

301802
18
207



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

La Importancia del Presupuesto e Implementar un Programa Presupuestal

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE, PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
Abelardo Zuñiga Camacho

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I PRESUPUESTOS

1.1	ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO	1
1.2	ORIGEN DEL PRESUPUESTO	3
1.3	CLASIFICACION GENERAL DEL PRESUPUESTO	9
1.4	OBJETIVOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS	13
1.5	EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	15
1.5.1	ASPECTOS GENERALES	15
1.5.2	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	16
1.5.3	EL CONTROL PRESUPUESTAL COMO FUNCION, VENTAJAS Y DESVENTAJAS	18

CAPITULO 11 MANUALES DE ORGANIZACION

2.1	CONCEPTO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	22
2.2	CLASIFICACION, FINALIDADES, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION	23
2.3	ORGANIGRAMAS: CONCEPTO, TIPOS Y PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS	26
2.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: DEFINICION Y OBJETIVOS	28
2.5	QUE ES UN MANUAL Y QUE ES UN PROCEDIMIENTO	31
2.6	CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION Y CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	31

CAPITULO III UN MANUAL DE PRESUPUESTOS

3.1	MANUAL DEL PRESUPUESTO	
3.2	INTRODUCCION	36
3.3	PREMISAS MACROECONOMICAS	41
3.4	ELABORACION DEL PRESUPUESTO	42
3.5	CASO PRACTICO	54
3.6	PAPELES DE APOYO	62
	CONCLUSIONES	73
	BIBLIOGRAFIA	77

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

En la actualidad las Instituciones tanto Públicas como Privadas buscan medios de estabilizar sus actividades.

Las firmas de negocios; en especial requieren que exista orden; los planes de hoy se convierten en las ventas, ingresos, costos y fuentes de utilidades del mañana, por caótica que sea la situación las Empresas deben encontrar maneras más seguras de mejorar las funciones administrativas de planificación y control.

La actual situación económica y política del País, explica entre otras razones, el creciente interés por los sistemas presupuestarios modernos.

Hay quienes desdeñan el empeño presupuestario como trabajo inútil porque depende del pronóstico de acontecimientos futuros que no pueden preverse con precisión, pero la mayoría de los ejecutivos de las Empresas consideran hoy los presupuestos como la mejor manera de coordinar las actividades financieras de la empresa.

La función presupuestal es esencialmente un proceso de planificación y control, un presupuesto bien preparado proporciona a las administraciones bien dispuestas un programa planeado con base en los estudios que realiza toda la organización además un pronóstico programado cuidadosamente constituye un medio de coordinar la producción. La comer-

cialización y las actividades contables y financieras.

Un presupuesto eficaz exige una organización sana, sistemas contables apropiados, documentación de antecedentes, una investigación adecuada y el apoyo entusiasta de todos los empleados, los ejecutivos que comprenden sus elementos esenciales aprovechan eficazmente la planificación y control presupuestal.

El objetivo de este seminario de investigación es resaltar la importancia de implantar un programa presupuestal, en una Empresa - que no cuenta con él.

C A P I T U L O I

"PRESUPUESTOS"

ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE= SIGNIFICA ANTES DE: O DELANTE DE: Y

	<u>LATIN</u>	<u>ESPAÑOL</u>
SUPUESTO=	FACIO	HACER

Por lo tanto Presupuesto significa antes de lo hecho.

Debido a que la técnica Presupuestaria representa hoy en día un instrumento importante para las Empresas, el vocablo presupuestar se popularizó; pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua no aceptó y mantuvo el criterio de que debía usarse el verbo presuponer, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo en la Décima Novena Edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo presupuestar; por lo que está bien dicho; por ejemplo: Estado de Resultados Presupuestado, por ser participio pasado.

C O N C E P T O

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la economía industrial es:

LA TÉCNICA DE PLANEACION Y PREDETERMINACION
DE CIFRAS SOBRE BASES ESTADISTICAS Y APRECIACIONES DE HECHOS Y FENOMENOS ALEATORIOS.

Refiriéndose al presupuesto como Herramienta de la Planación se le puede conceptualizar como:

LA ESTIMACION PROGRAMADA EN FORMA SISTEMATICA DE LAS CONDICIONES DE OPERACION Y LOS RESULTADOS A OBTENER POR ORGANISMOS EN UN PERIODO DE TERMINADO.

En suma; los Presupuestos son una etapa de la planeación de actividades de la Empresa que sirven para cuantificar los planes y objetivos - objetivos a seguir, sentando las bases para medir el grado de avance - de las operaciones detectando las medidas adecuadas para lograr las metas planeadas.

ORIGEN DEL PRESUPUESTO

1.2

Puede decirse que siempre ha existido la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escases. Y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente sin embargo; no fue sino hasta fines del siglo XVIII -- cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública al someter el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. Como complemento de lo expuesto se presenta el siguiente resumen sobre los orígenes del presupuesto:

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
Fines del siglo XVIII	Inglaterra	El Ministro de Finanzas realiza la apertura del presupuesto en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control

* FUENTE: TECNICA PRESUPUESTAL POR: GONZALEZ DEL RIO CRISTOBAL

EDIT: ECASA PAG: 1-4 AÑO 1985

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
1820	Francia y otros Países Europeos	Adoptan un procedimiento de Presupuestos para la base Gubernamental
1821	E.U.A.	Implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno
Después de la 1a. Guerra Mundial	Toda la Industria	Se aprecia la conveniencia del control de los Gastos por medio de la técnica presupuestal
De 1912 a 1925	E.U.A.	Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez de los presupuestos, ya que la iniciativa -- privada comienza a observar que puede utilizar los presupuestos para contro-

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
		<p>lar mejor sus gastos en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de <u>urbanización</u> propias de la creciente industria aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial. Se inicia ya en forma la aplicación de un -- buen método de <u>planeación</u> empresarial cuya -- eficacia pronto se hizo patente, habiéndose <u>integrado</u> con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como control presupuestal a partir de esta época se importó de América a --</p>

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
1930	Ginebra Suiza	Europa, básicamente a Francia y Alemania
1931	México	Se lleva a efecto el primer simposium in- ternacional del con- trol presupuestal in- tegrado por represen- tantes de veinticinco países en donde se es- tructuraron sus prin- cipios, para tener -- así un rango interna- cional.
1931	México	Empresas de origen -- Norteamericano, como la General Motors, Co. y después la Ford Mo- tor, Co. establecieron la técnica presupuestal
1946	E.U.A.	El Departamento de Ma- rina, presentó el pre- supuesto por programa de actividades.

EPOCA AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
1961	E.U.A.	El Departamento de Defensa elaboró un Sistema de Planeación por programa y Presupuestos.
1964	E.U.A.	El Departamento de Agricultura intenta el presupuesto base cero siendo un fracaso.
1965	E.U.A.	El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, creándose el Departamento de Presupuestos.
1970	E.U.A.	La Texas Instruments - por medio de Peter A. Pyhrv., hace otra versión del Presupuesto - base cero instrumento

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
----------------	-------	----------------

por medio de paquete
de decisi3n que es -
aplicado en el estado
de Georgia.

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

POR TIPO DE EMPRESA*

a) PUBLICO

Son los que realizan el Gobierno Federal y el Gobierno de los Estados.

b) PRIVADOS

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumentos de Administración.

POR SU CONTENIDO

a) PRINCIPALES

Estos presupuestos son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de las empresas.

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.

* FUENTE ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

POR SU FORMA

a) FLEXIBLES

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

b) FIJOS

Son los que permanecen invariables durante la vigencia del periodo 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.

POR SUPURACION

a) CORTOS

Los que abarcan un año o menos.

b) LARGOS

Los que se formulan a más de un año.

