

318508

15
200

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987 - 1992

**“CONTROL PRESUPUESTAL DE GASTOS
DE ADMINISTRACION Y OPERACION DE UNA
EMPRESA DE FINANCIAMIENTO DE VIVIENDA”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
FRANCISCO VILLEGAS PLATA

Asesor de Tesis:

C. P. y M. C. Mario Rubén Pineda Calderón

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

METODOLOGIA	PAG. 1
INTRODUCCION	PAG. 11
CAPITULO I	
1.1. LAS CONSTRUCTORAS Y SU PAPEL EN LA MODERNIZACION DE MEXICO.	PAG. 13
1.2. REFERENCIA AL ART. 123 DE LA CONSTITUCION POLITICA MEXICANA Y LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.	PAG. 22
1.3. LA POLITICA SOCIAL DEL GOBIERNO FEDERAL EN MATERIA DE VIVIENDA.	PAG. 29
1.3.1. NECESIDADES DE VIVIENDA	PAG. 34
1.4. EL FINANCIAMIENTO PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION	PAG. 34-A
1.5. PROBLEMATICA Y LIMITACIONES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	PAG. 34-B
1.6. ANTECEDENTES DE LA CONSTRUCTORA DONDE SE APLICA EN CONTROL PRESUPUESTAL QUE SE PROPONE	PAG. 34-C
CAPITULO II	
2.1. NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS	PAG. 35
2.2. ESTANDARES	PAG. 35
2.3. EL PROCESO DEL PRESUPUESTO	PAG. 36
2.3.1. ELECCION DE LOS PERIODOS	PAG. 37
2.3.2. ORGANIZACION PARA LA PREPARACION DE PRESUPUESTOS	PAG. 38

2.3.3. MECANICA DE LOS PRESUPUESTOS	PAG.39
2.3.4. EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS	PAG.40
2.3.5. MANUAL DEL PRESUPUESTO	PAG.40
2.4. TIPOS DE PLANEACION	PAG.41
2.4.1. PLANEACION A CORTO PLAZO O PRESUPUESTOS	PAG.42
2.5. QUE ES UN PRESUPUESTO	PAG.43
2.5.1. VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS	PAG.45
2.5.2. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS	PAG.46
2.5.3. DESARROLLO DEL PRESUPUESTO ANUAL	PAG.47
2.6. EL PRESUPUESTO DE VENTAS	PAG.50
2.7. PRESUPUESTO DE PRODUCCION	PAG.52
2.8. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	PAG.59
2.9. PRESUPUESTO BASE CERO	PAG.60
2.10. PRESUPUESTO PUBLICO Y PRIVADO	PAG.62
CAPITULO III	
3.1. CONTROL PRESUPUESTAL	PAG.65
3.1.1. ORIGEN, EVOLUCION Y CONCEPTO	PAG.65
3.1.2. CARACTERISTICAS Y REQUISITOS	PAG.68
3.1.3. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTADO	PAG.70
3.1.4. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTADO	PAG.72
3.2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	PAG.78

CAPITULO IV

4.1. CASO PRACTICO

CONSTRUCTORA VIDA HOGAR

DETERMINACION DE LAS VARIACIONES O LAS

DESVIACIONES

PAG. 84

ORGANIGRAMA

CONCLUSIONES GENERALES

PAG. 86

BIBLIOGRAFIA

PAG. 88

METODOLOGIA

En términos generales la metodología son los caminos ó métodos a seguir el hombre para aprender el conocimiento. Este conocimiento se obtiene mediante diligencias para descubrir un hecho o fenómeno que es el quehacer de la investigación.

Para todo seminario de investigación es fundamental el aspecto metodológico, para organizar el proceso de investigación, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado. La estructura del trabajo queda plasmado en la metodología , que es conveniente incluir en el trabajo para que el presente estudio tenga una sustentación válida y confiable.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION CONTABLE

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

Se determinó el tipo de investigación contable que se desarrollaría en el caso presente se eligió la investigación mixta (documental y de campo).

1.1 SELECCION DEL TEMA

El tema que seleccione cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe observar:

- a) Intéres personal
- b) Originalidad relativa
- c) Identificación profesional

1.2 UBICACION DEL TEMA

Para ubicar el tema dentro del campo de la contaduría, siguió el "Método deductivo" que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

- a) Carrera
Licenciado en contaduría Pública
- b) Area de estudio
Rama de contabilidad
Area, contabilidad presupuestal
- c) Tema Genérico
Presupuestos
- d) Tema específico
Control presupuestal
- e) Especificación del tema
Control presupuestal de gastos de administración y operación de una empresa constructora.

MOTIVOS

El tema Presupuestal

Es muy importante ya que controla los recursos de una empresa en materia de gastos para que no sean excesivos e innecesarios.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Las metas para éste trabajo de investigación son:

Adquirir un conocimiento pleno de control presupuestal para un mejor desarrollo profesional.

Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

TIPOS DE INVESTIGACION

Antes de plantear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente.

De acuerdo a lo anterior se optó por elegir la investigación mixta, es decir la combinación de la documental y de campo, se recurrió a fuentes directas e indirectas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aspecto más importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

Como ese control presupuestal de gastos de administración y operación en una empresa constructora.

EL CONTROL PRESUPUESTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION

La operación en una empresa constructora nos ayudará a la optimización de la utilización de recursos.

SEGUNDA FASE

RECOPILACION

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación planteada y de la hipótesis del trabajo, se utilizó la investigación documental, la observación y la entrevista.

2.1 OBSERVACION

Como es bien conocido, la observación posee los mismo caracteres y significado, tanto en las ciencias sociales como las demás ciencias, ya que ésta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar problemas planteados.

Las clases de información utilizadas fueron:

a) La observación estructurada ó controlada sirve para establecer antemano los aspectos a ordenar. Para llevarlo a cabo tomé como apoyo diversos instrumentos que me ayudaron a estudiar con mayor precisión, por ejemplo:

-cédulas

-Esquemas

-Hojas de trabajo

-Organigramas

que permitieron describir el comportamiento de la empresa.

b) la observación no estructurada o no controlada se utilizó para anotar hechos observados, es decir consideré importante para poder clasificar y utilizar los datos que requería la investigación.

c) La observación participante. Me permitió examinar a la empresa de manera muy confidencial en cuánto a su forma de operar facilitando así el desarrollo del presente tema de tesis.

2.2 ENTREVISTA

La entrevista es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementarlo para la contaduría.

Las formas de entrevista utilizadas en el desarrollo de esta investigación fueron los siguientes:

LIBRE . Permitió que en forma espontánea se profundizará en un tema a manera de interrogatorio.

FORMAL. Se utilizó para dirigir la atención a partir de un tema central.

INFORMAL. Sirvió para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionan entre sí.

2.3. RECOPIACION DOCUMENTAL

Para la recolección de la información documental se siguió el procedimiento que a continuación se explica:

SE revisaron un número considerable de libros y artículos sobre el tema y se vaciaron los datos relevantes en fichas de trabajo, fichas bibliográficas y la concentración de las fichas documentales en ficheros.

El material se localizó principalmente en la biblioteca de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Intercontinental, La información obtenida en empresas similares y en la cámara de la Industria respectiva.

3 PROCESAMIENTO

Después de haber recopilado la información, se procedió a la fase de procesamiento que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de investigación.

- a) Estructuración del trabajo
- b) Resolución del trabajo
- c) Formulación de referencias documentales

Dicho material se encuentra ordenado en fichas bibliográficas por orden alfabético, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Libros
- Tesis
- Diccionarios
- Notas
- Leyes y reglamentos

La redacción del trabajo de investigación documental es el proceso de desarrollo mediante la expresión escrita, cada una de las partes que componen el índice temático.

Las referencias documentales se consideran para dar crédito al autor y a la obra, cuando se transcribieron definiciones, conceptos o ideas o esquemas gráficos.

