que por la calidad de nues-
tros productos, tenemos que tomar en cuenta la po
sibilidad de obtener ese pedido especial para la-
Cla. "X".

- 6) Los posibles problemas en la planta de uno de nuestros competidores y que puede resultar una huelga y que puede traer como beneficio para la Cía. "X" la obtención de nuevos pedidos que pertenecían a la competencia.

b) FACTORES DE CAMBIO

- 1) Innovaciones en el funcionamiento, la adaptabilidad y otras características que pueden efectuarse con un aumento aceptable en el costo.
- 2) La simplificación del diseño, que hace posible la producción de mayor cantidad de refacciones. Esto disminuye el costo de producción y puede ayudar a la compañía a ofrecer mejores ofertas por cuanto a precios.
- 3) El empleo de materiales nuevos o mejores, que originen costos más bajos de producción, mejores servicios, o mejor calidad.
- 4) Las mejoras en los dispositivos de la planta, los métodos de fabricación, las operaciones de planeación y programación en el control de exis-

tencias, a menudo permitirán a la Cla. asegurar a los clientes las fechas de envío. Esto reviste particular importancia cuando la Cla. es la que abastece los productos que deben enviarse a ---- clientes industriales importantes que tienen programas de producción bastante estrictos.

- 5) Un programa de producción bien organizado, también permitirá un mejor servicio, porque de esta manera la Cla. puede ajustar en forma más rápida sus programas de producción para llenar las necesidades inmediatas o inesperadas del cliente.
- 6) Las mejoras en la producción también originan, - con frecuencia, costos más bajos, que permiten - lograr mejores precios competitivos y algunas veces capacitan a la Cla. a competir en el mercado por sus precios inferiores.
- 7) Muchas Clas. han encontrado que las mejoras en - el control de calidad influyen en las ventas en - forma muy favorable, siempre y cuando se asegure al cliente que la mercancía satisface sus requisitos.

- 8) Un factor que cambia la naturaleza del mercado - es la población. Los cambios en la población pueden deberse a ubicación, número de habitantes, - composición y edad, y pueden tener importancia, - regional y nacional.
- 9) Los cambios en la actividad económica, sobre todo los de una región en particular, pueden tener consecuencias importantes sobre las ventas de la zona.

c) FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO

Los factores corrientes de crecimiento proceden de dos fuentes principales:

- La dinámica acumulada o momento inherente en el - prestigio de la Compañía, y en su fuerza comercial.
- El potencial inductivo de la rama industrial a la cual esta asociada la Compañía.

2) FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES

Existe un gran número de fuerzas económicas que, --- directa o indirectamente, en mayor o menor grado, influ-- yen en el volumen de ventas de un producto dado. Algunas-- de ellas son:

- 1) El poder adquisitivo (Posible devaluación)
- 2) La distribución de ingresos
- 3) Los ahorros
- 4) El crédito
- 5) El mercado monetario
- 6) La población y ocupación, su aumento, edad o -- migración.

3) INFLUENCIA ADMINISTRATIVA

El éxito o fracaso de una empresa lo determinan, en gran medida las políticas adoptadas por su administración-- y los programas ideados para llevar a cabo dichas políti--

cas. En materias de ventas especialmente en estos tiempos de grandes cambios en la economía nacional y mundial, la influencia administrativa es a menudo decisiva y tiene la mayor importancia.

Algunas de las áreas en que influye la administración sobre las ventas de manera importante y con mayor frecuencia son:

Cambios en el tipo de productos, cambios en las características del producto, la política de mercado y política de precios.

CASO PRACTICO

INDUSTRIA "X", S.A.

LOCALIZACION Y SUPERFICIE:

Se encuentra localizada en la zona industrial este-
de la Ciudad de México, con una superficie de 40,000 me-
tros cuadrados; en este lugar estan establecidas las ofici-
nas y la planta.

PRODUCCION:

La fabricación es en base a proyectos, siendo sus -
principales productos:

- 1) Equipos para proceso en la Industria Quimica
- 2) Equipos para la Industria Alimenticia.
- 3) Equipos para Tratamiento de Agua.

GIRO DEL NEGOCIO:

Producción y venta de bienes de capital; dentro del D.F. y en el interior de la República.

CONDICIONES DE VENTA:

La política de ventas es (libre abordó) L.A.B. nues tra planta esto significa que el cliente recoge su mercancía y paga el seguro y el flete, con un anticipo del 30%; - al aprobarse los planos otros 30% y el resto (40%) al entregar el equipo.

PRECIOS:

Estos fluctúan de acuerdo a las características del producto, tipo de material, dimensiones y especificaciones requeridas por el cliente.

RECURSOS HUMANOS:

La Compañía cuenta con:

Empleados de Oficina	100
Obreros	200

Estos últimos pertenecen a un sindicato independiente.

Aparte de las prestaciones que fija la Ley, la Empresa "X" cuenta con otras tales como:

- Premio de puntualidad
- 30 días de Aguinaldo
- Pago del Seguro Social por parte de la Compañía
- Cinco días festivos adicionales a los que marca la Ley para vacaciones.

En las empresas que se dedican a la venta de equipo y maquinaria, el plazo entre la fecha en que se recibe por parte del cliente la orden de compra y la fecha en que se factura y se transmite la propiedad del equipo, es muy largo (aproximadamente seis meses) por lo que durante este período las órdenes se controlan en un registro extra libros que se llama "Cartera de Ordenes" cuyo proceso es el siguiente:

Al entrar una orden de "X" cliente, se registra en el libro llamado "Cartera de Ordenes" en el cual se hacen aumentos o disminuciones de dicha orden así como cancelación de la misma, cuando no se llega a un acuerdo con el cliente.

Cuando esta orden se factura, desaparece del registro de "Ordenes en Cartera" y pasa a formar parte de una venta.