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 tan sólo la posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b) STANDAR

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 diferencias de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

a) LA SITUACION FINANCIERA

Estos tipos de presupuestos muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumpliera las predicciones. Se presenta por medio -

de lo que se conoce como Balance General

b) DE RESULTADOS

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro, con sus correspondientes costos, gastos y Ventas.

c) DE COSTOS

El análisis de Estado de Resultados en relación a su costo, pudiendo ser éste; estimados si es en función a datos históricos o standar, si se prepara tomando como base principios establecidos y bases científicas en su predeterminación.

1.4

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

A continuación se mencionan de los principales objetivos del Presupuesto, en cada uno de los elementos del Proceso Administrativo.

PLANEACION

Camino a seguir con unificación y sistematización de actividades de acuerdo con objetivos.

PLANIFICACION

Unificada y Sistematizada de las posibles acciones en concordancia con los objetivos.

ORGANIZACION

Estructuración técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos materiales de una Entidad.

Adecuada precisa y Funcional estructura de la Entidad.

• FUENTE: TECNICA PRESUPUESTAL
 POR: GONZALEZ DEL RIO CRISTOBAL EDIT. ECASA PAG: 1-17
 AÑO: 1985

DIRECCION

Función ejecutiva para
guiar e inspeccionar a
los subordinados.

Comparación entre los Resul
tados y los Presupuestados.

CONTROL

Medidas para precisar si
los objetivos y planes se
están cumpliendo.

Ayuda enorme en las políti-
cas a seguir toma de decisio
nes y visión de Conjunto.

1.5.1 ASPECTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

Algunos Ejecutivos afirman que lo más importante en los últimos años en materia de práctica presupuestaria, ha sido el lograr la participación total de todos los niveles administrativos, en la formulación de los presupuestos. Este comentario demuestra que la práctica presupuestaria moderna no es ya de exclusiva competencia del ejecutivo principal, como el Director, por el contrario todos los niveles de la empresa participarán en la formulación de el presupuesto y se comprometerán a lograr las metas fijadas en el pronóstico.

Un presupuesto debe considerarse además de ser una etapa de la planeación, como herramienta de motivación, un presupuesto es un parámetro de comparación, que permite evaluar la eficiencia de la administración de la empresa.

La actividad presupuestaria detalla los planes de la administración en términos cuantitativos, también ayuda a evaluar dichos planes.

Los presupuestos cumplen dos funciones de la administración.

- a).- FORMULAN UN PLAN GENERAL DE ACCIÓN PARA EL FUTURO.
- b).- COMPARA LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON EL -- PLAN PREDETERMINADO.

La empresa sin pronósticos se tambalea, la administración nunca sa

be hacia dónde camina el negocio. Aún con un presupuesto una empresa puede no alcanzar sus metas, pero el control de lo pronosticado señala las desviaciones de los planes, con lo que brinda la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas.

Para ver un panorama más amplio y concreto sobre presupuestos, a -- continuación se presentan las funciones de un Departamento de Presupuestos.

1.5.2

FUNCIONES

- 1.- COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS
- 2.- COMPARATIVO DEL BALANCE
- 3.- COMPARATIVO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES
- 4.- COMPARATIVO DE EXPORTACIONES EN UNIDADES Y VALORES
- 5.- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS
- 6.- COMPARATIVO DE CARTERA
- 7.- COMPARATIVO DE INVENTARIOS
- 8.- COMPARATIVO DE PROVEEDORES
- 9.- COMPARATIVO DE FLUJO DE EFECTIVO
- 10.- COMPARATIVO DE PERSONAL
- 11.- COMPARATIVO DE GASTOS DE OPERACION
- 12.- ANALIZA Y ESTUDIA LAS VARIACIONES E INVESTIGA LAS CAUSAS
- 13.- COORDINA Y SUPERVISA LOS PRESUPUESTOS
- 14.- PULSA CONTINUAMENTE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LO PRESUPUESTADO

15.- ELABORA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PRESUPUESTO

16.- INFORMA PERIODICAMENTE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

1.5.5

EL CONTROL PRESUPUESTAL

Una herramienta auxiliar de los presupuestos en el control presupuestal.

El control presupuestal es un instrumento del que se valen algunas empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos con los datos históricos que reflejen la contabilidad durante el mismo periodo.

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 cualesquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede resumir que el control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

1.5.3

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

El conocer de antemano los posibles resultados de la empresa en un periodo posterior próximo, digamos el de un año, es indicativo de los beneficios que esto puede reportar a la administración del negocio, que los puede utilizar para una adecuada toma de decisiones. Para obtener los frutos deseados, los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible y ayudándose de todos los conocimientos de personas responsables y con la experiencia necesaria para su formulación, lo que traerá consigo las siguientes ventajas:

- 1.- CONOCER ANTICIPADAMENTE LOS HECHOS
- 2.- TOMAR DECISIONES ADECUADAS OPORTUNAS
- 3.- EVITAR INVERSIONES INNECESARIAS O GASTOS INUTILES.
- 4.- PERMITIR UNA MEJOR DISPONIBILIDAD DE SUS RECURSOS.
- 5.- COORDINAR SUS PRINCIPALES OPERACIONES DE VENTA CON LA PRODUCCION.
- 6.- CONTROLAR SUS DESEMBOLSOS.

7.- ESTABLECER PARAMETROS QUE SIRVAN PARA
HACER EL FUTURO DEL PRESUPUESTO

8.- EL CONTROL PRESUPUESTAL

LIMITACIONES Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Si bien no hay persona, grupo de personas o sistema que puedan pronosticar con precisión lo que ha de ocurrir en el futuro, tanto mayor razón existe para valerse del presupuesto.

1.5.3

DESVENTAJAS

El estar basado en estimaciones no soportadas por la experiencia y estudios debidamente fundados. Es esperar de los presupuestos más de lo que éstos pueden ofrecer.

No estudiar y controlar sus desviaciones.

C A P I T U L O I I

"MANUALES DE ORGANIZACION"

2.1 MANUAL DE ORGANIZACION

CONCEPTO:

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existen entre ellas, explican la jerarquía y los grados de autoridad y responsabilidad, - las funciones y actividades de los órganos de la empresa, contienen gráficas de la estructura.

El manual es un folleto que contiene las políticas, reglas, procedimientos e información general que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa.*

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información o instrucciones sobre historia, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para el mejor desempeño del trabajo.

2.2 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

a).- POR SU CONTENIDO

1.- MANUAL DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA

Es el que contiene información sobre el inicio de la empresa, los logros obtenidos a través de su desarrollo, su administración actual y su posición respecto a las demás industrias del mismo giro.

2.- MANUAL DE ORGANIZACION

* FUENTE: PLANEACION DE LA EMPRESA PROF: CEJA GOMEZ EDIT TRILLAS

Es el que expone a detalle la estructura administrativa de la empresa, especificando los diversos puestos con su jerarquía, autoridad, responsabilidad, funciones y actividades propias, así como la relación que guarda entre sí.

3.- MANUAL DE POLITICAS

Contiene los lineamientos que norman las acciones a ejecutar para conseguir el logro de los objetivos de la empresa.

4.- POR SU FUNCION

1.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es el que muestra en forma clara y precisa, por escrito o por gráfica, ordenada y sistemática la ejecución de cada una de las actividades que son parte de un procedimiento de trabajo, como por ejemplo un manual de:

- VENTAS
- PRODUCCION
- FINANZAS
- COMPRAS
- ETC

FINALIDADES DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- 1.- *Determinar y controlar el cumplimiento de las actividades diarias de trabajo, evitando en esta forma la realización arbitraria de una operación o alteración de la misma.*
- 2.- *La simplificación de las actividades mal desarrolladas quizás por fallas o por error.*
- 3.- *Permitir con amplias facilidades las labores de la auditoría, la evaluación del control interno y la vigilancia de la misma.*
- 4.- *Permitir que se lleve a cabo una selección de personal cuando exista una vacante.*
- 5.- *Apoyar la coordinación del trabajo a fin de evitar que se originen duplicaciones dentro de la misma empresa.*
- 6.- *Hacer posible que los jefes se den perfectamente cuenta de si, el trabajo que están realizando los empleados está bien hecho o no; y hacer las correcciones del caso.*

- 7.- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general
- 8.- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.2

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

a).- VENTAJAS

- 1.- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- 2.- Sirve como guía para el adiestramiento de novatos.
- 3.- Sirve como pauta para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- 4.- Proporciona la información sobre funciones y puestos, suele servir como base para la valuación de puestos y la calificación de méritos.
- 5.- Pone en claro las fuentes de autoridad de los diferentes niveles, así como la responsabilidad correspondiente.
- 6.- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- 7.- Asegura que todos los interesados de la empresa tengan una -- adecuada comprensión del plan general y de sus propias funciones.
- 8.- Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.