Si la investigación es de campo habrá de interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos.

Los datos de la investigación, bien que se hayan recopilado por medio del método de observación (fichas de campo, cuestionario, o entrevista) o bien que se haya colectado a través del método experimental, es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

4. FASE INTERPRETACION

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a un análisis y explicación con el fin de arribar a conclusiones.

El análisis consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La investigación de campo realiza las mismas tareas mediante el análisis descriptivo o estadístico y de la explicación por conclusiones o teorías.

La interpretación o explicación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida. La investigación por medio del análisis de premisas y de explicación por conclusiones (teorías).

Es la penúltima fase de la metodología, consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos en el punto.

1. OBTENCION DE DATOS. Se llevó a cabo una comparación cualitativa de los datos teórico documentales con los resultados de la investigación de campo, tratando de encontrar nexos entre la teoría de la realidad, la interpretación de los datos, es un doble proceso, "Análisis síntesis", que nos permite dar una explicación al problema investigado.

Toda esta información se utiliza para la comprobación de la hipótesis del trabajo que se podrá leer en las conclusiones (tesis documentada).

5. FASE COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE

La comunicación de resultados en la investigación contable es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo.

ESTRUCTURACION DEL INFORME

Significa integrarlo secuencialmente con algunos elementos necesarios para su lectura y comprensión, sus elementos son.

PORTADA. Cubierta anterior del informe de investigación debe mostrar todos los elementos que identifique el trabajo a su autor, a la entidad patrocinadora el director del seminario, el año y lugar de la publicación.

PORTADILLA. Primera página impresa del trabajo e incluye, y fundamenta los datos de la portada aunque es posible su reducción o incremento.



INTRODUCCION



INTRODUCCION

En nuestro país la vivienda es una de las demandas sociales más sentidas. La dimensión del problema habitacional y su complejidad obliga a hacer de la gestión Pública un instrumento eficaz para abrir nuevas opciones financieras y Administrativas desplegando la capacidad de convocatoria del estado para indicar métodos, organizar esfuerzos y dar cauce a la participación corresponsable y activa de los diversos sectores de la sociedad.

Al estar involucrado y preocupado por la vivienda, por los cambios que se tienen que dar en un futuro próximo, motivados por la modernización de la economía, creo importante que para eficientar sus operaciones las empresas apliquen un eficiente y moderno control presupuestal para cumplir los objetivos de la actividad primordial y para la sobrevivencia de las empresas.

En el presente trabajo hará referencia en el Capítulo I, las constructoras y su papel en la modernización de México, El art. 123 de la Constitución Política Mexicana y la ley Federal el trabajo, la Política social del Gobierno Federal en materia de vivienda, el financiamiento para la industria de la construcción, Problemática y limitaciones de las empresas constructoras, En el Capítulo II la naturaleza de los Presupuestos, su proceso, planeación, presupuesto de UTAS, producción, estados financieros presupuestados, Base Cero, Presupuesto Público y Presupuesto Privado, En el Capítulo III, el

Control Presupuestal, Presupuesto de Gastos de Administración y operación y Presupuestos de Gastos y Productos Financieros, En el capítulo IV se estructuró un caso práctico para probar la HIPOTESIS PROPUESTA.

Mi única intención es que este modesto trabajo sirva a personas interesadas en esta rama de la economía de tanta trascendencia para el país.

CAPITULO I

CAPITULO I

1.1 LAS CONSTRUCTORAS Y SU PAPEL EN LA MODERNIZACION EN MEXICO

Hemos sido testigos del fracaso de las economías planificadas, y de como se va generalizando la economía de mercado, las fronteras se van abriendo por la vía de los tratados regionales del GATT Y EL TLC.

México participa activamente en este proceso mundial, se está buscando en lo interno, un equilibrio de las finanzas públicas, se están transfiriendo al sector privado las industrias parastatales no prioritarias, se ha reducido el déficit presupuestal para controlar la inflación y equiparar ésta, a la de los países más rezagados destinando fuertes cantidades al renglón de los gastos sociales.

Somos un país joven cuya historia se remonta a otras culturas que nos precedieron, en ellas hubo ya construcción e ingeniería.

Es en los años veinte cuando se define el nacimiento de la industria de la construcción, se inicia la formación de una Comisión Nacional de Caminos, se dicta la Ley sobre irrigación y se crea la Comisión Nacional de Irrigación, naciendo un mercado importante y permanente de construcción.

También surgió así, el contratismo como instrumento para recompensar y tranquilizar a los generales revolucionarios, y se identificó al contratismo como el negocio de influencia más que con la ingeniería, " los beneficios cambiaban con los gobiernos y así los contratistas nacían y desaparecían con los mismos gobiernos."

Fue en 1945 cuando se creó la "primera Asociación de Contratistas, y fue en los años posteriores en que un limitado grupo de constructores no sin superar obstáculos y problemas y una fuerte oposición de organizaciones empresariales logra constituir la Cámara Nacional de la industria de Construcción el 26 de marzo de 1953.

Es realmente en esta época en la que surge la empresa constructora privada como una verdadera organización industrial en la que intervinieron hombres, máquinas, y tecnología, coordinando sistemas complejos, y dejan de ser empresas sexenales para adquirir permanencia y profesionalismo en su labor.

Son ya 18 congresos, treinta y ocho años de aportaciones con el afán de hacer de la construcción de la industria vigorosa que ha tenido un crecimiento sostenido no sin sus crisis, hasta desembocar en la década de 1980-1990 en la llamada "década pérdida" en América latina.

Una disminución drástica y progresiva de la inversión Pública y una estrechez del financiamiento de inversión privada y el pacto antiinflacionario que obligó a nuestras empresas a pagar de sus propios recursos, ya que no podían hacerlo de utilidades inexistentes dos años de contribuciones económicas del 3%.

El no reconocimiento oportuno y total de los aumentos de sus costos en mano de obra, la falta de reconocimiento del deslizamiento del peso en cuanto al costo de la maquinaria, en un periodo de 14 meses, el aumento de los costos en los servicios públicos, el no obtener una compensación de los costos financieros por atrasos en los pagos del sector público, el endurecimiento de los criterios de auditoría, que adicionalmente a su costo por diferencias implica un sobre costo por el trámite y atención de ellas, sobrecostos por: paros y arranques, inequidad de la contratación y exceso de regulación. Todos estos factores en conjunto dieron por resultado la DESCAPITALIZACION ACTUAL DE NUESTRAS EMPRESAS.

Y así, descapitalizada la industria de la construcción mexicana se prepara para enfrentar ante del Tratado Trilateral de libre Comercio, una competencia internacional con las empresas norteamericanas y canadienses, en una lucha desigual por tratar de conservar su mercado y conquistar el ajeno. Lo que implica competir con estándares internacionales, en un estado deplorable, ya que sus equipos de construcción no han sido repuestos, sus apoyos crediticios son escasos y caros, y lo más grave es que la crisis redujo

substantialmente la participación del personal capacitado y desarticuló nuestra capacidad técnica.

Un efecto real de la crisis que representó una caída real de la producción entre 1981 y 1989 del 63% fue la pulverización de las empresas, es así que al contar con mercado, las empresas reducen su planta de profesionales y éstos a su vez dan nacimiento a nuestras empresas, de tal manera que a la fecha existen más de 16 mil asociados de la cámara pero esto, lejos de ser una fuerza, refleja una debilidad, ya que la mayoría son mini empresas que de ninguna manera se pueden comparar con los estándares internacionales.

Las cifras de la propia Cámara para 1989 registran 74 empresas gigantes con un capital mayor a los 3.6 millones de dólares, las cuales facturan en promedio 10.6 millones de dólares.

Por su parte en los Estados Unidos, la empresa de menor contratación de la lista de las 400 constructoras más grandes facturó 53 millones de dólares, o sea cinco veces más que las más grandes de México.

De las más de 15,000 empresas registradas en nuestra Cámara pueden contarse con los dedos de la mano las que son de un tamaño adecuado para un estándar internacional.