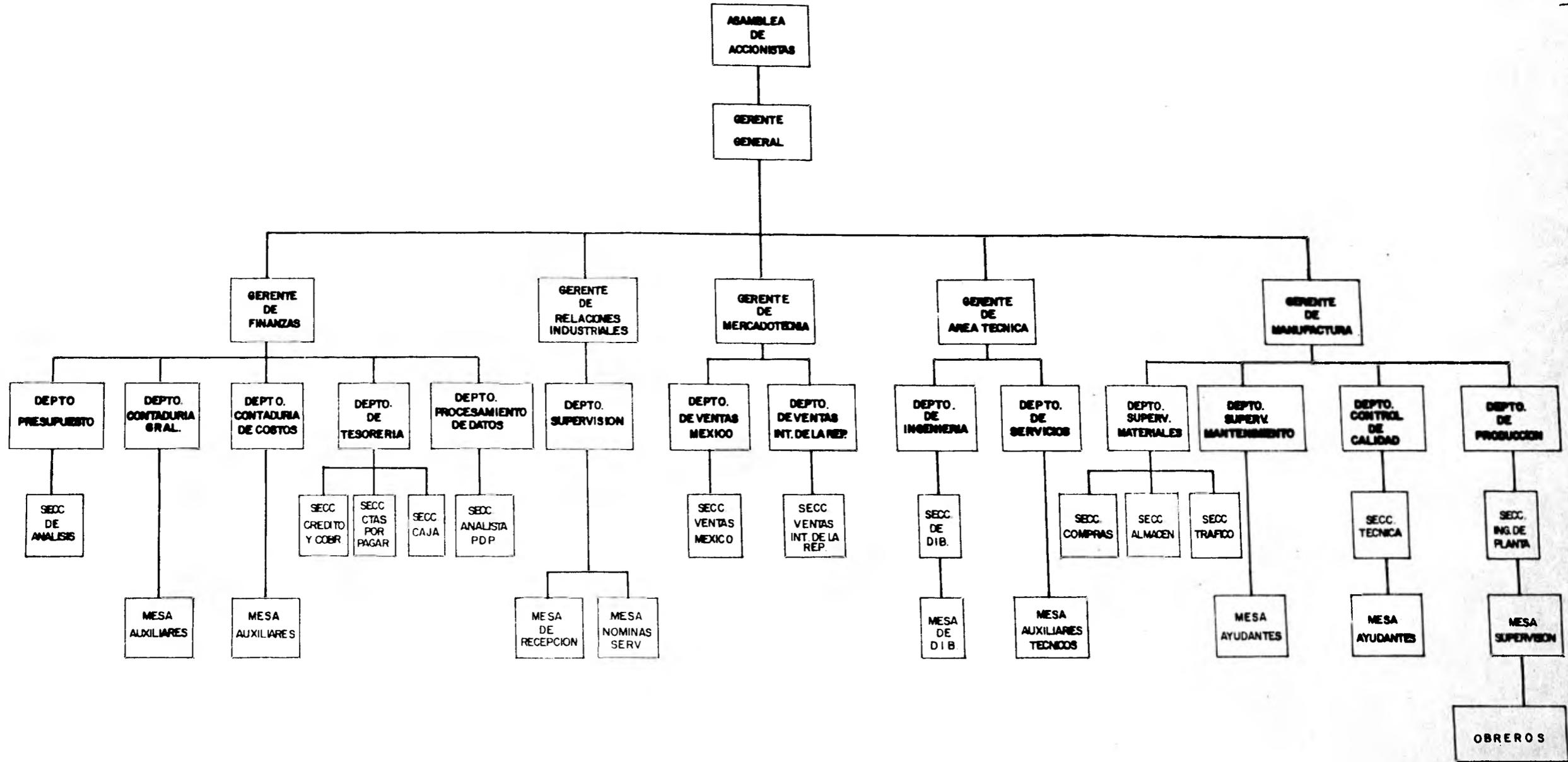
Este libro lo maneja el Departamento de Ventas. Es extra libros y sirve para identificar las órdenes en proceso que deben ser iguales a la de producción en proceso.

Se entiende que la obtención de la orden se refiere a la venta y la facturación de los equipos representa el -

punto inicial del estado de resultados.

El presupuesto para 1982 se elaboró durante el mes de Agosto de 1981, por lo que los últimos cuatro meses --- (Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre) son estimados, las anteriores al mes de Agosto de 1981 son reales.

ORGANIGRAMA CIA. "X" S.A.



INDICE DE CELULAS

- A) ESTADISTICA DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LOS ULTIMOS
3 ANOS.

- B) ANALISIS DE VENTAS POR PRODUCTO
 - B1. Ordenes
 - B2. Facturación
 - B3. Ordenes en Proceso

- C) ANALISIS DE UTILIDAD BRUTA POR PRODUCTO

- D) ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS
 - D1. Integración del Costo de Producción
 - D2. Cálculo de Mano de Obra

- E) ANALITICA DE GASTOS DE ADMINISTRACION

- F) ANALITICA DE GASTOS DE VENTA

- G) ANALITICA DE GASTOS DE FABRICACION O GASTOS INDIRECTOS.

- H) ANALITICA DE OTROS GASTOS Y OTROS INGRESOS
 - H1. *Gastos Financieros*
 - H2. *Otros Gastos*
 - H3. *Otros Ingresos*

- I) PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL

- J) PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS.

INDUSTRIA "X", S.A.
ESTADISTICA DEL ESTADO DE RESULTADOS
DE LOS ULTIMOS 3 AÑOS

Agosto 1981
'000 Pesos

<u>Concepto</u>	<u>1979</u> <u>Real</u>	<u>1980</u> <u>Real</u>	<u>%</u>	<u>1981</u> <u>Real/Est.</u>	<u>%</u>
Ventas	120,000	150,000	25.00	190,000	26.67
Costo de Ventas	90,000	105,000	16.67	127,000	20.95
Utilidad Bruta	30,000	45,000	50.00	63,000	40.00
Gtos. Operación					
Gastos Admon.	8,000	12,000	50.00	14,000	16.67
Gastos Venta	4,000	6,000	50.00	9,000	50.00
Utilidad Oper.	18,000	27,000	50.00	40,000	48.15
Gtos. Financieros	2,000	2,000	-o-	6,000	200.00
Otros Gastos	2,000	1,000	(100.00)	3,000	200.00
Otros Ingresos	1,000	1,000	-o-	1,000	-o-
Utilidad antes de Impuesto	15,000	25,000	66.67	32,000	28.00

INDUSTRIA "X", S.A.
PRESUPUESTO DE ORDENES

1 9 8 2

'000 Pesos

<u>M e s e s</u>	<u>Equipo para Proceso en la Ind. Química</u>		<u>Equipo para Proceso en la Ind. Alimenticia</u>		<u>Equipo para Tratamiento de Agua</u>		<u>T o t a l</u>	<u>Total</u>
	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>
Enero	3,000	5,000	3,000	5,000	2,000	3,000	8,000	13,000
Febrero	2,000	4,000	2,000	4,000	1,000	2,000	5,000	10,000
Marzo	4,000	7,000	4,000	5,000	3,000	3,000	11,000	15,000
1er Cuarto	<u>9,000</u>	<u>16,000</u>	<u>9,000</u>	<u>14,000</u>	<u>6,000</u>	<u>8,000</u>	<u>24,000</u>	<u>38,000</u>
Abril	4,000	6,000	3,000	4,000	3,000	3,000	10,000	13,000
Mayo	5,000	7,000	5,000	6,000	4,000	5,000	14,000	18,000
Junio	5,000	8,000	5,000	7,000	4,000	5,000	14,000	20,000
2° Cuarto	<u>14,000</u>	<u>21,000</u>	<u>13,000</u>	<u>17,000</u>	<u>11,000</u>	<u>13,000</u>	<u>38,000</u>	<u>51,000</u>
Julio	6,000	9,000	5,000	6,000	4,000	4,000	15,000	19,000
Agosto	5,000	7,000	4,000	6,000	4,000	4,000	13,000	17,000
Septiembre	5,000	7,000	4,000	5,000	3,000	3,000	12,000	15,000
3er. Cuarto	<u>16,000</u>	<u>23,000</u>	<u>13,000</u>	<u>17,000</u>	<u>11,000</u>	<u>11,000</u>	<u>40,000</u>	<u>51,000</u>
Octubre	6,000	9,000	5,000	6,000	4,000	4,000	15,000	19,000
Noviembre	3,000	6,000	3,000	3,000	2,000	2,000	8,000	11,000
Diciembre	2,000	5,000	2,000	3,000	1,000	2,000	5,000	10,000
4° Cuarto	<u>11,000</u>	<u>20,000</u>	<u>10,000</u>	<u>12,000</u>	<u>7,000</u>	<u>8,000</u>	<u>28,000</u>	<u>40,000</u>
T O T A L	<u>50,000</u>	<u>80,000</u>	<u>45,000</u>	<u>60,000</u>	<u>35,000</u>	<u>40,000</u>	<u>130,000</u>	<u>180,000</u>