DESVENTAJAS

- 1.- Puede resultar limitativo y laborioso conservarlo al día.
- 2.- Puede presentar descripciones del trabajo demasiado detalladas que se convierten en camisas de fuerza.

Para darle al manual una forma estructural se auxilia de:

2.3 ORGANIGRAMAS

La manera más sencilla de describir una estructura de organización es a través de un organigrama(s), ya que a menudo es necesario graficar tanto la alta estructura de la empresa como la organización más detallada de los departamentos y sus divisiones, -- así como sus áreas y las relaciones que guardan entre sí.

A continuación se describen los tipos de organigramas.

1.- VERTICALES

En la parte superior el nivel más alto de la organización, es un cuadro, en el nivel inmediato inferior son los puestos inferiores al más alto nivel y así sucesivamente, hasta llegar al nivel más bajo de la empresa.

2.- HORIZONTALES

En la parte izquierda el nivel más alto de la organización en un cuadro, posteriormente ligados por li-

ness que representan su nivel jerárquico del lado derecho y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajo de la empresa.

3.- ESCALAR

En la parte superior izquierda el nivel más alto de la organización en un cuadro, posteriormente un cuadro ligeramente a la derecha el nivel inmediato inferior y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajo de la empresa.

4.- CIRCULAR

En el centro el nivel más alto de la organización, en un círculo, posteriormente alrededor de éste, encerrados por círculos los niveles inmediatos inferiores, y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajo de la empresa.

2.3

PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS

Estos instrumentos nos revelan:

- 1.- LA DIVISION DE FUNCIONES
- 2.- LOS NIVELS JERARQUICOS
- 3.- LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- 4.- LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACION
- 5.- LA NATURALEZA LINEAL O STAFF DEL DEPARTAMENTO
- 6.- LOS JEFES DE CADA GRUPO DE EMPLEADOS
- 7.- LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LOS DIVERSOS PUESTOS DE LA EMPRESA Y EN CADA DEPARTAMENTO.

2.4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Definición: Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

El procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, en caminados al logro de un fin.

2.4

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

Resolver totalmente o en parte los problemas de:

- 1.- Ineficiencia en el desarrollo de los trabajos.

*FUENTE: PLANEACION Y ORGANIZACION POR: LIC. GUILLERMO GOMEZ CEJA

PAG. 301 EDIT. EDICCL AÑO 1976

- 2.- En que los dirigentes tienen que perder más tiempo en instruir al personal de nuevo ingreso.
- 3.- En que el personal desconozca como repercute su buena o mala actuación en el desarrollo de su trabajo.
- 4.- En que el personal desconozca que hacer y como hacer sus funciones.
- 5.- Se desconoce la finalidad del trabajo a ejecutar.
- 6.- El personal puede desconocer el proceso total.

B).- Proporcionar bases concretas para el establecimiento de:

- 1.- Los objetivos departamentales y específicos.
- 2.- Las políticas de la empresa.
- 3.- Tener una fuente de consulta para todos los niveles.
- 4.- Contribuir a los estudios para el análisis y valuación de puestos, y para la ca

Clasificación de manuales.

A continuación se presentan los conceptos de manual de Organización y manual de procedimientos, así como el contenido de cada uno de ellos.

2.5

QUE ES UN MANUAL Y QUE ES UN PROCEDIMIENTO

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática; información o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para el mejor desempeño del trabajo.

Un procedimiento es realizar alguna cosa mediante, acciones, métodos, sistemas. Así tenemos que: Un manual de procedimientos es aquél que señala la secuencia lógica para ejecutar con mayor facilidad y en menor tiempo un determinado tipo de trabajo.

2.6

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

- I INTRODUCCION: Breve mensaje del titular de la Dirección en que se explique cuales son los objetivos que se persiguen y la correcta aplicación del contenido.
- II DIRECTORIO : Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa.
- III ANTECEDENTES HISTÓRICOS:
Breve descripción histórica sobre la empresa, ejemplos origen.

- IV MARCO LEGAL:** Mención de las disposiciones constitucionales, leyes, - reglamentos, circulares, y acuerdos de los cuales se de rivan las atribuciones y facultades de la unidad administrativa de su creación hasta la fecha.
- V ATRIBUCIONES:** Son las facultades otorgadas a una unidad administrativa como su exclusividad competencia por un orden legal.
- VI OBJETIVO:** Es el fin que debe alcanzar la unidad administrativa - de que se trate.
- VII POLITICA:** Normas que sirven de base para orientar, limitar e in-terpretar las acciones de una unidad administrativa, pa ra coadyuvar el logro de los objetivos establecidos.
- VIII ESTRUCTURA:** Principales puestos y unidades que dependan de ella.
Lineas de autoridad y responsabilidad .
Niveles jerárquicos.
Funciones.

Un manual de procedimiento nos dice, como se deben hacer las cosas y de be estar integrado en principio por los siguientes elementos:

2.6

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1.- DIAGRAMAS

Es la representación gráfica de los pasos que se deben se-

guir en un procedimiento, a fin de hacerlo más claro y comprensible al lector.

II.- TEXTO:

Conjunto de explicaciones o instrucciones que vienen a describir las diferentes operaciones de un procedimiento siguiendo un orden lógico.

III.- REDACCION:

La redacción de un manual estará supeditado al contenido y a los lectores a que estén destinados.

IV.- FORMAS:

Son hojas de papel o algún material similar que tienen impresa información estática con espacios en blanco para asentar información.

La autorización, el como se editan y personas que lo van a controlar se encarga un departamento de sistemas y procedimientos administrativos, y por último:

RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL EXITO DE LOS MANUALES

- 1.- Conservar el manual en arreglo sencillo de material, así como en el lenguaje usado.
- 2.- Usar numerosas ayudas visuales gráficas e ilustraciones.

- 3.- Conservar al día los manuales.
- 4.- Hacer resaltar los cambios y las revisiones.
- 5.- Revisar el material periódicamente.
- 6.- Distribución con números suficientes en todas las áreas involucradas.

C A P I T U L O I I I

"UN MANUAL DE PRESUPUESTOS"

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

Antecedentes:

La Ponderosa, S.A. DE C.V.

La empresa fue creada en 1977 con capital 100% mexicano y es perteneciente a un grupo de empresas del mismo ramo industrial.

Esta empresa se dedica a dar servicio y mantenimiento a los equipos de perforación que utiliza Petroleos Mexicanos para la extracción -- del petroleo, a los equipos que da servicio son a las bombas y abastece con refacciones producidas por ésta, se hace mención de algunas refacciones que produce como:

Vastagos, Catarinas, Empaques, y algunos baleros.

Las oficinas administrativas se encuentran en el Distrito Federal, - en la cual se lleva la administración y control de todas las operaciones, ya que cuenta con oficinas de servicio y mantenimiento en el interior de la República Mexicana, en las ciudades como Campeche, Villahermosa, Tampico y Reynosa Tamaulipas con el fin de cubrir las de mandas de Petroleos Mexicanos, ya que La Ponderosa, S.A. cuenta con uno o dos competidores del mismo giro industrial en toda la República Mexicana.

La Ponderosa, S.A. de C.V. se ha propuesto crear un sistema de control presupuestal que garantice la elaboración del presupuesto, así mismo que permita detectar desviaciones e implementar medidas correctivas oportunas.