Si damos un vistazo a las grandes empresas de rango mundial, podremos apreciar que nuestras empresas están todavía más lejos de ese nivel.

El mercado internacional de la construcción aunque importante en cifras globales, se encuentra confinado a la ejecución de macroproyectos y se concentra en las firmas transnacionales más grandes.

El nuevo esquema, pretende contratar paquetes financiados e integrados llave en mano, con empresas que puedan ofrecer hacerse cargo del estudio de factibilidad, proyecto, diseño, construcción y financiamiento.

Es por ello que las constructoras nacionales perderán participación en el mercado en beneficio de las constructoras internacionales.

Siendo un hecho irreversible la apretura del mercado, es necesario hacer conciencia en el sector público de las debilidades reales que enfrentamos y trabajar conjuntamente sector privado y sector público en un objetivo común: FACILITAR LA MODERNIZACION Y RECAPITALIZACION DE NUESTRA INDUSTRIA, A EFECTO DE QUE REDUZCA EL IMPACTO DE LA APERTURA SOBRE NUESTRAS EMPRESAS, NO CON PROTECCIONISMO SINO CON COMPETIVIDAD, es necesario que funcionario de empresas comprendan que deben tener un objetivo común, ayudar a las empresas a implementarse, para sobrevivir en el nuevo esquema. Es indispensable

recuperar la confianza, cambiando el esquema represivo por un esquema cooperativo, que nos lleve a construir bien, contemplando en conjunto: costo, beneficio y calidad.

Es lamentable ver que todavía a la fecha, exista un fuerza inmensa de auditores, supervisores, contralores, tratando de quitar centavos, no siempre justamente al contratista, en tanto se derrochan millones al no tener claro en mente el objetivo de costo, tiempo y beneficio de una obra pública.

Hay que tener plena conciencia de que la apertura de ninguna manera representa una igualdad entre los competidores nacionales e internacionales, sino que por el contrario, los países financieramente fuertes aprovecharán esa fuerza para apoyar a sus empresas, tanto para la venta de equipos como para la construcción.

" LA REGLA DE ORO ES QUE QUIEN TIENE EL ORO HACE LAS REGLAS"

La única alternativa que tenemos para impedir que el control total de megaproyectos nacionales pase automáticamente vía control del financiamiento que se dé en nuestro propio sistema financiero nacional y que el país alcance un grado de estabilidad monetaria y financiera que haga visible a nuestro sistema financiero tener costos competitivos y ofrecer tasas similares a las que reciben los transnacionales en sus países de origen y poder alargar los plazos de los financiamientos. Los constructores tendremos que organizarnos y

unirnos para poder contar con asesores calificados que nos auxilien en la implementación financiera de proyectos.

El tamaño de mercado que representa solamente el 4% del mercado americano, hace imposible ofrecer la variedad de opciones que ofrece éste. Es así que los complementos que utilizan para la construcción al tener un mercado cerrado por 40 años, abasteciendo a un mercado pequeño de tipo artesanal. Este hecho en principio dificultará la acción de las empresas internacionales en México.

Es de esperarse que estas empiecen por controlar el diseño de los proyectos de ingeniería y arquitectura y que a partir de ellos, queden los mismos ya adaptados a sistema constructivos y estándares de uso corriente en los países desarrollados. En cada proyecto realizado así se hará evidente que los productos complementarios de origen nacional quedarán fuera del mercado sin posibilidad de competir. Esto, hará posible que las compañías extranjeras como un proceso natural continúen en su integración vertical con la construcción, luego la operación y el aseguramiento para la recuperación de su inversión.

La industria proveedora nacional deberá trazar su estrategia, bajo pena de fracasar sino se toman las medidas adecuadas, los constructores, deberemos capacitarnos para conocer especificaciones, calidades y precios, ya no sólo del mercado local sino del internacional para estar en condiciones de cotizar bajo estas normas, se

hace indispensable implementar mecanismos de mercado individuales o colectivos para poder adquirir a precios competitivos los productos que se deba importar.

Tecnologicamente hablando, nuestros ingenieros y bufetes de diseño tendrán que estar en condiciones de cotizar al cliente futuro sus proyectos con estándares, tiempo de ejecución, acabados, con prevención de reducción de costos de mantenimiento y ahorro de energéticos a niveles internacionales.

Deberá implementarse conjuntamente con el sector financiero nacional y principalmente con el Banco de Comercio Exterior el estudio de una estrategia adecuada y proponer acciones que permitan implementar programas financieros que apoyen a los industriales mexicanos de la construcción para competir, conservar una parte importante del mercado propio y conquistar una parte del mercado exterior.

Entramos ahora a la década de fin de siglo, que es más bien el inicio del siglo XXI se adelanta una década. Los grandes acontecimientos internacionales, los grandes cambios que estamos experimentando muchos países y también los cambios nacionales, así nos lo hacen sentir.

La ya inminente entrada de México al Acuerdo de Libre Comercio nos acerca aún más que por las simples razones geográficas, al país n. 1 en el mundo. Ese es el grande desafío actual de los constructores, que no tiene precedente en la temática de los 17 congresos que se han celebrado a lo largo de 38 años. Debemos evitar repetir errores cometidos en nuestro pasado.

Es de esperarse que el aumento de la inversión extranjera y la necesidad de nuestro gobierno de realizar obra financiera, atraiga a las grandes constructoras transnacionales.

Resulta muy difícil poder precisar en números el impacto que producirá la participación de éstas en el mercado interno de nuestro país.

Actualmente, se tienen detectadas 18 empresas americanas trabajando en proyectos industriales en México. Es probable que sólo de Estados Unidos, estén trabajando unas 30 empresas en nuestro país en un futuro inmediato, desarrollando proyectos de llave en mano. Adicionalmente, en el mercado de las maquiladoras ya hay una fuerte presencia de constructoras americanas participando en su construcción.

ES TIEMPO DE DEJAR DE VER A LOS CONTRATISTAS COMO MAQUILADORAS. NUESTRAS EMPRESAS TENDRAN QUE CAMBIAR. TENDRAN QUE SER MULTIDISCIPLINARIAS EN DONDE SE CONJUGUE LA INGENIERIA CON

PROMOTORES, HOMBRES DE NEGOCIOS FINANCIEROS Y OTROS ESPECIALISTAS Y TECNICOS PARA QUE EN CONJUNTO PUEDAN COMPETIR EN EL ESQUEMA MUNDIAL DE MERCADO GLOBALIZADO QUE ESTA FORMANDO.

Debemos padir y ofrecer al gobierno Federal un nuevo pacto solidario no para sustituir al pacto vigente antiinflacionario, sino para adicionarlo con un compromiso de este gremio que conjuntamente - con las autoridades se empiece a pensar no va en los problemas inflacionarios de corto plazo, sino en la trascendencia para nuestro país de que, en el cambio de esquema todo el esfuerzo creativo y tecnológico de 40 años se capitalice, para que una parte importante de la construcción en México siga siendo una construcción realizada por mexicanos.

1.2 REFERENCIA DEL ART. 123 CONSTITUCIONAL Y LA LEY FEDERAL
DEL TRABAJO EN RELACION A LAS HABITACIONES PARA LOS
TRABAJADORES

ART. 136. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la vivienda el 5% sobre los salarios de los trabajadores a sus servicios.

ART. 137. El fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores

obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

ART. 138. Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda serán administrados por un organismos integrados en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones.

ART. 139. La ley cree dicho organismo regulará los procedimientos y formas conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad habitaciones y obtener los créditos a que se refiere en el art. 137.