INDUSTRIA "X", S.A.
PRESUPUESTO DE FACTURACION
1 9 8 2

'000 Pesos

<u>M e s e s</u>	<u>Equipo para Proceso en la Ind. Química</u>		<u>Equipo para Proceso en la Ind. Alimenticia</u>		<u>Equipo para Tratamiento de Agua</u>		<u>T o t a l</u>	<u>Total</u>
	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>	<u>Real/Est 81</u>	<u>Pres/82</u>
Enero	5,000	7,000	4,000	5,000	3,000	6,000	12,000	18,000
Febrero	5,000	6,000	4,000	6,000	2,000	6,000	11,000	18,000
Marzo	4,000	6,000	3,000	5,000	2,000	6,000	9,000	17,000
1er. Cuarto	<u>14,000</u>	<u>19,000</u>	<u>11,000</u>	<u>16,000</u>	<u>7,000</u>	<u>18,000</u>	<u>32,000</u>	<u>53,000</u>
Abril	6,000	7,000	4,000	6,000	3,000	6,000	13,000	19,000
Mayo	8,000	10,000	6,000	8,000	4,000	8,000	18,000	26,000
Junio	7,000	9,000	6,000	8,000	3,000	6,000	16,000	23,000
2° Cuarto	<u>21,000</u>	<u>26,000</u>	<u>16,000</u>	<u>22,000</u>	<u>10,000</u>	<u>20,000</u>	<u>47,000</u>	<u>68,000</u>
Julio	9,000	10,000	8,000	10,000	5,000	8,000	22,000	28,000
Agosto	10,000	12,000	9,000	11,000	6,000	10,000	25,000	33,000
Septiembre	9,000	10,000	7,000	9,000	7,000	11,000	23,000	30,000
3er. Cuarto	<u>28,000</u>	<u>32,000</u>	<u>24,000</u>	<u>30,000</u>	<u>18,000</u>	<u>29,000</u>	<u>70,000</u>	<u>91,000</u>
Octubre	7,000	9,000	6,000	8,000	4,000	8,000	17,000	25,000
Noviembre	5,000	7,000	4,000	8,000	3,000	6,000	12,000	21,000
Diciembre	5,000	7,000	4,000	6,000	3,000	5,000	12,000	18,000
4° Cuarto	<u>17,000</u>	<u>23,000</u>	<u>14,000</u>	<u>22,000</u>	<u>10,000</u>	<u>19,000</u>	<u>41,000</u>	<u>64,000</u>
T o t a l	<u>80,000</u>	<u>100,000</u>	<u>65,000</u>	<u>90,000</u>	<u>45,000</u>	<u>86,000</u>	<u>190,000</u>	<u>276,000</u>

INDUSTRIA "A", S.A.
PRESUPUESTO DE ORDENES EN PROCESO
1 9 8 2

Cédula B.1

'000 Pesos

	<u>1er. Cuarto</u>			<u>2o. Cuarto</u>			<u>3er. Cuarto</u>			<u>4o. Cuarto</u>			<u>Total</u>
	<u>Ene.</u>	<u>Feb.</u>	<u>Mar.</u>	<u>Abr.</u>	<u>Mayo</u>	<u>Jun.</u>	<u>Jul.</u>	<u>Ago.</u>	<u>Sept.</u>	<u>Oct.</u>	<u>Nov.</u>	<u>Dic.</u>	<u>1982</u>
<u>Equipo para proceso en la Industria Química</u>													
Ordenes en proceso a principio del periodo	30	28	26	27	26	23	22	21	16	13	13	12	257
+ Ordenes	5	4	7	6	7	8	9	7	7	9	6	5	80
- Ventas	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>10</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>12</u>	<u>10</u>	<u>9</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>100</u>
Ordenes en proceso a final del periodo	28	26	27	26	23	22	21	16	13	13	12	10	237
<u>Equipo para proceso en la Industria Alimenticia</u>													
Ordenes en proceso a principio del periodo	40	40	38	38	36	34	33	29	24	20	18	13	365
+ Ordenes	5	4	5	4	6	7	6	6	5	6	3	3	60
- Ventas	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>90</u>
Ordenes en proceso a final del periodo	40	38	38	36	34	33	29	24	20	18	13	10	333
<u>Equipo para Tratamiento de Agua</u>													
Ordenes en proceso a principio del periodo	50	47	43	40	37	34	33	29	26	21	17	13	390
+ Ordenes	3	2	3	3	5	5	4	4	3	4	2	2	40
- Ventas	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>80</u>
Ordenes en proceso a final del periodo	47	43	40	37	34	33	29	26	21	17	13	10	350

INDUSTRIA "X", S.A.
ANALISIS DE UTILIDAD BRUTA 1982

<u>Concepto</u>	<u>Equipo para Proceso en la Ind. Química</u>	<u>Equipo para Proceso en la Ind. Alimenticia</u>	<u>Equipo para Trata- miento de Agua</u>	<u>Total 1982</u>
Ventas	100,000	90,000	86,000	276,000
Costo de Ventas	60,000	70,200	47,800	178,000
Utilidad Bruta	40,000	19,800	38,200	98,000
	40%	22%	44%	36%

INDUSTRIA "X", S.A.ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS 1982

'000 Pesos

	<u>T o t a l</u>	<u>%</u>
Saldo inicial de Materia Prima	45,000	
+ Compras de Materia Prima	62,000	
- Saldo Final de Materia Prima	27,000	
= Consumo de Materia Prima	80,000	45%
+ Saldo inicial de Producción en Proceso	60,000	
+ Mano de Obra	36,000	20%
+ Gastos Indirectos	62,000	35%
- Saldo Final de Producción en Proceso	60,000	
= Costo de Venta Neto	178,000 =====	

INDUSTRIA "X", S.A.
INTEGRACION DEL COSTO DE PRODUCCION

	<u>T O T A L.</u>	<u>'000 Pesos</u> <u>%</u>
Materia Prima	80,000	45%
Mano de Obra	36,000	20%
Gastos Indirectos	62,000	35%

CALCULO DE MANO DE OBRA

212 Días X \$ 415.00 X 200 Obreros =	\$ 17,596,000.00
Mas 1.30% de incremento en sueldos	
153 Días X \$ 539.00 X 200 Obreros =	\$ <u>16,404,000.00</u>
Sub-Total Mano de Obra	\$ 34,000,000.00
T. EXTRA 6% sobre el Sub-Total de M. O.	<u>2,000,000.00</u>
Mano de Obra	\$ 36,000,000.00 =====

NOTA:

- En el mes de Agosto se realiza una revisión del Contrato Colectivo de Trabajo por lo que se calcu la un incremento del 30%.
- El porcentaje de 6% para tiempo extra es un calcu lo considerado de acuerdo a datos estadfsticos, - que reflejan el comportamiento en este renglón.