La elaboración del presupuesto anual es una labor que realizarán cada una de las áreas de la organización recayendo la responsabilidad en las gerencias de cada área.

Va aprobado el plan, y el presupuesto resultante la Dirección General vigilará periódicamente el cumplimiento de las metas a través de su sistema de evaluación.

Para lograr el objetivo la Dirección General elaboró el presente manual, cuyo propósito es sentar las bases para la elaboración del presupuesto anual.

El manual está dividido en dos secciones:

SECCION I Premisas Macroeconómicas (metas operativas)

SECCION II Cubre la etapa de elaboración del presupuesto y al final se presenta el presupuesto con cifras ficticias, así como papeles de apoyo para la realización del mismo.

Es muy frecuente observar cierta tendencia a presupuestar en función de lo que es más probable que ocurra y no en base a lo que es más de

seable que suceda.

El presupuesto no debe ser una recopilación de hechos, cuya ocurrencia es mas o menos factible, sino que, reflejar metas basadas en estudios previos y en conclusiones lógicas y definidas que sean posibles de canzar.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA PRESUPUESTACIÓN

El presupuesto debe prepararse cubriendo los siguientes lineamientos:

- A- Las premisas macroeconómicas serán proporcionadas por la Dirección General.
- B- La Dirección fijará las metas.
- C- Las proyecciones del presupuesto deben estar basadas en estadísticas actualizadas.
- D- Las cifras estimadas se presentarán en millones de pesos y las negativas entre parentesis.
- E- Las áreas deberán cumplir con el programa de trabajo para la elaboración del presupuesto, en el cual se detalla a continuación:

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

La preparación y revisión del presupuesto requiere una serie de actividades consecutivas que podemos sintetizar como sigue:

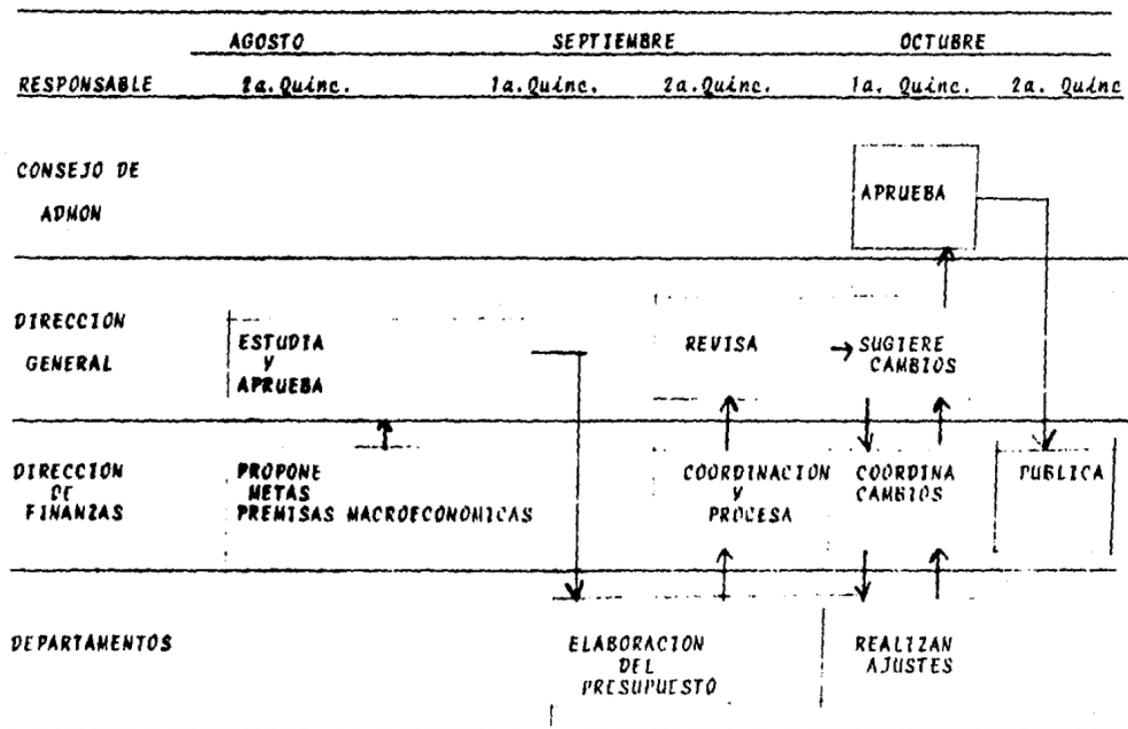
- A= El presupuesto se iniciará en el mes de Agosto de cada año, la Dirección General con la Dirección de Finanzas dará a conocer las premisas macroeconómicas para el -- ejercicio próximo.
- B= Los departamentos correspondientes realizarán la parte del presupuesto que le corresponde ejemplo: Ventas el pronóstico de Ventas; Crédito y Cobranzas la cartera a recuperar, Contabilidad la hojas de Costos, etc.
- C= La coordinación del presupuesto será responsabilidad del departamento de presupuestos, la cual evalúa y revisa turnándola a la Dirección de Finanzas y después a la Dirección General.
- D= La aprobación final será el consejo de Administración.
- E= Ajustes finales y publicaciones.

Con el objeto de reflejar las desviaciones que se originan contra el presupuesto por cambios en las premisas macroeconómicas.

El establecer un sistema presupuestal, incluye una correcta asignación de funciones y responsabilidades para todas aquellas personas involucradas en su proceso de elaboración.

A continuación se presenta un cuadro en donde se pueden apreciar las responsabilidades y funciones de los participantes en la elaboración del presupuesto, así como el programa de actividades.

LA PONDEROSA; S.A. C.V.
PROGRAMA DE ACTIVIDADES



FABRILAS HACTROCOMUNICAS.

'LA PUNDEBGA S.A. DE C.V.
PERIODO POSTO 1987/88

	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
INFLACION												

I.D.P.C.	62,081.1	62,996.4	63,122.2	64,440.9	64,761.3	65,076.0	65,520.1	65,934.1	66,361.4	66,760.4	67,222.0	67,640.0
VARIACION MENSUAL	3.00	4.00	4.20	0.10	7.20	6.60	0.70	7.50	7.20	6.40	6.70	5.90
VARIACION ACUMULADO	3.00	7.90	12.50	21.60	30.30	30.90	51.00	62.30	70.10	85.20	97.60	109.30
TIPO DE CAMBIO												

LIBRE	0000.0	0932.1	0950.7	0900.0	8104.0	81,121.2	81,105.5	81,266.0	81,951.0	81,420.0	81,520.0	81,600.0
CONTROLADO	0593.0	0616.5	0660.0	0970.3	81,046.7	81,120.4	81,102.7	81,260.9	81,347.5	81,423.5	81,515.5	81,602.0
TASA DE INTERES												

CERRA (1 MES)	60.20	67.30	66.00	96.50	96.70	95.10	92.90	91.60	91.60	91.00	90.30	89.60
PIEDRA	67.10	67.10	6710.00	95.50	95.50	95.50	93.50	90.60	90.50	90.50	89.00	88.90
C.P.P.	65.00	65.00	63.00	95.90	96.20	92.30	96.00	94.00	93.00	93.60	93.10	92.40
INDICADORES												

IAS. RESERVA	10.00			23.00			20.00			23.00		

FUENTE: CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL SECTOR PRIVADO, A.C.

3.42

ELABORACION
DEL
PRESUPUESTO

VENTAS

Representa los ingresos totales de la empresa por venta de mercancía a clientes, sumando los ingresos por concepto de mantenimiento y reparación, y restando las bonificaciones a los clientes por concepto de pronto pago. Para elaborar el presupuesto de ventas se toma como base el programa de pedidos, mismo que es el pronóstico de ventas, tomando en cuenta el resultado final del ejercicio anterior, referente a la facturación pendiente.