ART. 140. El organismo a que se refieren los artículos 138 y 139, tendrá a su cargo la coordinación y el financiamiento de los programas de construcción de casas habitación destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

ART. 141. Las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda son gastos de previsión social de las empresas y se aplicarán en su totalidad a constituir depósitos en favor de los trabajadores que sujetarán a las bases siguientes:

- I. En los casos de incapacidad total permanente, de incapacidad parcial permanente, cuando ésta sea del 50% o más de invalidez definitiva, en los términos de la Ley del seguro social, de jubilación o de muerte de trabajador, se entregará el total de los depósitos constituidos, a él o a sus beneficiarios, con una cantidad adicional igual a dichos -

depósitos, en los términos de la ley , a que se refiere el art. 139.

- II. En caso de que el trabajador hubiere recibido crédito del Instituto, las cantidades a que tuviere derecho en los términos de las fracciones anteriores, se aplicarán a la amortización del crédito, salvo en los casos - de incapacidad total o permanente o de muerte , en los términos del art. 145 si después de hacer la aplicación de dichas cantidades a la amortización del crédito quedará saldo a favor del trabajador, se le entregará a éste el monto correspondiente.

Para la devolución de los depósitos y cantidades adicionales bastará con las pruebas pertinentes.

ART. 142. Cuando una empresa se componga de varios establecimientos, la obligación a que se refiere el art. 136 de esta Ley se extiende a cada uno de ellos y a la empresa en su conjunto.

ART. 143. Para los efectos de este Capitulo el salario a que se refiere el art. 136 se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios, no se tomarán en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

- a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares.

B) El ahorro, cuando se integra por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales.

C) Las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas.

D) La alimentación y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despensas.

E) Los premios por asistencia.

F) Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios esté pactado en forma de tiempo fijo.

G) Las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro social a cargo del trabajador que cubran las empresas.

ART. 144. Se tendrá como salario máximo para el pago de las aportaciones el equivalente a diez veces el salario mínimo general del área geográfica de aplicación que corresponde.

ART. 145. Los créditos que otorguen por el organismo que administre el fondo Nacional de la Vivienda, estarán cubiertos por un seguro, para los casos de incapacidad total permanente o de muerte, que libere al trabajador o a sus beneficiarios de las obligaciones, gravámenes o limitaciones de dominio a favor del citado organismo, derivadas de esos créditos.

Para tales efectos, se entenderá por incapacidad total permanente la pérdida de facultades o aptitudes de una persona, que la imposibiliten para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su

vida, cualquiera que sea la naturaleza del riesgo que la haya producido.

Tratándose de los casos de incapacidad parcial permanente, cuando está sea del 50% o más o inválidez definitiva, se liberará al trabajador acreditado del adeudo, los gravámenes o limitaciones de dominio a favor del instituto, siempre y cuando no sea sujeto de una nueva relación del trabajo por un periodo mínimo de dos años, lapso durante el cual gozará de una prórroga sin causa de intereses, para el pago de su crédito. La existencia de cualquiera de estos supuestos deberá comprobarse ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores, dentro del mes siguiente a la fecha en que se determinen.

ART. 146. Los patrones no estarán obligados a pagar las aportaciones a que se refiere el art. 136 de esta Ley por lo que toca a los trabajadores domésticos.

ART. 147. El ejecutivo Federal, previo estudio y dictamen del organismo que se constituya para administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, determinará las modalidades y fechas en que se incorporarán al régimen establecido por este capítulo:

I. LOS DEPORTISTAS PROFESIONALES

II. LOS TRABAJADORES A DOMICILIO

ART. 148. El ejecutivo Federal podrá establecer modalidades para facilitar la aportación de las empresas que tengan un capital o un ingreso inferior a los mínimos que el propio Ejecutivo determine. Estas resoluciones podrán revisarse total o parcialmente cuando a su juicio existan circunstancias que lo justifiquen.

ART. 149. El organismo que se cree para administrar los recursos del fondo Nacional de la vivienda, determinará las sumas que se asignarán al financiamiento de programas de casas habitación destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores y los que se aplicarán para la adquisición, construcción, reparación o mejoras de dichas casa, así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Al efectuar la aplicación de recursos, se distribuirán equitativamente entre las distintas regiones y localidades del país, así como entre las diversas empresas o grupos de trabajadores.

Para el otorgamiento individual de los créditos se procederá en caso necesario conforme a un sistema de sorteos, en los términos que establezca la ley a que se refiere el ar. 139.

ART. 150. Cuando las empresas proporcionen a sus trabajadoras casa en comodato o arrendamiento no están exentas de contribuir al Fondo Nacional de la vivienda, en los términos del art. 136. Tampoco quedarán exentas de esta aportación respecto de aquellos trabajadores que hayan sido favorecidos por créditos de fondo.

ART. 151. Cuando las habitaciones se den en arrendamiento a los trabajadores, la renta no podrá exceder del medio por ciento mensual del valor catastral de la finca y se observarán las normas siguientes:

I. Las empresas están obligadas a mantenerlas en condiciones de habitabilidad y a hacer oportunamente las reparaciones necesarias y convenientes.

II. los trabajadores tienen las obligaciones siguientes.

A) Pagar las rentas

B) Cuidar la habitación como si fuera propia.

C) Poner en conocimiento de la empresa los defectos y deterioros que observen.

D) Desocupar las habitaciones a la terminación de las relaciones de trabajo dentro de un término de 45 días

III. Esta prohibido a los trabajadores:

A) Usar la habitación para fines distintos a los señalados en este capítulo.

B) Subarrendar las habitaciones

ART. 152. Los trabajadores tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven del incumplimiento de las obligaciones importantes.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas.

Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo Nacional de la Vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos créditos baratos y suficiente para que adquirieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado pro representantes del gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los

recursos del Fondo Nacional de la Vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

1.3 LA POLITICA SOCIAL DEL GOBIERNO FEDERAL EN MATERIA DE VIVIENDA

En materia habitacional la política social del Gobierno federal ha mantenido como objetivo ampliar el acceso a la vivienda a un número cada vez mayor de mexicanos, procurando en la medida de lo posible, atender prioritariamente a los grupos de menores ingresos.

El gobierno Federal inició sus acciones en materia de Vivienda en 1925. Destaca el Programa de Crédito para empleados Federales que operó la dirección de pensiones civiles y más tarde , el que en 1934 facultó al Departamento del distrito Federal para la construcción de viviendas económicas destinadas a sus trabajadores de ingresos mínimos y el que en 1934 creó el Instituto Mexicano del Seguro Social que realizó programas habitacionales para sus derechohabientes. Asimismo, la disposición de vivienda para los trabajadores, básicamente en la modalidad de arrendamiento.

En 1947, El Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A. fundado en 1933, desarrolló con mayor intensidad diversos programas habitacionales orientados hacia sectores medios y

bajos de la población. Para ello, se creó dentro del mismo Banco, el Fondo de casas baratas, el cual en 1949 se sustituyó por el Fondo de Habitaciones Populares.

En 1954 se creó el Instituto Nacional de la Vivienda, cuyo objetivo consistió en promover diferentes acciones habitacionales y efectuar investigaciones tendientes a precisar, por primera vez y en forma global, los principales problemas del país en la materia.

En 1955, se creó la Dirección de pensiones militares que formó parte de las prestaciones de servicios asistenciales a los empleados de las fuerzas armadas con el desarrollo de conjuntos habitacionales y el otorgamiento de créditos hipotecarios. Con el mismo fin, en 1958 Petróleos Mexicanos inició programas de vivienda para sus trabajadores, labor que a la fecha continúa desarrollandose

A principios de la década de los años sesenta se modificó la ley General de Instituciones de Credito y de Organismos Auxiliares. Dichas reformas se realizaron básicamente para el otorgamiento de préstamos hipotecarios para la vivienda de interés social, mediante la adquisición de bonos hipotecarios con cobertura en préstamos de igual naturaleza, para lo cual las instituciones destinaron hasta el 30% de sus recursos a estas operaciones.

Las necesidades de vivienda fueron cobrando dinamismo prácticamente el ritmo del crecimiento del proceso de urbanización del país, intimamente ligado al de sus industrialización. Mientras ésto acontecía los esfuerzos oficiales por generar vivienda eran aún modestos y aislados.