INDUSTRIA "X", S.A.
ANALITICA DE GASTOS DE ADMINISTRACION
1 9 8 2

Cédula 1

1982 Pagos
 Enero-Agosto 1982

C O N C E P T O	1 9 8 1	1er. Cu a r t o			2º Cu a r t o			3er. Cu a r t o			4º Cu a r t o		Total	
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.		Dic.
SUELDOS	6,000	600	600	600	600	700	600	700	600	700	700	600	700	6,000
TIEMPO EXTRA SOBRE SUELDOS	500	40	40	40	40	60	40	50	50	40	50	30	30	500
GASTOS DE VIAJE	500	60	60	60	60	60	60	70	70	70	80	50	50	500
BENEFICIOS AL PERSONAL	1,000	200	200	200	200	250	200	200	200	00	200	200	200	1,000
CORREO Y TELEGRAFO	500	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	50	50	500
TELEFONO	500	40	40	50	50	60	50	50	40	40	60	60	60	500
TELEX	100	10	20	20	20	20	20	10	10	10	20	20	20	100
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	500	60	70	70	70	70	70	60	60	60	70	70	70	500
GASTOS MEDICOS	100	5	10	10	10	10	10	5	5	5	10	10	10	100
VIGILANCIA	300	40	40	40	50	40	40	40	40	40	40	40	50	300
MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	250	20	20	30	20	30	30	20	20	20	30	30	30	250
MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE	250	20	30	30	20	30	30	20	20	20	30	20	30	250
DEPRECIACION MOBILIARIO Y EQUIPO	2,300	250	250	250	250	250	250	250	250	50	250	250	250	2,300
OTROS	200	10	20	20	20	20	20	10	20	10	10	20	20	200
T O T A L	14,000	1415	1460	1480	1480	1610	1480	1535	1435	1425	1610	1480	1590	14,000

INDUSTRIA "X", S.A.
ANALITICA DE GASTOS DE VENTA
1 9 8 2

Cédula F
'000 Pesos
Fecha: Agosto 1981

C O N C E P T O	1 9 8 1	1er. C u a r t o			2° C u a r t o			3er. C u a r t o			4° C u a r t o			Total
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	1 9 8 2
SUELDOS	4,000	400	400	500	500	500	500	500	500	500	400	400	400	5,500
TIEMPO EXTRA SOBRE SUELDOS	200	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
ATENCIONES A CLIENTES	1,000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
GASTOS DE VIAJE	700	50	50	50	100	50	100	100	100	50	50	50	50	800
GASOLINA Y LUBRICANTES	100	5	10	10	10	10	10	10	10	5	10	5	5	100
KILOMETRAJE	100	5	10	10	10	10	10	10	10	5	10	5	5	100
BENEFICIOS AL PERSONAL	1,000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	200	200	200	1,500
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	200	15	30	30	30	30	30	30	30	15	30	15	15	300
MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE	200	10	20	20	20	20	20	20	20	10	20	10	10	200
DEPRECIACION MOBILIARIO Y EQUIPO	1,400	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	150	150	1,900
OTROS	100	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	5	100
T O T A L	9,000	875	915	1015	1065	1015	1065	1065	1065	980	1010	965	965	12,000

INDUSTRIA "X", S.A.

GASTOS DE FABRICACION

1982

Cédula G

'000 Pesos

Fecha: Agosto 1982

CONCEPTO	1981	1er. Cuarto			2º Cuarto			3er. Cuarto			4º Cuarto			Total 1982
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
BENEFICIOS AL PERSONAL	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
OXIGENO	3,000	300	400	500	500	500	500	500	500	500	300	300	200	5,000
ACCESORIOS ELECTRICOS	2,500	200	300	400	400	400	400	400	400	400	200	300	200	4,500
SOLDADURA Y ACCESORIOS	3,200	300	400	400	400	400	400	500	400	400	300	400	200	4,500
TORNILLERIA	2,000	200	200	300	300	300	300	300	300	300	200	200	100	3,000
HERRAMIENTA DE CORTE	4,000	300	400	400	400	400	400	500	400	400	300	400	200	4,500
HERRAMIENTA DE MANO	3,000	300	400	400	400	400	400	400	500	400	300	300	300	4,500
MADERA Y EMPAQUE	5,000	400	500	600	600	600	700	700	600	600	400	400	400	6,500
GASOLINA Y LUBRICANTES	2,000	300	300	400	300	300	300	300	400	300	200	200	200	3,500
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	3,300	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	11,100
OTROS	1,000	300	300	400	300	300	300	300	300	300	200	200	200	3,400
TOTAL	44,000	4525	5125	5725	5525	5525	5625	5825	5725	5525	4325	4625	3425	62,000

INDUSTRIA "X", S.A.

Cédula B

'000 Pesos

GASTOS FINANCIEROS, OTROS GASTOS Y OTROS INGRESOS

Fecha: Agosto 1981

1982

C O N C E P T O	1981	1er. C u a r t o			2º C u a r t o			3er. C u a r t o			4º C u a r t o			Total
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	1982
H.1. GASTOS FINANCIEROS:														
Intereses pagados a instituciones de crédito	(5,000)	500	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	(6,500)
Intereses pagados a proveedores	(1,000)	100	100	100	200	200	100	100	100	100	200	100	100	(1,500)
T O T A L	(6,000)	600	600	600	700	700	600	600	700	700	800	700	700	(8,000)
H.2. OTROS GASTOS:														
Pérdida en venta de activos fijos	(1,000)	200	200	200	200	200	300	200	200	200	200	200	200	(2,500)
Pérdida de venta de inventarios y valores	(500)	50	100	100	100	100	100	100	100	50	100	50	50	(1,000)
Gastos bancarios por comisiones y otros	(1,000)	100	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	(2,000)
Gastos de cobranzas	(500)	100	100	100	200	100	100	200	200	100	100	100	100	(1,500)
T O T A L	(3,000)	450	600	600	700	600	700	700	700	450	600	450	450	(7,000)
H.3. OTROS INGRESOS:														
Servicio de procesamiento	400	30	40	30	40	40	30	30	30	30	30	40	30	400
Venta de desperdicio	100	5	10	10	10	10	10	10	10	5	10	5	5	100
Recuperación de cuentas incobrables	200	10	20	20	20	20	20	20	20	10	20	10	10	200
Utilidad venta de activos fijos	200	20	10	20	20	20	10	10	20	20	20	10	20	200
Otros	100	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10	5	5	100
T O T A L	1,000	75	90	85	100	100	80	75	90	75	90	70	70	1,000