COSTO DE VENTAS

Comprende el costo relacionado específicamente con la producción de equipos vendidos durante el periodo correspondiente; incluye materia prima, mano de obra directa y gastos generales de fabricación (gastos de embarque, mantenimiento de partes, energéticos, combustibles, luz, y todos aquellos gastos que indirecta o directamente estén relacionados con el proceso de fabricación).

LUTILIDAD BRUTA

Es la utilidad de la empresa después de que ha descontado su costo de ventas.

GASTOS DE OPERACIONSUELDOS Y SALARIOS

Corresponde al valor de las remuneraciones efectuadas al personal en condiciones normales, excluyendo impuestos, y prestaciones al personal.

PRESTACIONES

Representa el valor de las erogaciones regulares otorgadas al personal como: Fondo de Ahorro, Seguro de Vida, Despesas, Prima Vacacional, Uniformes, Servicio de Comedor, Premios de Puntualidad y Asistencia, Compensaciones Especiales, Ayuda para Defunción, Fiestas de Fin de Año, Primas de Antigüedad, Capacitación y Adiestramiento, Aguinaldo.

IMPUESTOS, CUOTAS Y APORTACIONES

Representa el adeudo por Impuestos y Derechos que tiene la empresa: Cuotas al I.M.S.S., INFONAVIT, IMPUESTO 18 S/SUELDOS, ETC.

RENTA

Comprende el gasto efectuado por concepto de arrendamiento del inmueble y equipos de transporte.

GASTOS DE MANTENIMIENTO

Comprende los gastos efectuados por concepto de reparación o remodelaciones al inmueble y el mantenimiento al equipo de transporte.

SEGUROS Y FIANZAS

Incluye las erogaciones efectuadas para asegurar el inmueble, maquinaria y equipo de la empresa, como: seguro contra incendio, seguro de bienes, fianzas de fidelidad, etc.

GASTOS DE TRANSPORTE Y VIATICOS

Representa al gasto originado por la transportación, tanto local como foránea del personal, por el combustible y mantenimiento del equipo de transporte, y los fletes por manejo de producto terminado.

GASTOS DE OFICINA

Incluye todas aquellas erogaciones normales para el funcionamiento y mantenimiento de las oficinas como: Teléfono, - Correos, Telégrafo, Telex, Cuotas y Suscripciones, Papelería, Accesorios de Oficina, Cafetería, Artículos de Limpieza, etc.

HONORARIOS Y ASISTENCIA TÉCNICA

Representan los gastos efectuados por asesorías o servicios recibidos de terceros ajenos a la empresa, en virtud de una contratación de tipo profesional, a servicios técnicos, fiscales, asistencia técnica, regalías, comisiones honorarios a consejeros, etc.

OTROS GASTOS

Incluye todos aquellos conceptos no identificables con los anteriores, pero por su naturaleza están relacionados con los gastos generales de operación como: Atención a clientes, anuncios en periódicos, etc.

HONORARIOS Y ASISTENCIA TECNICA

Representan los gastos efectuados por asesorías o servicios recibidos de terceros, ajenos a la empresa en virtud de una contratación de tipo profesional, a servicios técnicos, fiscales, asistencia técnica, regallas, comisiones, honorarios a consejeros, etc.

OTROS GASTOS

Incluye todos aquellos conceptos no identificables con los anteriores, pero por su naturaleza están relacionados con los gastos generales de operación como: Atención a clientes, anuncios en el periódico, etc.

TOTAL DE GASTOS DE OPERACION

Es el resultado de sumar todos los gastos anteriores, desde sueldos y salarios hasta otros gastos.

UTILIDAD DE OPERACION

Es el resultado de la utilidad bruta, menos el total de gastos de operación.

OTROS PRODUCTOS

Corresponde a ingresos derivados de operaciones extraordinarias no propias del giro de la empresa como: Utilidad en la venta de un activo fijo, venta del desperdicio, e intereses cobrados a clientes.

OTROS GASTOS

Corresponde a gastos resultantes de operaciones extraordinarias no propias del giro de la empresa como: La pérdida en la venta de un activo fijo.

GASTOS FINANCIEROS

Corresponde al importe total de los intereses y gastos generados por créditos obtenidos, esto es según la naturaleza de los conceptos, o sea el importe a pagar por los intereses y gastos generados por créditos obtenidos.

PRODUCTOS FINANCIEROS

Corresponde al importe total por los intereses generados por los adeudos que tiene el cliente o filiales con nuestra empresa.

PERDIDA CAMBIARIA

Es el monto aplicable al resultado del ejercicio, como consecuencia del cambio por paridad monetaria de aquellas operaciones contratadas en moneda extranjera.

RESULTADO MONETARIO OPERACIONAL

Son los factores que representan el monto a pagar por el uso del endeudamiento, se encuentran formados por los intereses, las fluctuaciones cambiarias y el resultado por posición monetaria.

GASTOS FINANCIEROS NETOS

Es el resultado de sumar otros (gastos) y/o productos financieros, más los gastos financieros, más el resultado monetario operacional y más la pérdida cambiaria, esto es según la naturaleza de los conceptos.

UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO Y P.T.U.

Representan las utilidades que obtiene la empresa después de la utilidad de operación descontando el costo financiero neto y da como consecuencia la utilidad antes de I.S.R. y P.T.U..

I. S. R.

Es el impuesto causado de acuerdo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta (42%).

P. T. U.

Representa la parte proporcional de las utilidades obtenidas que de berán distribuirse entre el personal de la empresa.

UTILIDAD NETA

Representa el monto de la utilidad antes del ISR y PTU, descontando los mismos, esta es la que se reparte a los accionistas de la empresa al final del ejercicio.

CAJA Y BANCOS

Representa el valor en numerario físico con que cuenta la empresa para hacer frente a sus operaciones inmediatas.

CLIENTES

Corresponde a las ventas totales de la empresa a clientes.

DEUDORES DIVERSOS

Representa adeudos del personal de la empresa por concepto de préstamos o adeudos de comprobación de gastos de viaje y viáticos.

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA

Corresponde al valor de los insumos de la empresa en estado natural tal como se reciben del proveedor.

INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO

Representa el valor de aquellos artículos que al momento del cierre de algún período, ya sea mensual o anual, se encuentran en alguna etapa intermedia de su proceso.

INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

Corresponde al valor de los artículos propiedad de la empresa que se encuentran listos para su venta.

RESERVA U E P S MONETARIO

Es el importe de comparar el resultado entre el último costo de adquisición o de producción de los artículos al final del ejercicio, con el precio promedio de los mismos.

ACTUALIZACION DE INVENTARIOS

Refleja el importe de la actualización de los inventarios, que valua sus existencias por el método de costos promedios, aplicando el factor derivado del Índice nacional de precios al consumidor.

ANTICIPO A PROVEEDORES

Representa las erogaciones efectuadas por concepto de compra de materia prima.

PLANTA EQUIPO E INMUEBLE

Valor [Historico]= Importe de adquisición expresadas en unidades monetarias a valor original.

Depreciación [Historico]= Corresponde a la disminución del valor por uso u obsolescencia.

Valor de Actualización= Representa la estimación del incremento al valor historico original de los activos en base al método de Índices.

Depreciación de la actualización= Representa la baja del valor ocasionado por el uso u obsolescencia de los bienes de la empresa, exclusivamente de la parte revaluada

GASTOS DIFERIDOS

Representa las inversiones que serán recuperables v/a amortización en ejercicios posteriores a aquél en que se efectuó el gasto: Gastos de Instalación.

PROVEEDORES

Corresponde a los adeudos relacionados con materiales equipo y refacciones requeridos por la empresa para su proceso productivo.

CUENTAS POR PAGAR

Corresponde a los adeudos y cuentas por pagar derivados de operaciones normales de la empresa como préstamos bancarios, adeudos por arrendamientos, rentas por equipo de cómputo, etc.

ACREEDORES DIVERSOS

Se refiere al pago de los intereses por préstamos recibidos a corto plazo.