En 1963, la creación del fondo de operación y Descuento Bancario a la vivienda (FOVI) y el fondo de Garantía y Apoyo a los créditos para la vivienda (FOGA) , así como el establecimiento del "Programa Financiero de Vivienda", incorporó de manera efectiva, a los programas habitacionales del interés social , buena parte de los recursos del ahorro nacional captados por la Banca, dando permanencia a una fuente de recursos que a la fecha representa más de la tercera parte de la inversión total de los programas oficiales.

Al inicio de la década de los setentas, se transformó el Instituto Nacional de la Vivienda en el Instituto Nacional para el desarrollo de la Comunidad (INDECO). Adicionalmente, el estado decidió enfrentar en forma masiva el problema habitacional del país mediante la ampliación de la cobertura social. Para ello, creó Instituciones que pudiera, de manera permanente y creciente, atender a cada sector de la población en los términos de su especificidad. Así se constituyeron los grandes fondos de los trabajadores: INFONAVIT, FOVISSTE Y FOVIMI.

Al inicio de la década de los ochenta se extinguió EL INDECO y con su patrimonio se constituyeron los Institutos Estatales de vivienda, instrumentos fundamentales para la descentralización de la actividad habitacional del país.

En 1981, se creó el Fideicomiso del fondo Nacional de habitaciones populares (FONHAPO) con el patrimonio del Fondo de las habitaciones Populares de BANOBRAS. Este organismo abrió la oportunidad de atender de manera más efectiva a la población no asalariada de bajos ingresos mediante el apoyo a la autogestión y el

financiamiento a los programas de vivienda progresiva y de lotes con servicios.

En diciembre de 1982, con base en las reformas de la ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se creó la Secretaría de Desarrollo urbano y Ecología, confiriéndole, entre otras responsabilidades, la de formular y conducir la Política de vivienda.

En febrero de 1983 se elevó a rango constitucional el derecho a la vivienda y en diciembre del mismo año se expidió la ley Federal de vivienda que reglamenta el art. 4. constitucional. Sus disposiciones son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer el sistema Nacional de vivienda y los instrumentos para conducir y regular el desarrollo y la promoción de las actividades que en la materia lleva a cabo la administración Pública Federal, su coordinación con los gobiernos estatales y municipales y la concertación con las organizaciones de los sectores social y privado.

En el periodo comprendido entre 1983 y 1988, se amplió gradualmente el encaje legal que el sistema Bancario destinaba a la edificación de vivienda, pasando del 3% en 1983 al 6% en 1986, los organismos de vivienda diseñaron nuevos esquemas de recuperación crediticia, se definieron estímulos fiscales para fomentar la construcción de vivienda en arrendamiento, se atendieron las necesidades de vivienda, originadas por los sismos de 1985, de cerca de 90 mil familias, en 1987 el FONHAPO adecuó sus reglas de operación y en 1988, se creó el Fondo Nacional para la vivienda rural (FONAVIR).

Adicionalmente se concertó el Programa de abaratamiento de insumos para la vivienda con el que los productores y distribuidores ofrecen precios preferenciales, se implantó en el Distrito Federal la difusión del Sistema de Transparencia de precios de materiales para la construcción, se suscribió el convenio de concertación con el notario Público nacional para reducir gastos y honorarios notariales por escrituración, se instalaron 15 oficinas únicas municipales de Trámites para vivienda en apoyo a la simplificación administrativa y se autorizó a la banca multiple emitir Bonos Bancarios para vivienda a fin de financiar a la vivienda de tipo medio y de interés social con recursos provenientes del mercado de dinero.

Este conjunto de medidas permitieron fortalecer la coordinación institucional, incrementar sustancialmente el número de unidades realizadas, consolidar financieramente a los organismos públicos de vivienda, ampliar la cobertura de atención a grupos de población de bajos ingresos, impulsar los mecanismos de financiamiento para beneficiar a la población de ingresos medios, fomentar la inversión de los particulares en esta actividad y disminuir tiempos y costos en la construcción de viviendas.

Se estima que con los programas de vivienda del sector público, en el periodo de 1925 a 1946 fueron edificadas cerca de 10 mil viviendas, en los 18 años comprendidos entre 1947 y 1964 la producción fue del orden de las 120 mil unidades, entre 1965 y 1970 se construyeron cerca de 120 mil viviendas, de 1971 a 1976 los programas oficiales incrementaron su volumen para financiar aproximadamente a 290 mil familias, en el periodo de 1977 a 1982, se

otorgaron un poco más de 650 mil financiamientos y en el lapso de 1983 a 1988 el número de créditos otorgados alcanzó una cifra cercana a un millón 400 mil.

1.3.1 NECESIDADES DE VIVIENDA 1990-1994.

El déficit habitacional del país se estima en el orden de los 6.1 millones de viviendas que corresponda, casi en su totalidad, a viviendas consideradas como inadecuadas en función de su espacio y del tipo de materiales con el que están edificadas. Estas viviendas se ubican principalmente en el medio rural y en los asentamientos periféricos irregulares de nuestras grandes ciudades. La mayor parte del déficit se conforma por viviendas que requieren de la introducción de servicios y que dado su deterioro necesitan de un mejoramiento sustancial, otra parte por viviendas que debido a su precaria o inadecuada construcción deben ser sustituidas totalmente y una menor proporción por viviendas en donde habitan familias hacinadas y que requieren de una vivienda.

Desde un punto de vista cuantitativo, las nuevas necesidades de vivienda del país se derivan del elevado crecimiento demográfico, registrado en las décadas de los sesenta y setenta, el cual alcanzó tasas anuales significativas del orden del 3.3%. En 1970 México contaba con 48.2 millones de habitantes y en 1980 con más de 66 millones, de los cuales el 66.3% correspondió a población urbana y el 33.7% a población rural.

1.4. EL FINANCIAMIENTO PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIO

1. Los constructores asumen funciones financieras que no les corresponden y que no son renumeradas para la dificultad en lograr pagos de costos financieros.
2. Los contratantes deberán profesionalizar sus procesos de contratación y supervisión de obra:
 - Contratando proyectos debidamente estudiados en cuanto a su relación costo/beneficio.
 - Contratando proyectos listos para sere ejecutados evitando definiciones y modificaciones sobre la marcha.
 - Contatando proyectos con el debido respaldo financiero y presupestal, evitando interrupciones y posibilitando la industrialización de la construcción.
 - Supervisando la ejecución de las obras utilizando los servicios profesionales y especializados de profesionales de la materia, -- remitiéndose el arbitraje independiente cuando la situación así - lo amerite.
3. Es menester que se adopte en México una concepción más profesional de los proyectos y de la relación entre contratantes y contratis--tas, esta relación debe estar basada en los supuestos de madurez, profesionalismo y seriedad, por ello se debe eliminar la legisla--ción que parte de los supuestos de desconfianza e inmadurez, la -- cual pretende evitar los abusos con la reglamentación de lo que es prescindible y de lo que no lo es, pero que en consecuencia asfi--xia la actividad constructiva y bien intencionada, estos preceptos deben ser sustituidos por la flexibilidad y madurez moderna que --

maximice la productividad constructiva.

1.5. PROBLEMÁTICA Y LIMITACIONES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

La problemática de los constructores es compleja, en sus relaciones financieras, legislativas y de producción ya sea por el retraso en el pago de estimaciones, inflación/o ajustes (o reconocimiento) de precios en sus insumos, y la falta de trabajo principalmente. Así ha quedado constatado en opinión de más de 25 mil constructores. En materia de promoción y construcción de vivienda se encuentran los obstáculos:

Problemática:

- a) Escasez de recursos financieros
- b) Numerosos y complejos trámites y gestiones
- c) Falta de oportuna dotación de servicios de infraestructura tales como: agua, luz eléctrica, etc.
- d) Impedimentos para tener acceso a la tierra regulada, principalmente en las grandes ciudades y en los polos de desarrollo como son las zonas turísticas y fronterizas.
- e) El bajo poder adquisitivo de los salarios, el cual es un impedimento serio para tener acceso a la vivienda.
- f) Limitaciones para utilizar sistemas industrializados de producción por la misma escasez e inconstancia de recursos financieros, que impiden la continuidad de los procesos constructivos, resultado incosteable por la falta de volumen. Lo anterior aunado a una gran cantidad de mano de obra desconocida desocupada, indica la conveniencia de tra-

bajar con los sistemas tradicionales.