INDUSTRIA "X", S.A.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
1982

Cédula 1
'000 Pesos
Agosto 1981

<u>A C T I V O</u>	1981 <u>Gral/Istimado</u>	1982 <u>Presupuesto</u>
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		
Caja y Bancos	4,000	6,000
Clientes	85,000	98,000
Documentos por Cobrar	15,500	27,500
Reserva p/ctas. Incobrables	(500)	(500)
Inventarios	105,000	97,000
<u>ACTIVO FIJO</u>		
Propiedades, Planta y Equipo	45,000	56,000
Depreciación de Planta y Equipo	(23,000)	(28,000)
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	22,000	28,000
<u>TOTAL DE ACTIVO</u>	231,000	256,000
 <u>P A S I V O</u>		
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		
Proveedores	35,000	26,000
Acreedores Diversos	51,000	30,000
<u>PASIVO FIJO</u>		
Documentos por Pagar Largo Plazo	19,000	10,000
I.S.R. y P.T.U.E.	18,000	28,000
<u>TOTAL DE PASIVO</u>	123,000	94,000
 <u>C A P I T A L</u>		
Capital Social	63,000	63,000
Reserva Legal	2,000	2,000
Utilidades por aplicar	11,000	43,000
Utilidades del Ejercicio	32,000	54,000
<u>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</u>	231,000	256,000

INDUSTRIA "X", S.A.
PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERADOS
1 9 8 2

Agosto 1981

'000 Pesos

DIFERENCIA 1981/1982

	<u>COMPARACION</u>		<u>DIFERENCIA 1981/1982</u>		
	1981 Real/Est.	1982 Presupuesto	Por Volúmen	Por Inflación	Por Otras Mejoras Técnicas
Ventas	190,000	276,000	30%	10%	5%
Costo de Ventas	127,000	178,000			
Utilidad Bruta	63,000	98,000			
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	14,000	18,000			
Gastos de Venta	9,000	12,000			
Utilidad de Operación	40,000	68,000			
Gastos Financieros	(6,000)	(8,000)			
Otros gastos	(3,000)	(7,000)			
Otros ingresos	1,000	1,000			
Utilidad antes de Impuesto	32,000	54,000			

C A P I T U L O I V

CONTROL PRESUPUESTAL.

IV.1. CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal es un instrumento del que se valen las Empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática -- del conjunto de previsiones establecidas para cada Depto., - con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Cuando se habla de Control Presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que Control Presupuestal "es el con--

junto de Presupuestos parciales correspondientes a cada una de las diferentes actividades de la entidad. *(1).

Otra definición de Control Presupuestal es la siguiente:

"Es la técnica auxiliar de la administración que, a través de Presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades".*(2).

La técnica de Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".*(3).

-
- *1) "Técnica Presupuestal" de C.P. y M.C.A., de Cristobal del Río González, Cap. II, Pág. 3
 - *2) "Presupuesto Flexible" de Asociación Nacional de Contadores, Pág. 14.
 - *3) "Control Presupuestal de los Negocios" del C.P. Héctor-Salas González, Pág. 23.

La comisión de terminología del Instituto de Organizaciones Comerciales e Industrial adscrita a la Cámara de Comercio de París dice:

El control presupuestal, se basa en el examen detenido de todo cuanto puede expresarse en números dentro de una empresa, cualquiera que sea su índole, forma o importancia de la misma; consiste en un análisis riguroso de los hechos que han ocurrido y prevee los hechos probables a fin de establecer su programa racional de acción.

IV.2. DISTINCIÓN ENTRE PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTAL.

El presupuesto en sí debe ser la expresión de un plan de acción. Es un instrumento que contiene los objetivos y su programa de realización. Constituye un documento importante de la actividad de una organización, pues es a la vez una declaración de la política a seguir, de metas por alcanzar y un instrumento de control destinado a reflejar en términos contables, el grado de eficiencia y de economía que alcanzan las actividades que desarrollan.

El presupuesto, así concebido constituye el plan de trabajo y el instrumento para la administración. Es la guía más clara para el estudio y la discusión ante el Consejo de

Administración.

La técnica presupuestal es muy variable, con aplicaciones específicas para cada sector de actividad y en cada empresa comercial o industrial; pero las principales teorías básicas no cambian y son aplicables en todo tipo de empresa.

El sistema de control presupuestal, permite conocer en forma aproximada los resultados probables de la empresa en un período determinado y la manera de obtenerlos, lo cual representa una ayuda definitiva para la administración en el cumplimiento de sus responsabilidades para producir resultados satisfactorios.

El éxito o fracaso de un presupuesto se ve limitado por el grado de seguridad y exactitud de la estimación de sus elementos, así como de la aplicación de sus medios de control.

De lo anterior se deduce que el presupuesto es un conjunto de estimaciones referentes a un período determinado; y el control presupuestal representa por una parte la integración de todos y cada uno de los presupuestos que deban regir la marcha administrativa de un negocio y por otra

parte, un continuo ajuste de los gastos y los ingresos.

IV.3. FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Es importante hacer hincapié en lo que debemos entender por control presupuestal. Control Presupuestal no se limita solamente a la determinación de las variaciones o desviaciones entre el programa predeterminado y la realidad. Control, y específicamente control presupuestal, debemos de entenderlo como la acción ejecutiva que debe tomarse a efecto de corregir las desviaciones que se van mostrando mediante los reportes periódicos llamémosle para este efecto, medidores, que se van elaborando en los departamentos de contabilidad y estadística, y de esta manera cumplir con los objetivos trazados.

El ciclo de control entraña cuatro diferentes fases sumamente importantes:

1) El control antes de que el hecho se suceda: período de planeación.

2) Control durante el transcurso de las operaciones: período de supervisión.

3) Control después de que el hecho se ha sucedido: implica comparación de la realidad con el plan y el análisis.

sis de las variaciones más importantes.

4) Estudio y evaluación de resultados.

Analizadas las causas de las variaciones significativas entre la realidad y el presupuesto, la acción ejecutiva a que se hace referencia se puede encaminar a:

- a) Corregir los resultados no satisfactorios.
- b) Prevenir que los resultados satisfactorios sigan sucediéndose.
- c) Corregir una planeación inadecuada.

IV.4. MANUAL DEL PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTAL.

El manual del control presupuestal tienen mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la Empresa.

Para poder lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los -- presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- a) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- b) El período que abarca el presupuesto.
- c) La organización necesaria para su administración.
- d) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- e) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio del él se entera el personal de los pronósticos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, so-

bre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante, las -- ventajas de contar con un manual del presupuesto, compen-- san el trabajo que se requiere para elaborarlo, principal-- mente en las grandes empresas en donde se tienen diversas - unidades bajo una propiedad común. En estos casos el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniforme-- mente sus estimaciones, simplificando con ello la consolida-- ción de los presupuestos y la proyección para presupuestos-- maestros.