CAPITAL SOCIAL

Representa la parte del Capital Social autorizado de la empresa que ha sido cubierto por los accionistas.

APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL

Representa las entregas en númerario efectuadas por los accionistas para incrementar el capital social de la empresa, operación que se encuentra en trámite, y por este hecho se adeuda este importe a los accionistas.

RESERVA LEGAL

Corresponde a la parte de las utilidades obtenidas que de acuerdo con la Ley general de sociedades mercantiles debe registrar la empresa al final de cada ejercicio social.

UTILIDAD O (PERDIDA) ACUMULADAS

Representa la utilidad acumulada de períodos anteriores por utilidad o (pérdida) del ejercicio. Representa el importe del resultado que a final de cada período registró la empresa.

3.5

CÁ.O PRACTICO

ELABORACION DE UN PRESUPUESTO CON CIFRAS FICTICIAS

PRESUPUESTO DE PERIODOS 86/87
 (cifras millones de pesos)

LA PONDEROSA, S.A. C.V.

	NOV	DIC.	ENER.	FEB.	MARZ.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT	TOTAL
REFACC. PERFORACION													
REFACC. C.M.	210	190	182	15	60	147	185	219	259	257	271	289	2284
REFACC. COOPER.	5	5	6	28	32	34	35	35	36	37	39	46	338
SERVICIO BOMBAS	25	25	29	30	31	33	33	34	35	36	37	39	387
SERVICIOS DIVERSOS	10	5	-	6	6	19	13	14	14	14	15	15	131
TOTAL	250	225	217	79	129	233	266	302	344	344	362	389	3140

COMENTARIOS SOBRE LAS METAS OPERATIVAS 1986/1987

VENTAS NETAS: Se determino de acuerdo al programa de pedidos que proporcionó Petróleos Mexicanos.

COSTO DE VENTAS: El costo se determino diferente por las refacciones se busca tener mayor Utilidad.

GASTOS DE OPERACION:

En los meses de Febrero y Marzo el porcentaje fluctua de 34.4% y de 27.7% respectivamente ya que se considero bajo en la facturación por ser principio de año.

El porcentaje de Gastos de Operación fluctuan de 10.2% en Noviembre 1986 (1) hasta el 8.8% al mes de Octubre de 1987, se planea un plan de acción para que se reduzcan los gastos de -- operación.

LOS DIAS DE INVENTARIOS:

Se considera que la rotación de este almacén es continuo.

LOS DIAS CARTERA

Se determinó que se negociaron y se controlaron más de cerca - nuestra cartera, así como las líneas de crédito.

LOS DIAS PROVEEDORES:

Es política de la compañía de realizar la compra a 30 días, dependiendo de las necesidades de producción y mantenimiento.

LOS GASTOS FINANCIEROS

En este concepto se considero el pago de intereses a filiales.

LA PONDEROSA, SA. DE C.V.
 METAS OPERATIVAS PARA 1986-1987

<u>VARIABLE</u>	<u>PRESENTACION</u>	<u>VALOR</u>	<u>MARGEN TOLERANCIA</u>
VENTAS NETAS	MILLONES DE PESOS	3140	10%
COSTO DE VENTAS	PORCENTAJE	66	10%
REFACCIONES COMPANIA	%	68	
REFACCIONES COOPER	%	50	
SERVICIOS BOMBAS V DIVERSOS	%	58 con 10%	
GASTOS DE OPERACION	PORCENTAJE	11	
INVENTARIOS	DIAS	14	
CARTERA	DIAS	144	
PROVEEDORES	DIAS	28	

LA POWDEROSA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1987
(millones de pesos)

CONCEPTO	NOV.	DIC.	ENER.	FEB.	MARZ.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	ANUAL
Ventas	250.0	225.0	217.0	79.0	129.0	235.0	266.0	302.0	344.0	344.0	362.0	389.0	
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ventas Netas	250.0	225.0	217.0	79.0	129.0	235.0	266.0	302.0	344.0	344.0	362.0	389.0	3140.0
Materia Prima	166.0	149.0	146.0	45.0	79.0	146.0	169.0	196.0	222.0	223.0	233.0	250.0	2024.0
Mano de Obra	3.5	3.4	3.5	3.6	3.8	3.9	4.1	4.3	4.4	4.6	4.8	5.0	48.7
Gastos Indirectos	1.3	1.0	1.2	1.0	1.1	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	14.6
Costo de Ventas	170.6	153.4	150.7	49.6	83.9	151.1	174.3	201.5	227.7	228.9	239.2	256.4	2087.3
Utilidad Bruta	79.4	71.6	66.4	29.4	45.1	81.9	91.7	100.5	116.3	115.1	122.8	132.6	1052.7
Gastos de Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Admón.	25.6	26.5	27.8	27.2	27.8	31.2	29.0	29.6	31.7	31.1	32.0	34.4	353.9
Total Gtos de Oper.	25.6	26.5	27.8	27.2	27.8	31.2	29.0	29.6	31.7	31.1	32.0	34.4	353.9
Utilidad de Operac.	53.8	45.1	38.5	2.2	17.3	50.7	62.7	70.9	84.6	84.0	90.8	98.2	698.8
Gastos Financieros	(34.0)	(26.0)	(30.0)	(32.0)	(27.0)	(21.0)	(18.0)	(26.0)	(33.0)	(37.0)	(39.0)	(40.0)	(363.0)
Productos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pérdida Cambiaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Gtos y/o Productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Monetario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Netos	(34.0)	(26.0)	(30.0)	(32.0)	(27.0)	(21.0)	(18.0)	(26.0)	(33.0)	(37.0)	(39.0)	(40.0)	(363.0)
Utilidad antes del I.S.R.	19.8	19.1	8.5	29.8	(9.7)	29.7	44.7	44.9	51.6	47.0	51.8	58.2	335.8
I.S.R.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.T.U.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	19.8	19.1	8.5	29.8	(9.7)	29.7	44.7	44.9	51.6	47.0	51.8	58.2	335.8

LA PONDEROSA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1987

	BALANCE GENERAL											
	(Millones de Pesos)											
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
ACTIVO												
CIRCULANTE												
Caja y Bancos	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Clientes	627.0	717.0	798.0	600.0	489.0	507.0	723.0	922.0	1050.0	1140.0	1209.0	1260.0
Deudores Diversos	11.0	10.0	11.0	3.0	8.0	12.0	13.0	14.0	18.0	17.0	17.0	17.0
Reserva Ctas. Inco	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)
Invent. Netos	76.0	73.0	19.0	34.0	69.0	82.0	97.0	110.0	111.0	117.0	125.0	83.0
Pagos Anticipados	8.0	8.0	9.0	9.0	7.0	8.0	9.5	9.0	9.0	8.0	9.0	9.0
TOTAL ACTIVO CIRC.	722.0	808.0	837.0	646.0	570.0	609.0	842.0	1055.0	1188.0	1282.0	1360.0	1369.0
FIJO												
Neto	9.8	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7	9.7
DIFERIDO												
Gastos de Instalac.	4.0	4.0	6.0	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	8.0	8.0
SUMA ACTIVO	735.8	821.7	852.7	661.7	586.7	625.7	858.7	1071.7	1204.7	1298.7	1377.7	1386.7

	NOV	DIC	ENE	FEB	MER	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
PASIVO												
<i>A Corto Plazo</i>												
Proveedores	185.0	172.0	112.0	75.0	136.0	189.0	217.0	246.0	262.0	270.0	285.0	246.0
Debtos por Pagar	480.7	568.9	644.8	531.3	400.5	549.3	508.1	644.2	704.1	743.1	753.8	734.6
Acreedores	44.0	35.5	42.2	31.5	36.0	43.5	45.0	48.0	53.5	53.5	55.0	64.0
SUMA PASIVO V	709.7	776.4	799.0	637.8	572.5	581.8	770.1	938.1	1019.6	1066.6	1093.8	1044.6
<i>A Largo Plazo</i>												
TOTAL PASIVO	709.7	776.4	799.0	637.8	572.5	581.8	770.1	938.1	1019.6	1066.6	1093.8	1044.6
CAPITAL												
Capital Social	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Superavit por Reval.	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Utilidad (pérdida) Acumulada	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)	(7.7)
Utilidad Ejercicio	19.8	39.0	47.4	17.6	7.9	37.6	82.3	127.2	128.8	225.8	277.6	335.8
SUMA CAPITAL	26.1	45.3	53.7	23.9	14.2	43.9	88.6	133.5	185.1	232.1	283.9	342.1
SUMA PASIVO V CAPITAL	735.8	821.7	852.7	661.7	586.7	625.7	858.7	1071.7	1204.7	1298.7	1377.7	1386.7

3.6**PAPELES DE APOYO**

LA PONDEROSA S.A.C.V.