- g) Sobreprecio de la mano de obra, que se agudiza en estas zonas fronterizas por ser los salarios reales notablemente -- superiores a los oficiales y variación de los precios de los materiales, por su escasez, su disponibilidad inoportuna y mermas por mala calidad.
- h) Escasez de vivienda en renta.

En cuanto a la problemática de las obras tradicionalmente, éstas se concursan y contratan en los primeros cuatro meses del año, y su inicio es en los meses de junio y julio, agotándose las partidas en diciembre.

Como consecuencia de lo anterior, en los meses de enero a abril, las obras están sin ejecutarse, lo cual implica un costo económico mayor al proyectado, con el problema de que los presupuestos originales aumenta, y para el siguiente ejercicio se requieren partidas presupuestales mayores, encareciéndose el valor de las obras, y complicando también la contratación, pues se debe convocar a concursos, por las obras faltantes por ejecutar, alargando una vez más el tiempo de ejecución y terminación y en muchas ocasiones, la empresa ganadora del concurso no es la misma que inició las obras, llevando a si mismo, a que haya un costo adicional para cuantificar el alcance de las obras ejecutadas por cada empresa.

Este fenómeno de arranque y paro, da lugar a que a programación de término de las obras, quede sujeta a la aprobación del presupuesto del año en ejercicio, de tal forma que el proyecto de construcción de un edificio cuya ejecución se ha planeado dos años,

llegue a prolongarse varios años más, con su consecuente costo económico adicional y una vez más de mencionarse, que en esta forma los edificios no prestan oportunamente el servicio para el cual fueron planificados.

Las empresas constructoras no son financieras, y por consiguiente, si se contará con un flujo de inversión constante, las obras podrían ejecutarse en forma continua, sin tener que recurrir a financiamientos por parte de las empresas constructoras, que tienen a cargo la construcción de un proyecto, financiamientos que no son reconocidos y por lo tanto pagados, y que ocasionan un insumo adicional que merma los recursos financieros de las empresas.

1.6. ANTECEDENTES DE LA CONSTRUCTORA DEDONDE SE APLICA EL CONTROL PRESUPUESTAL QUE SE PROPONE

La vivienda junto con la alimentación y la salud, son necesidades individuales y sociales que los gobiernos democráticos tratan de satisfacer.

La política social de nuestro país privilegia, de manera acentuada, cada uno de ellos, y ha formado instituciones que tienen como objetivo fundamental, el proporcionar los elementos que permitan su atención, como son, entre otros, INFONAVIR, CONASUPO E IMSS.

Se crea un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio con domicilio en la ciudad de México, teniendo por objeto:

Administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.

Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita

a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para:

-la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas.

-La construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones.

-El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.

Lo demás y que se refiere la fracción XII del Apartado del art. 123 constitucional y el título cuarto, capítulo III de la LEY FEDERAL DEL TRABAJO, así como lo que esta ley establece.



CAPITULO II



CAPITULO II.

2.1. NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS

Todas las organizaciones hacen planes. en todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización, es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlo. Una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna.

Aunque la mayoría de los directivos hacen planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar. Algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual, otros expresan sus planes en términos cuantitativos y los trasladan a hechos en forma ordenada y sistemática. Esta manera de planificar se conoce como presupuestos. Los que estudiaremos en este capítulo son los que expresan en términos monetarios, aunque hay algunos que se expresan en unidades de producto, número de empleados, unidades de tiempo, u otras cantidades no monetarias, que forman parte del área de la ingeniería industrial.

2.2 ESTANDARES Y PRESUPUESTOS

Para desarrollar un presupuesto especialmente el de producción es necesario mantener en la empresa costos estándar actualizados, con el propósito de que faciliten la elaboración del presupuesto de requisiciones de materia prima, de mano de obra y gastos de

fabricación indirectos, ya que de otra forma, se determinarían en forma muy imprecisa. De lo anterior se desprende que el uso de los estándares es vital para el plan presupuestal ya que son un subconjunto del conjunto universal presupuestado.

2.3. EL PROCESO DEL PRESUPUESTO

La elaboración del presupuesto puede fundamentarse en un enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa. Desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el producto final del proceso del presupuesto son los estados financieros que genera la contabilidad financiera. La única diferencia es que los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo ocurrido en el pasado. En la época actual es importante que al diseñar los presupuestos no se olvide que su producto final serán los estados financieros presupuestados. Por esta razón se deberán tomar en consideración en la elaboración del presupuesto anual las reglas y disposiciones del boletín B-10, por ejemplo, en lo que respecta al costo integral del financiamiento. Esta política llevará a la empresa a decidir la posición monetaria que desea mantener, su carga financiera, y las fluctuaciones cambiarias que espera. También será interesante calcular el costo al valor de reposición para determinar si el precio a que se planea vender es superior al costo real, etc. Como podemos apreciar es de gran trascendencia la introducción de

este boletín, así como del boletín B-11, dentro del presupuesto anual.

Debido a que nuestro enfoque se centra en esta obra en la contabilidad Administrativa, analizaremos el proceso del presupuesto desde ese punto de vista. Sin embargo, en su oportunidad haremos mención de cómo se aplican los boletines B-10 y B-11.

2.3.1. ELECCION DE LOS PERIODOS

El periodo conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de compañías preparan presupuestos anualmente, otras lo hacen en forma semestral o trimestral. Al término de cada periodo se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios.

Cada empresa elegirá el periodo que mejor convenga a sus necesidades.

El presupuesto se divide por meses. El mes constituye el periodo básico para ir comparando lo real y lo presupuestado, el presupuesto puede también dividirse por trimestre, o por semestre, según se considere oportuno. Recordemos que la función fundamental de los presupuestos es la utilización como instrumento de control administrativo. A pesar de la época inflacionaria que estamos viviendo, se considera correcto que el presupuesto original se tome como fijo durante todo el año para efectos de control administrativo, excepto cuando dentro del periodo presupuestal ocurran cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, el costo del dinero,

sueldos y salarios, tipo de cambio, crecimiento del PIBEN en México, etc. También se consideran cambios cuando existen variantes en el mercado propio de la empresa, o bien en la competencia, capital de trabajo, capacidad instalada, etc. Ante un cambio en las variables antes mencionadas se deberá evaluarlo y se acordará adoptar o no una medida en consecuencia. Una vez que se decide esa modificación, se actualizará el presupuesto anual.

2.3.2. ORGANIZACION PARA LA PREPARACION DE PRESUPUESTOS

Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de alta gerencia, puede vigilar la preparación de estas indispensables herramientas. Este comité fijará las pautas generales que la organización deberá seguir y coordinará los presupuestos que en forma separada preparan las diversas unidades de la organización, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, para luego someter el presupuesto final a la consideración del director general y del consejo. En una compañía pequeña esta tarea la realiza el propio director general o el director administrativo. Las instrucciones deberán ser transmitidas a través de las vías de mando ordinarias y el presupuesto se regresa para su revisión y aprobación por los mismos canales. El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en la línea y la planeación final por el director. Por tanto, el staff sólo aconseja ciertas medidas, pero no es quien decide. Esta función la lleva a cabo el director de presupuestos, quien depende del contralor o la empresa.