IV.5. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL SISTEMA PRE-- SUPUESTAL.

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que es indispensable en las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplica-- ción de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de -- fracaso del sistema presupuestal, destacan las siguientes.*(4).

- 1) Desconocimiento de la empresa.
- 2) Desconocimiento de los planes o políticas.

*4) Técnica presupuestal.

- 3) *Inadecuada administración, dirección y vigilancia.*
- 4) *Poca flexibilidad.*
- 5) *Su instalación fue muy rápida.*
- 6) *Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.*
- 7) *Inadecuado sistema de contabilidad y costos.*
- 8) *Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.*
- 9) *Falta de revisión y corrección de las estimaciones.*
- 10) *Mala organización y coordinación general.*
- 11) *Inadecuada estadística de operaciones.*
- 12) *Estimar demasiado anticipadamente.*
- 13) *Insuficiente análisis y estudio de mercado.*
- 14) *Falta de apoyo directivo.*

- 15) Falta de Cooperación
- 16) Demasiadas formas de detalle.
- 17) Procedimientos de rutina no definidos ampliamente.
- 18) Insuficiente uso de cantidades en unidades.
- 19) Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
- 20) Mala determinación de la capacidad productiva.
- 21) Tendencia de los contadores de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.

IV.6. COMPARACION DE RESULTADOS.

La fase que comprende el control presupuestal es tan importante como la preparación misma del presupuesto, de -- que nos valdría elaborar un presupuesto de la mejor manera posible, utilizando la técnica más recomendable y no medir sus resultados.

Por sí mismos, los planes y las estrategias no tienen sentido si no es en función del control presupuestal. -- El Control Presupuestal es la fase del sistema presupuestal, que comprende el proceso de evaluación y califica los resultados obtenidos por su funcionamiento, señala la responsabilidad y las causas de variación respecto a los planes y determina su acción correctiva. Desde luego no pretende de -- una manera dogmática dictar una definición de control presupuestal, sino ofrece un concepto entendible y aproximado de él.

El control presupuestal se lleva a cabo, una vez concluidos los períodos que abarca el presupuesto, es decir, -- cuando ya se tienen datos reales, se comparan con los presupuestados, esta comparación se efectúa mediante la elaboración de reportes que reflejan la eficiencia o ineficiencia de cada fase de la actividad de la empresa, los cuales los funcionarios los utilizan como uno de los contactos direc--

tos con las operaciones reales, con esta información se toman las decisiones convenientes para corregir los problemas o para asegurar la continuidad de los aciertos logrados, -- operándose en esta forma la administración por responsabilidades.

Los reportes deben de adaptarse a las condiciones propias de cada empresa en particular y deberán prepararse --- atendiendo a los siguientes requisitos:

1) Los reportes deben prepararse atendiendo a la estructura orgánica de la empresa, es decir, considerando la actividad de cada área de la empresa, definiendo sus responsabilidades.

2) Deben ser de fácil interpretación, ya que van dirigidos, en algunos casos, a personas que desconocen la técnica contable.

3) Su diseño se identificará con el proceso administrativo por excepción y la inclusión de una base de valoración.

4) En su contenido debe estar lo esencial.

5) El diseño debe proporcionar solución a las necesidades.

dades de primer uso.

6) Deben ser exactos.

7) Su preparación y presentación deberán ser rápidas.

8) Deberán ser estandarizados.

Los reportes se pueden clasificar en dos grupos que son:

1o. Reportes Externos.

2o. Reportes Internos

Los reportes externos son dirigidos para el gobierno, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a los accionistas, acreedores, etc.

Los reportes internos son reportes confidenciales y se dividen en tres categorías:

a) Reportes Estadísticos; que son los que contienen la historia y estadística de todas las operaciones de la -- empresa.

b) Reportes especiales; son aquellos preparados con la mira a obtener datos específicos.

c) Reportes Continuos; que se preparan con frecuencia (no en forma duplicada), ya sea mensual, bimestral, trimestral, cada cuatro o seis meses o pueden ser anuales, dichos reportes se diseñan para facilitar el control administrativo de la gerencia.

Las variaciones se presentan tanto en forma positiva como negativa, en cuanto a las primeras, atendiendo a los principios de la administración por excepciones es suficiente con identificar las causas y determinar su influencia en los planes futuros, localizando aquellos hechos que se consideren como acontecimientos extraordinarios y que difícilmente pueden repetirse en el futuro.

En cuanto a las variaciones que se nos presentan en forma negativa, o sea que repercuten de manera directa en los resultados finales, no habiendo alcanzado los objetivos deseados, se refieren a variaciones en los ingresos, en los costos y en los gastos.

Las variaciones al ingreso, se refieren en su mayor parte a las ventas, es razonable analizar las causas que motivan estas variaciones, el análisis debe ser oportuno y

suficiente, para proporcionar la información necesaria que permita tomar decisiones acertadas, ya que su impacto en las utilidades es definitivo. Algunas de las causas que originan las ya tan señaladas variaciones en las ventas se deben a -- los siguientes aspectos:

- Modificaciones al producto
- Comportamiento de la demanda
- Cambios en los sistemas de distribución
- Cambios en los precios
- Cambios en la publicidad
- Cambios en el servicio
- Insuficiencia de inventarios
- Inestabilidades políticas
- Actividades de la competencia

Las variaciones derivadas del costo de producción, se refieren a los cambios entre el costo real y el estimado



en los renglones de materia prima, mano de obra y gastos indirectos, las principales causas que las provocan, son las siguientes:

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN
UB-11

1) *Materia prima:*

- *Cambios en la política de compra*
- *Cambios en el precio*
- *Cambios en el diseño del producto*
- *Mermas en el proceso productivo y en inventarios*
- *Devaluación de la moneda (ya que en el caso práctico que se menciona en este trabajo, la M.P., es de importación).*

2) *Mano de Obra:*

- *Aumento en los salarios*
- *Selección inadecuada de personal*
- *Falta de equipo y un entrenamiento inadecuado.*

- Cambios en los sistemas productivos
- Deshonestidad de los trabajadores
- Tiempo extra excesivo
- Exceso de tiempo improductivo por mala distribu--
ción de labores.

3) Gastos Indirectos:

El análisis de los gastos indirectos es interesante; se debe a una serie de fenómenos que en algunos casos están fuera de control por parte de la empresa, tal es el caso de energía eléctrica, mantenimiento de la maquinaria, etc. su discusión requiere la intervención de los encargados de la función productiva. Este es el caso que nos ocupa en mi tesis, ya que se tiene maquinaria de Importación y no tenemos técnicos especializados en algunos casos para el manteni--
miento y conservación de la maquinaria y equipo. Así como -
también es un problema la sustitución de algunas piezas pa-
ra la maquinaria que se descompone.

Este estudio y evaluación de variaciones, deberá ser llevado a cabo por el encargado de las actividades presu--
puestales, quien en coordinación con los jefes de los depar

tamentos de las áreas afectadas preparará los comentarios y las gráficas dirigidas a la alta gerencia para su aprobación y autorización de la acción correctiva procedente.