63

PRESUPUESTO 1986-87

HOJA DE COSTOS (millones de pesos)

	REFACCIONES		SERVICIOS	TOTAL	M.O DIRECTA	GASTOS DIRECTOS INDIRECTOS	TOTAL
	CN	COOPER	BOMBAS DIVER.				
NOVIEMBRE	143.0	2.0	21.0	166.0	3.3	1.0	170.3
DICIEMBRE	129.0	3.0	17.0	149.0	3.4	0.8	153.2
ENERO	124.0	2.0	20.0	146.0	3.5	0.9	150.4
FEBRERO	10.0	14.0	21.0	45.0	3.6	0.9	49.5
MARZO	41.0	16.0	22.0	79.0	3.8	0.9	83.7
ABRIL	100.0	17.0	29.0	146.0	3.9	0.9	150.8
MAYO	126.0	18.0	25.0	169.0	4.1	1.0	174.1
JUNIO	149.0	17.0	30.0	196.0	4.3	1.0	201.3
JULIO	176.0	18.0	28.0	222.0	4.4	1.0	227.4
AGOSTO	175.0	19.0	29.0	223.0	4.6	1.1	228.7
SEPTIEMBRE	184.0	20.0	29.0	233.0	4.8	1.1	238.7
OCTUBRE	196.0	23.0	31.0	250.0	5.0	1.1	256.1
TOTAL COSTO	1553.0	169.0	302.0	2024.0	48.7	1.7	2084.4
0	688	58	588				

LA PONDEROSA, S.A. C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA 1986-1987

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	T O T A L
<i>Sueldos y Sal.</i>	13.0	13.0	13.0	14.0	14.0	14.0	15.0	15.0	15.0	16.0	16.0	16.0	174.0
<i>Prestaciones</i>	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	2.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5	21.0
<i>Impuestos</i>	2.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5	3.0	3.0	3.0	3.5	3.5	3.5	33.0
<i>Seguros y Fianz</i>	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	-	-	13.0
<i>Honorarios</i>	-	-	4.0	-	-	4.0	-	-	-	2.0	3.0	-	13.0
<i>Glos. Oficina</i>	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	0.5	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	15.0
<i>Rep. y Mant.</i>	0.6	0.7	0.8	1.0	1.0	1.0	-	1.0	1.4	1.5	1.6	2.0	12.6
<i>Luz</i>	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	3.0	19.2
<i>Glos. Vitlicos</i>	3.0	3.0	3.0	3.5	3.0	3.0	3.5	3.5	4.0	-	-	4.0	33.5
<i>Otros</i>	3.0	3.8	1.0	1.2	1.3	0.7	1.0	1.1	2.3	1.6	1.2	1.4	19.6
T O T A L	25.6	26.5	27.8	27.2	27.8	31.2	29.0	29.6	31.7	31.1	32.0	34.4	353.9

LA PONDEROSA S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1986-1987

CARTERA

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.
<i>Saldo Anterior</i> Oct/86	508	627	717	798	600	489	507	723	922	1050	1140	1209
<i>Ventas Incluye</i> IVA	288	259	250	90	148	268	306	347	396	396	416	447
<i>Cobranza</i>	169	169	169	288	259	259	90	148	268	306	347	396
<i>Saldo Final</i>	627	717	798	600	489	507	723	922	1050	1140	1209	1260

- LAS VENTAS INCLUYEN I.V.A. SE TOMARON DEL ESTADO DE RESULTADOS
- LA COBRANZA DEL MES DE OCTUBRE/86, EL SALDO SE PROYECTO A 90 DIAS DE RECUPERACION
- EL SALDO FINAL LOS IMPORTES APARECEN EN EL BALANCE

LA PONDEROSA S.A. C.V.

PRESUPUESTO 1986-1987

PROYECCION DE CARTERA

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.
Saldo Ant. 507												
NOV.	288	169	169	169	288							
DIC.	259				259							
ENERO	250					250						
FEBRERO	90						90					
MARZO	148							148				
ABRIL	268								268			
MAYO	306									306		
JUNIO	347										347	
JULIO	396											396
AGOSTO	396											
SEPTIEM.	416											
OCTUBRE	447											
T O T A L	169	169	169	288	259	250	90	148	268	306	347	396

-- El saldo anterior se proyecta a 90 días 507+90=169

-- La cobranza de la venta de Noviembre se recuperará hasta el mes de Febrero

-- Estos importes incluyen i.v.a.

-- El saldo de Agos., Sept., Oct., se tomarán para el ejercicio posterior 1987-1988

LA PONDEROSA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1986-1987

DIAS CARTERA

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.
COBRANZA	627	717	798	600	489	507	723	922	1050	1140	1209	1260
DIAS RECUPER.	75	91	104	93	81	80	108	130	139	143	145	144

NOTA: El calculo de dias cartera fue así:

El saldo de Clientes y Cuentas por Cobrar se divide entre las Ventas Netas (no incluye iva) y el factor resultante se multiplica por los dias del periodo del que se trate.

LA PONDEROSA, S.A. C.V.
PRESUPUESTO 1986-1987

INVENTARIOS

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MARZ.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.
SALDO INICIAL (anterior)	85	76	73	19	34	69	82	97	110	111	117	125
+ Compras (materia prima)	161	150	96	65	119	164	189	214	228	235	247	214
- Costo de Ventas	170	153	150	50	84	151	174	201	227	229	239	256
= Saldo Final	76	73	19	34	69	82	97	110	111	117	125	83

NOTA: El saldo inicial pertenece al saldo del ejercicio anterior [Octubre 86]

- Para las compras de materia prima se elaboró un programa que realizó el Departamento de Compras estos importes no incluyen impuestos [I.V.A.]
- Los importes que aparecen en el costo de ventas son los que se emplearon para la transformación y obtención del producto terminado.
- Los saldo finales aparecen en el Balance.

LA PONDEROSA, S.A. C.V.
 PRESUPUESTO 1986-1987
 CALCULO DE DIAS ROTACION DE INVENTARIOS

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB	MAR.	ABR.	MAV.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.
INVENTARIOS	76	73	19	34	69	82	96	110	111	117	125	83
DIAS ROTACION INVENTARIOS	13	14	4	8	17	19	22	23	22	22	22	14

NOTA: El calculo de los dias de rotación se hizo de la siguiente manera:

Se toma el saldo neto del valor de los inventarios, Estos se dividen entre el costo de ventas del mismo periodo y el factor resultante multiplicado por 360 ó por los días según mes, y arroja la rotación en días.

ESTA
 FECHA
 NO DEBE
 SALIR
 DE LA
 BIBLIOTECA

LA PONDEROSA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1986-1987

PROVEEDORES

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MARZ.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.
<i>Saldo Inicial</i> (anterior 86)	95.4	185	172	117	75	136	189	217	246	262	270	285
Compras	185.1	172	117	75	136	189	217	246	262	270	285	246
Pagos	95.4	185.1	172	117	75	136	189	217	246	262	270	285

-- El saldo inicial pertenece al saldo final del mes de Octubre 1986

-- Los pagos se proyectan a 30 días de su compra

-- El saldo final es el importe que aparece en el Balance.