Las funciones principales del director de presupuestos consisten en informar sobre la mecánica de la preparación (como llenar las formas ó cédulas), proporcionar los datos del ejercicio o ejercicios pasados, útiles para su elaboración, hacer los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea, reunir las cifras del presupuesto, y controlar que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas.

2.3.3. MECANICA DE LOS PRESUPUESTOS

Una vez determinados el período presupuestario, el comité de presupuestos se dedicará a la elaboración del instrumento. Solicitará formalmente a todos los integrantes de la organización que presenten sus objetivos y expectativas, haciendo énfasis en las ventajas que derivarán de una buena elaboración presupuestal.

Es indispensable la coordinación en todas las áreas, si se requiere lograr la eficiencia. Por ello, se requiere fijar fechas límite en las que la información de cada departamento deba estar a disposición de dicho comité. Aquí es de gran ayuda la utilización de un camino crítico (diagrama de flujo que ejemplifica el proceso de desarrollo de un presupuesto) para determinar los puntos que requieran mayor atención del comité de presupuestos.

2.3.4. EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS

La tarea de la elaboración del presupuesto es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia. Por esta razón se hace necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse, así como para cualquier otra labor.

CONTROL DEL PRESUPUESTO

Esta labor debe ser desarrollada por el comité de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que generen mayores problemas. Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado. De tal forma, comparando lo presupuestado con lo real se determinan las variaciones que deberán ser estudiadas y analizadas. Finalmente se procederá a los ajustes necesarios, con el fin de eliminar la deficiencia, y modificar el presupuesto si fuera necesario.

2.3.5. MANUAL DEL PRESUPUESTO

Es necesario que se elaboren por escrito las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto, esto se logra mediante la elaboración de un manual de presupuesto adecuado.

Dicho manual debe contener los siguientes requisitos:

- a) Los objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan - presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asig-

nada un área de responsabilidad presupuestal.

- b) El período que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.
- c) Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.
- d) Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas en que estará la elaboración del presupuesto.
- e) Entre ellas se cuentan que es un medio informativo muy valioso para todos los integrantes de una organización ya que en él se delimita la autoridad y la responsabilidad de cada participante.

2.4. TIPOS DE PLANEACION

PLANEACION A LARGO PLAZO

Durante los últimos años, en la mayoría de las organizaciones se ha notado la imperiosa necesidad de introducir la planeación a largo plazo. Esta planeación normalmente no se expresa en términos precisos respecto a las diferentes partes que integran una empresa, sino que más bien se efectúa en términos globales respecto a los principales planes de toda la organización. los más comunes son:

- A) Plan de mercados
- B) Plan de necesidades de insumos
- C) Plan financiero

Todos ellos se pueden integrar a través de un modelo econométrico.

- A) El primero consiste en realizar una investigación profunda sobre el comportamiento de los diferentes mercados, los cuales tienen incidencia directa en el producto. Algunas de las variables que entran en juego en este plan no son el crecimiento de la economía, el crecimiento de la población, el ingreso per cápita, de suerte que las ventas de la compañía pueden ser estimadas para los próximos cinco años, lo cual facilita el plan anual, contribuyendo así a lograr la situación deseada a largo plazo.
- B) El plan de necesidades de insumos consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que intervienen en el proceso productivo, como son la materia prima, la mano de obra, energéticos, accesorios, instalaciones físicas, etc. de tal modo que se pueda hacer frente al plan de mercados.
- C) El plan financiero tiene como finalidad decidir cómo se resolverá el problema de liquidez y de financiamiento de la empresa, una vez que se hayan pronosticado los ingresos y los desembolsos provenientes del plan de requerimiento de insumos.

2.4.1. PLANEACION A CORTO PLAZO O PRESUPUESTOS

Este tipo de planeación se considera un subconjunto de la planeación a largo plazo, y consiste en diseñar las acciones que habrán de colocar a la compañía en cierto sitio dentro de un período determinado. Precisamente en este tipo de planeación es donde se utiliza el instrumento denominado presupuesto, el cual es en la

actualidad, la mejor técnica con que contamos para expresar en términos cuantitativos las acciones que se realizarán en un periodo.

2.5. QUE ES UN PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Veamos los principales elementos de un presupuesto:

1. Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la -- administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
2. Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, es un plan visto como un todo, pero - también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que - contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.
3. Coordinado: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no pueden ser igual a la suma de las partes, creando por tanto confusión y error.

4. En términos financieros: Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que -- sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma -- surgirían problemas en el análisis del plan anual. Por ejem-- plo al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero es necesario expresarlo en toneladas o kilos, y des-- pues en pesos. Si no tradujéramos todo a una misma medida, -- hablaríamos de toneladas, horas, mano de obra, etc. lo cual - sin duda alguna traería confusiones.
5. Operaciones: Uno de los objetivos fundamentales de un presu-- puesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán - así como de los gastos que se van a producir. Esta informa-- ción debe elaborarse en la forma más detallada posible.
6. Recursos: No es suficiente determinar los ingresos y gastos - del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios - para realizar sus planes de operación. Esto se logra básica-- mente con la planeación financiera, que incluye principalmen-- te:
 - a) Presupuesto efectivo
 - b) Presupuesto de adiciones de activos, (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos).
7. Dentro de un período futuro determinado: un presupuesto siem-- pre tiene que estar en función de un cierto período.

Después de analizar la definición anterior podemos, en términos más sencillos, afirmar que el presupuesto en una empresa consiste en

cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo.

2.5.1. VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

1. Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los -- objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina a una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que - integran la organización.
3. Incrementa la participación de los diferentes niveles de orga- nización, cuando existe motivación adecuada.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes á- reas de la compañía.
6. Facilita la administración, la utilización óptima de los dife- rentes insumos.
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.
9. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio pro- fesional a fin de mejorar la empresa.
10. Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operacio- nes.

Todas las ventajas mencionadas ayudan a lograr una adecuada planeación y control de las empresas.

2.5.2. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo, o durante su ejecución.

1. Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende la contabilidad de los datos que estemos manejando. La correlación y regresión estadística ayudan a eliminar, en parte esta limitación.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, a una que de otra manera se perdería sentido.
3. Su ejecución no es automática: necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la Administración uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

2.5.3. DESARROLLO DEL PRESUPUESTO ANUAL

El presupuesto anual está integrado básicamente por dos áreas que son:

El presupuesto de operación

El presupuesto financiero

Al desarrollar el presupuesto anual es fundamental que se analicen las variables macroeconómicas que afectan a la empresa, así como las variables microeconómicas que también deben ser estudiadas, y su repercusión dentro del presupuesto de operación y financiero.

1. Premisas Básicas o variables macroeconómicas

En esta época inflacionaria las variables macroeconómicas o premisas básicas son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y financieras que marcan un escenario específico a corto plazo. Entre las principales premisas que deben ser estudiadas se encuentran:

- A) Crecimiento del producto interno bruto del país y de la rama industrial al que pertenece la empresa.
- B) Inflación en México.
- C) Comportamiento del tipo de cambio

- D) Estrategias de financiamiento para las empresas.
- E) Comportamiento de sueldos, salarios y prestaciones.
- F) Relaciones con los sindicatos.
- G) Estímulos a las exportaciones.
- H) Reglas y aranceles referentes a las importaciones.
- I) Comportamiento del costo del dinero.
- J) Otras variables

Al utilizar diferentes supuestos de cada una de las variables macroeconómicas, (información que se puede obtener de diferentes fuentes, tales como el Banco de México, centros de estudios económicos del sector privado, modelos econométricos, como el Wharton, etc.) podemos diseñar diferentes escenarios, de forma que se puedan tomar decisiones mucho más acertadas.

2. Premisas Específicas o variables microeconómicas.

En este apartado nos referimos a las variables que se relacionan en forma específica con el negocio o empresa, y que requieren una estrategia determinada, de acuerdo con el medio competitivo en que se encuentra la empresa. Estas premisas representan las acciones que habrán de ponerse en práctica durante un año determinado, pero que a su vez forman parte integral de la planeación estratégica de la empresa a largo plazo.