IV.7. ESTUDIO Y EVALUACION DE RESULTADOS.

Como consecuencia de la comparación de resultados, - entre los reales y los presupuestados, se obtienen las variaciones correspondientes, las cuales deben ser estudiadas para tratar de conocer los motivos que las originaron, las variaciones pueden ser razonables o trascendentales atendiendo a la importancia del monto de cada una de ellas.

Este aspecto califica la naturaleza de las variaciones en relación al presupuesto y mide la eficiencia en los planes originales, para su interpretación serán necesarios - los siguientes puntos a considerar:

1) Para que las comparaciones sean útiles debe existir compatibilidad entre la estructura de las cifras presupuestales y las reales.

2) Verificar la corrección de las cifras reales, ya que éstas podrían contener errores de registro que repercutirían en las variaciones.

3) Cualquier cambio en el sistema contable repercute irremediablemente, ya que el presupuesto fue determinado -- sin preveer cambios en los sistemas. Esto no quiere decir -- que deben evitarse todas las modificaciones que tiendan a -- mejorar los sistemas de registro, sino que debe valorarse y -- determinarse su impacto como variación.

4) Cerciorarse que las cifras reales no contienen artificios y manipulaciones efectuadas sobre todo en épocas -- cercanas al cierre del período presupuestal, ya que los resultados no serían válidos para medir la eficiencia tanto -- en la planeación como en el desarrollo de las operaciones, -- tal es el caso de las ventas efectuadas con la finalidad de cubrir cuotas por el momento, traduciéndose en devoluciones posteriores y por consecuencia en descontrol y decepciones -- en futuros períodos.

IV.8. IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA ORGANIZACIÓN.

La empresa como persona moral, al igual que las personas físicas, desean conocer su futuro, planearlo, ver las ventajas que pueden obtener y hasta modificarlo si es posible; un instrumento en el cual la administración científica ha encontrado eco a sus deseos, es sin duda el sistema de Control Presupuestal, ya que según algunos tratados consulta--

dos, dicen que "Es la contabilidad proyectada hacia el futuro y que permite al ejecutivo determinar objetivos, señalar caminos, establecer políticas, organizar y poner en marcha todos los elementos componentes de la empresa para cumplir con los fines que la misma se ha trazado". La administración moderna ya no se conforma con saber cuáles fueron sus utilidades en el ejercicio, sino cuáles serán en el futuro y si éstas son suficientes o no, para ello se vale de todos los recursos a su alcance tanto técnicos como humanos y materiales.

El sistema de Control Presupuestal es un auxiliar -- del buen administrador, pero no lo sustituye, le proporciona los elementos para hacer su trabajo más eficaz, proporcionándole una norma o patrón cuyo buen uso permite que las decisiones que se toman puedan hacerse con una mayor seguridad y certeza, ayudando a seleccionar las mejores alternativas.

C A P I T U L O V

APLICACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN EL CASO PRACTICO.

V.I. ANALISIS DE LAS VARIACIONES OBTENIDAS.

Es importante aclarar que durante el transcurso del periodo presupuestado se lleva a cabo el control presupuestal, ya que nos permite ajustar o corregir aquellos renglones donde existan variaciones, sobre todo cuando se trata de aquellas que son desfavorables para la entidad, cuando surgen estas variaciones, se toman decisiones para efectuar las medidas correctivas que sean necesarias.

En este capítulo se realizará el análisis de las variaciones obtenidas al final del ejercicio de 1982, que fue presupuestado y que ahora compararemos con los resultados reales obtenidos; los cuales se reflejan de la siguiente manera:

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO.

(MILES DE PESOS)

	<u>Presupuesto</u>	<u>Real</u>	<u>Variaciones</u>	<u>%</u>
VENTAS	276,000	237,000	(39,000)	(14.13)
COSTO DE VENTAS	<u>178,000</u>	<u>165,000</u>	<u>13,000</u>	<u>7.30</u>
UTILIDAD BRUTA	98,000	72,000	(26,000)	(26.53)
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE VENTA	12,000	13,000	(1,000)	(8.33)
GASTOS DE ADMI-				
NISTRACION	18,000	19,000	(1,000)	(5.56)
UTILIDAD DE OPE-				
RACION.	68,000	40,000	(28,000)	(41.18)
GASTOS FINANCI-				
ROS.	(8,000)	(11,000)	(3,000)	(37.50)
OTROS GASTOS	(7,000)	(8,000)	(1,000)	(14.29)
OTROS INGRESOS	1,000	1,000	- ° -	- ° -
UTILIDAD ANTES				
DE IMPUESTO	54,000	22,000	(32,000)	(59.26)

Por lo que respecta al renglón de ventas; el principal factor que generó la variación en la baja de las ventas, se debe a la falta de Materia Prima para la elaboración de los productos que se fabrican en la Industria "X", S.A., ya que estas son de importación, y debido a las nuevas políticas adoptadas por el Gobierno, se restringe la importación de cualquier producto, que pueda encontrarse en nuestro País, aún cuando sea de menor calidad o en su defecto se sustituya por otro.

Como consecuencia de lo antes mencionado, se fabricaron menos equipos de los presupuestados y los que se elaboraron fueron de menor calidad ya que la mayor parte de la materia Prima se compró en el País y no reunía los requisitos de calidad para estos equipos, por lo que se vendieron a un precio menor de lo presupuestado.

En cuanto al renglón de Costo de Ventas, éste disminuyó en un 7.30% en relación al resultado real obtenido. Pero esto no quiere decir que obtuvimos un Costo de Ventas menor, puesto que si consideramos que el porcentaje que existe entre las Ventas y el Costo de Ventas presupuestado es de un 64% y el porcentaje entre las Ventas y el Costo de Ventas real es de un 70%, quiere decir que en realidad nuestro costo fué mayor en proporción a las ventas.

El Costo de Ventas se desglosa de la siguiente manera:

	<u>Presupuesto</u>	<u>Real</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u>
MATERIA PRIMA	80,000	71,000	9,000	11.25
MANO DE OBRA	36,000	34,000	2,000	5.56
GASTOS INDIRECTOS	62,000	60,000	2,000	3.23
T O T A L	178,000	165,000	13,000	7.30
	=====	=====	=====	

En relación a la Materia Prima, como ya se mencionó anteriormente disminuyó por factores de Política Económica y Gubernamental.

Básicamente la Materia Prima que más se utiliza para la elaboración del Equipo para la Industria Química y Equipos para Tratamientos de Agua, son las placas de acero inoxidable, la cual se encuentra en México en espesores pequeños, pero definitivamente no se producen en espesores grandes, y éstos últimos son los que más se utilizan para la fabricación de los Equipos.

En cuanto al Equipo para la Industria Alimenticia, - este se importa en un 100% ya que se trata de máquinas para enlatar las cuales se compran en Estados Unidos, para después venderlas en nuestro País.

Para la fabricación de Equipos para la Industria Química, como son los Reactores, éstos utilizan acero vidriado y acero inoxidable, en un 80% y como ya se mencionó anteriormente éstos productos son de importación.