-- Las compras incluyen I.V.A.

LA PONDEROSA, S.A. C.V.

PRESUPUESTO 1986-1987

PROYECCION PROVEEDORES

(millones de pesos)

	NOV.	DIC.	ENER.	FEB.	MARZ.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT	88 NOV
Nov. 185	95 ¹	185 ²											
Dic. 172			172										
Enero 117				117									
Feb. 75					75								
Marzo 136						136							
Abril 189							189						
Mayo 217								217					
Junio 246									246				
Julio 262										262			
Ago. 270											270		
Sept. 285												285	
Oct. 246													246
T O T A L	95	185	172	117	75	136	189	217	246	262	270	285	246

1).- Es el saldo del ejercicio anterior Octubre /86

2).- Se proyecta a pagar a 30 días como máximo a los proveedores .

Las compras incluyen I.V.A.

LA PONDEROSA, S.A. DE C.V
PRESUPUESTO DEL FACTOR HUMANO 1986/1987

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
OBNEROS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
EMPLEADOS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
T O T A L	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

NOTA: SOLO SE CONSIDERAN A LOS
OBNEROS EL PERSONAL EVENTUAL.

CONCLUSIONES

- 1.- A TRAVEZ DEL DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO SE ESTABLECE LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA EL CONTAR CON UN PRESUPUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION SEA PEQUENA, MEDIANA O GRANDE.
- 2.- EL ABORDAR LA COORDINACION DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS Y CONTABLES DE LA EMPRESA, SE FUNDAMENTA EL HECHO DE QUE AL PREPARARSE UNA INFORMACION FINANCIERA MANTIENE UNA ESTRECHA RELACION CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS, PUES DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS SERIA CONVENIENTE EFECTUAR LA COMPARACION DE CIFRAS REALES CON LAS ESTIMADAS , CON EL PROPOSITO DE INFORMAR VARIACIONES.
- 3.- AL DESARROLLAR UN PRESUPUESTO SE DEBE TENER PRESENTE QUE EL PROPOSITO ESTARA ENCAMINADO A PROMOVER LA EFICIENCIA DE OPERACION EN SUS ACTIVIDADES BASICAS. CONSIDERANDO ASPECTOS COMO:
 - EL PRESUPUESTO ES UN PARAMETRO DE COMPARACION, QUE PERMITE EVALUAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION LA CUAL SIRVE PARA LA TOMA DE DECISIONES.
 - EL PRESUPUESTO NO DEBE SER UNA RECOPIACION DE HECHOS, SINO QUE DEBEN ESTAR BASADOS EN ESTUDIOS PREVIOS Y EN CONCLUSIONES LOGICAS Y DEFINIDAS QUE SEAN POSIBLES DE ALCANZAR.

- EL HACER PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA PARA SABER HACIA DONDE Y QUE POSICION TENDRAN NUESTRAS CIFRAS CON EL FUTURO.

4.- LA PROBLEMÁTICA FINANCIERA ACTUAL, HA OBLIGADO A LOS HOMBRES DE NEGOCIOS A TENER LA NECESIDAD DE REALIZAR ESTIMACIONES DE SUS OPERACIONES, NACIENDO CON ELLO LA IMPORTANCIA DE LA PRESUPUESTACION Y DE LA IMPLANTACION DE TECNICAS DE CONTROL PRESUPUESTARIO.

5.- EL CONTROL PRESUPUESTAL CONSTITUYE UN MEDIO DE MANTENER EL PLAN DE OPERACION DENTRO DE LAS MARGENES DE TOLERANCIA ACEPTABLES, EL CONTROL CONSISTE EN LA COMPARACION DE CIFRAS ESTIMADAS CON LAS REALES, Y DE EXISTIR VARIACIONES O DESVIACIONES TOMAR LA ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

6.- EN LA EMPRESA EL PRESUPUESTO TRATA DE PREDECIR LOS POSIBLES RESULTADOS A FUTURO Y DE UN COMUN QUE LOS PLANES A LARGO PLAZO TENGAN VARIACIONES RESPECTO A LOS RESULTADOS REALES, EL SABER QUE TAN IMPORTANTE SON ESTAS Y EL TRATAR DE APLICARLAS MEDIANTE ESTUDIOS Y ANALISIS PARA SABER SI DEBE SER MODIFICADO EL PLAN ORIGINAL.

7.- TODA EMPRESA QUE DESEE OBTENER EL MAYOR RENDIMIENTO DE SUS OPERACIONES DEBE SOMETER A LA MAS ESTRICTA MEDIDA DE CONTROL, QUE DEN POR RESULTADO SU APLICACION

CORRECTA, UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DE SUS INVERSIONES EN COMBINACION DE SUS ELEMENTOS DE FUERZA DE TRABAJO Y CAPITALES PROPIOS Y AJENOS QUE SE INVOLUCREN EN SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS, ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA EL ESTUDIO DEL PRESUPUESTO Y EL CONTROL DEL MISMO, EL ESTUDIO Y DETERMINACION ANTICIPADA DEL MONTO DE CADA UNO DE LOS RENGLONES QUE CONFORMAN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

8.-
EL CONOCER DE ANTEMANO LOS POSIBLES RESULTADOS DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN UN PERIODO PROXIMO, ES INDICATIVO DE LOS BENEFICIOS QUE ESTO PUEDE REPORTAR A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA, QUE LOS PUEDE UTILIZAR PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES, PARA OBTENER LOS FRUTOS, LOS PRESUPUESTOS DEBERAN ELABORARSE CON EL MAYOR CUIDADO POSIBLE Y AYUDANDOSE DE TODOS LOS CONOCIMIENTOS DE PERSONAS RESPONSABLES Y CON LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA SU FORMULACION.

9.-
LA VIGILANCIA DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO PUEDE SER POR UNA O VARIAS PERSONAS, SEGUN LA CAPACIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA, ES DECIR, SI: LA EMPRESA TIENE CAPACIDAD ECONOMICA PODRA CONSTITUIR UN DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, SI LA EMPRESA NO DESEA FORMAR UN DEPARTAMENTO, PODRA NOMBRAR A UNA PERSONA COORDINADORA DEL MISMO LA CUAL DARA LA INFORMACION FINANCIERA.

10.-
EL PROCESO ADMINISTRATIVO JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO, YA QUE PARA FIJAR LAS METAS DESEADAS SE TIENE QUE PLANEAR LO CUAL

IMPLICA UNA ORGANIZACION, UNA INVESTIGACION, FIJAR LOS OBJETIVOS, UNA VEZ APROBADOS LOS PLANES DE ACCION SE PROCEDE A EJERCITAR EL CONTROL Y/O SUPERVISION DEL MISMO. LO ANTERIOR CON ELEMENTOS, FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

BIBLIOGRAFIA

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

CESAR CALVO LANGARICA

EDITORIAL PAC, S.A.

AÑO 1984

TECNICA PRESUPUESTAL

CRISTOBAL GONZALEZ DEL RIO

EDITORIAL ECASA

AÑO 1985

ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS

RAMON LUCAS ORTUETA

EDITORIAL LIMUSA

AÑO 1976

APUNTES DEL SEXTO SEMESTRE DE MANUALES DE ORGANIZACION

RODOLFO OCHOA PADILLA

AÑO 1980

PLANEACION Y ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

GUILLELMO GOMEZ CEJA

EDITORIAL EPICOL

AÑO 1976

ORGANIZACION

ERNEST DALE

EDITORIAL TRICOL

AÑO 1980

LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION

EDUARDO VILLEGAS HERNANDEZ

EDITORIAL LORO

AÑO 1980

PLANEACION FINANCIERA

ABRAHAM PERDOMO MORENO

EDITORIAL ECASA

AÑO 1985

APUNTES DE ADMINISTRACION PRIMER SEMESTRE

ROBERTO AGUILAR

AÑO 1978