Los equipos para tratamiento de Aguas; son por ejemplo las Plantas Desmineralizadoras, que se fabrican principalmente con placas de acero inoxidable, Válvulas y Resinas; éste último producto si se encuentra en nuestro País.

En cuanto la Mano de Obra, aún cuando la producción fué menor, casi se mantiene el costo de Mano de Obra por otro aumento en el salario mínimo, que no se había considerado en el presupuesto y el aumento que si se consideró al elaborar dicho presupuesto no fué de un 30% sino de un 35%, esto fue en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo.

En cuanto a los Gastos Indirectos la variación fué mínima y se debió al aumento en el precio de los materiales que se utilizan (soldadura, madera y empaque, gasolina y lubricantes, tornillos, etc.).

En relación a los renglones de Gastos de Venta y Administración, la variación no fué de gran importancia y se basa en el aumento de sueldos cuyo porcentaje fué mayor al presupuestado; y además en beneficios al personal.

En el renglón de Gastos Financieros, tuvimos una pérdida importante debido al aumento en las tasas de Interés - que se pagaron a las Instituciones de Crédito, así como los Intereses que se pagaron a los Proveedores Extranjeros, cuyo adeudo fué saldado en dólares, lo cual debido a la devaluación de la moneda incrementó este renglón en un 38% más de lo esperado.

En cuanto al renglón de Otros Gastos el incremento - se debió a una pérdida por Inversiones hechas en Valores y así como el aumento por Comisiones Bancarias.

Por último tenemos que la variación de la utilidad - antes de Impuesto que se obtuvo, fué de 32 millones o sea - un 59% menos de lo esperado, lo cual se explica en gran --- parte por factores externos como es la inestabilidad monetaria en nuestro País que repercute en inflación y devalua--- ción de nuestra moneda; así como las políticas gubernamentales que afectan a empresas cuyas operaciones están amplia--- mente relacionadas con el extranjero, como es el caso de la que en este trabajo se ejemplifica.

Debemos mencionar que algunos renglones del Balance, se vieron afectados por los factores que se mencionan con anterioridad y que influyen en forma desfavorable en el objetivo presupuestado; tenemos por ejemplo que ahora el Va--

lon de nuestros inventarios es mayor puesto que la gran -- parte de éste son productos de importación que después de -- la devaluación del peso en relación al Dólar, sufrieron un -- aumento considerable.

Otro renglón importante es el de Proveedores, puesto que ahora tenemos una deuda incrementada en un 200% debido -- también a la devaluación.

Podemos mencionar también que no se incrementó nues -- tro Activo Fijo, puesto que al no obtener los resultados -- presupuestados, se desistió en adquirir la maquinaria que -- se había proyectado.

Finalmente llegamos a la conclusión de que los resul -- tados obtenidos no pueden considerarse satisfactorios ya -- que se encuentran muy alejados de lo presupuestado; pero si -- nos sirve como antecedente y como experiencia para los futu -- ros presupuestos que se elaboren.

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

1. Debido a la inestabilidad económica que actualmente impera en nuestro País, es necesario la elaboración de - Presupuestos que tengan la característica de ser flexibles - para poder ajustarlos a los cambios, como por ejemplo tener en consideración la inflación, la devaluación de la moneda, etc., cuyas consecuencias pueden ser absorbidas por un Presupuesto que tenga en consideración dichos factores externos.

2. Los Presupuestos de cada una de las áreas, el adecuado manejo de los mismos y la organización de la entidad, trae consigo la eficacia en el logro de los objetivos.

3. A través del tiempo, se ha avanzado en la elaboración y perfeccionamiento de técnicas presupuestales que permitan al Lic., en Contaduría o al Administrador, a los que considero las personas idóneas para este trabajo; tener una base para el mejor desarrollo de sus operaciones.

4. Al elaborar un presupuesto, éste debe basarse en estudios científicos, investigaciones y conclusiones lógicas, así como fijar metas que sean alcanzables.

5. Los Presupuestos constituyen una magnífica y primordial herramienta de control, siempre y cuando sepan utilizarse, puesto que es necesario contar también con gente capacitada en el manejo de los mismos.

6. El caso práctico nos muestra la problemática en el uso de Materia Prima de importación, debido a la política gubernamental que asume el País a éste respecto.

7. La elaboración y utilización de manuales de control presupuestal tienen como finalidad la uniformidad de criterios y un orden para el desenvolvimiento de las operaciones.

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

LIBROS DE CONSULTA:

C.P. y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
 "Técnica Presupuestal".
 Contaduría y Administración - UNAM
 ECASA - Ediciones Contables y Administrativas
 Primera Reimpresión 1980.

NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS,
 CAPITULO DE MEXICO, A.C.
 "Presupuesto Flexible".
 ECASA - Ediciones Contables y Administrativas
 LITOGRAF, S.A., 1979.

C.P. HECTOR SALAS GONZALEZ
 "Control Presupuestal de los Negocios".
 Ediciones HESAGO
 Séptima Edición 1974.

J.F. WESTON - E.F. BRIGHAM
 "Fundamentos de Administración Financiera"
 Nueva Editorial INTERAMERICANA, S.A. de C.V.
 MEXICO, D.F.
 Quinta Edición, 1982.

W. REUTENSTRAUCH Y R. VILLERS.

"El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales"

Fondo de Cultura Económica

MEXICO, D.F.

Segunda Edición en Español 1977.

C.P. ROBERTO MACIAS PINEDA

"El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas".

ECASA - Ediciones Contables y Administrativas.

MEXICO, D.F., 1982

Primera Reimpresión.

JOHN DEARDEN

"Análisis de Costos y Presupuestos".

Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.

México.

Cuarta Edición en Español, 1976

FRANCISCO VAZQUEZ ARROYO

"Presupuestos por Programas para el Sector Público - de México".

UNAM. México, D.F.

Tercera Edición 1979

C.P. MAXIMINO ANZUREZ

"Contabilidad General"

México, D.F., 1976

C.P. ERNESTO REYES PEREZ
 "Contabilidad de Costos"
 Editorial Limusa
 México, D.F.
 Octava Reimpresión, 1976

PETER A PYHRR
 "Presupuesto Base Cero"
 Ed. Limusa.
 México, 1981.

TESIS DE CONSULTA:

ROBERTO YEVER GARCES.
 "El Presupuesto como Medio de Control en las Em-
 presas"
 UNAM.
 México, D.F., 1969

JUVENTINO H. LEAL CARDENAS
 "Los Distintos Presupuestos como Instrumento de la -
 Administración".
 Universidad de Nuevo León. 1967

AMELIA CARRO AVINA
 "Importancia del Control Presupuestal en las Em-
 presas".
 I.P.N. 1978.



IMPRESO EN MEXICO – PRINTED IN MEXICO

TESISCENTRO

San Borja No. 1003, Col. del Valle, Tel. 559-3226

**TALLERES EN: Amores 1415, Loc. 2
Colonia del Valle**