La aprobación de estas variables deben ser fruto de una discusión y análisis profundo del equipo que forma el cuadro principal de la empresa. Entre las variables y objetivos que se incluyen en este apartado se encuentran:

- A) Estrategias de precios

- B) Inflación de los precios y de cada uno de los principales insumos esperados.
- C) Crecimiento del mercado esperado
- D) Objetivo a lograr medido en rentabilidad
- E) Diagnóstico de la liquidez
- F) Políticas del capital de trabajo
- G) Estrategias sobre el aprovechamiento de la capacidad instalada.
- H) Mezcla de líneas a colocar
- I) Estrategias de productividad
- J) Políticas de exportación de ventas
- K) Posición monetaria a mantener
- L) Resultado por tenencia de activos no monetarios no esperados
- M) Carga financiera esperada
- N) Otras

Como podemos apreciar, al igual que con las variables macroeconómicas también se deben generar varios escenarios, para determinar los diferentes resultados que podemos esperar de la empresa, dependiendo de lo que sucediese. Es esencial para poder diseñar un presupuesto correcto conocer, analizar y evaluar las variables antes mencionadas durante cada una de las etapas que integran el diseño o desarrollo del presupuesto anual.

Antes de estudiar cada una de las etapas que integran el presupuesto de operación debemos considerar que cada uno de los presupuestos debe ser elaborado a precios corrientes, es decir, deben llevar integrada la inflación. Al desarrollar el presupuesto de

ventas se deben indicar los aumentos de precios esperados y las fechas en que se llevarán a cabo para cada uno de los productos que integran la mezcla de productos.

Al referirnos a los insumos que se van a utilizar se debe proyectar la inflación esperada para cada uno de ellos, aplicando la ley 80-20 o la ley ABC, es decir, se debe pronosticar en forma individual sólo el comportamiento de los principales insumos, los demás insumos pueden ser proyectados a precios corrientes utilizando la tasa de inflación esperada.

Esta parte del capítulo se referirá al presupuesto de operación, y se analizará cada una de las divisiones que lo integran, indicando quienes son responsables de cumplir cada uno de los presupuestos, para responder así cuestiones como: Qué información debe contener?, De dónde es posible obtener dicha información?, Qué métodos existen para pronósticar cierto comportamiento futuro? etc.

Por lo que se refiere al presupuesto financiero, éste será tratado más adelante.

2.6. EL PRESUPUESTO DE VENTAS

La primera etapa que enfrentará la organización será la determinación del comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, de manera que una vez concluida esta etapa, se esté capacitado para elaborar un presupuesto propio de producción. Esto es lo que normalmente se hace, ya que la mayoría de las empresas tienen capacidad ociosa, es decir, la demanda, es decir,

conocer qué se espera que haga el mercado, de manera que una vez concluida esta etapa, se esté capacitado para elaborar un presupuesto propio de producción. Esto es lo que normalmente se hace, ya que la mayoría de las empresas que elaboran su presupuesto de producción como primer paso.

Otro caso especial es el referente al sector público, donde el proceso es inverso al estudiado: primero se presupuestan los gastos o necesidades del sector público, y con base en ello se determinan los ingresos que habrán de recaudarse por vía impositiva.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

- a) Determinar claramente el lugar que desea lograr la empresa respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
- b) Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que generen objetividad en los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
- c) Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico del inciso, y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de estas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etc. de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

2.7. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Una vez que el presupuesto de ventas está determinado, se debe elaborar el plan de producción, éste es importante ya que dependerá todo el plan de requerimientos respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización, hay que considerar las siguientes variables: las ventas presupuestadas de cada línea, los inventarios finales deseados para cada tipo de línea (que pueden ser determinados en función de tacones que se deseen de los inventarios por línea, dicha rotación deberá ser la óptima para el caso específico de que se trate) y los inventarios iniciales con que se cuenta para cada línea.

Presupuesto de	Ventas	Inventario final	
produc. por línea	= Presupuestadas	+ deseado de art.	- Inven-
		terminados	tario
			de art
			termi-
			nados.

La fórmula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos.

Hasta ahora se ha planteado la necesidad de conocer los niveles de inventarios al principio y al final del período productivo, sin

embargo, dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada para cada empresa respecto a la producción.

Las políticas más comunes son:

- A) Producción estable e inventario variable
- B) Producción variable e inventario estable
- C) Combinación de A) y B)

Cada una de estas políticas ofrece ventajas y desventajas, lo que nos lleva a concluir que dependerá de cada caso específico determinar cuál es la más conveniente para la organización.

Veamos las ventajas de la primera política: los costos de producción tienden a ser menores, mejora la moral de los empleados al no existir una rotación acelerada, no se requiere trabajar a marchas forzadas en los meses picos de demanda, etc.

También tiene desventajas: puede llegarse a un inventario demasiado alto lo que trae como consecuencia una sobreinversión ociosa que origina un costo de oportunidad de tener dicho dinero en otra inversión más productiva, y también puede dar lugar a inventarios obsoletos, que por motivos estacionales no pueden venderse a precio adecuado. Podría también surgir un problema de almacenamiento en los meses en que las ventajas disminuyen.

En nuestro medio, debido a que la mayoría de las empresas tiene capacidad ociosa, y a que la mano de obra no es eventual ni por temporada sino que es de planta, la alternativa de producción variable es poco apropiada, por lo que en México la más común es la de producción estable.

Puede lograrse una producción flexible, ajustada a los ciclos de ventas y los niveles de inventarios, pero tratando mantener, hasta donde sea posible, la producción sujeta a las menores variaciones.

El presupuesto de producción, una vez concluido, nos proporciona el marco de referencia para diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos.

Bajo condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad estará en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas en cada producto, así como de la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez, el tiempo en que se requerirá.

Materia prima = Producción presupuestada de una línea X estándar materia requerida A prima A.

El presupuesto de requerimientos de materia prima se debe expresar en unidades monetarias, una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va adquirir, constituyendo así el costo de material presupuestado.

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etc.) se incorporan en el presupuesto de gasto indirectos de fabricación.

Los beneficios del presupuesto de requerimientos de materia prima son:

- a) Indica las necesidades de materia prima para determinado período presupuestal, evitándose así cuellos de botella en la

producción por falta de abastecimiento.

- b) Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- c) Determina niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.
- d) Ejerce el control administrativo respecto a la eficiencia con que se maneja la materia prima.

El gerente de compras es responsable del presupuesto de su área, ya que con el presupuesto de requerimientos de materia prima preparado anteriormente, junto con las políticas de inventario que se establezcan para cada materia prima, se determinará el número de unidades y el tiempo en que habrán de llevarse a cabo las compras y el costo en que incurrirá al realizar dichas operaciones, que será la cantidad de cada materia prima que se comprará por el precio estándar al que se planea adquirir.

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos (básicamente mano de obra directa) y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

La metodología debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo anterior podemos detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes. Se supone que hay 10 líneas de productos diferentes en la empresa, la línea WW requiere 2 horas de mano de obra de soldador, 3 horas de mecánico y media hora de alimentador. Si

el presupuesto de producción indica que se van a producir 10,000 WW, se puede calcular la mano de obra directa de dicha línea:

10,000 x 3 horas (soldador) = 20,000 horas

10,000 x 3 horas (mecánico) = 30,000 horas

10,000 x 1/2 hora (alimentador) = 5,000 horas

Bajo el supuesto de que durante un año se trabajen sólo 300 días hábiles y el tiempo normal sean 7 horas diarias de labor, se tiene:

300 días x 7 hrs = 2100 horas, las cuales corresponden a cada operario.

Para satisfacer los requerimientos de WW se realizarán las siguientes operaciones:

20,000

2 100 = 10 soldados aproximadamente

30,000

2 100 = 15 mecánicos aproximadamente

5 000

2 100 = 3 alimentadores aproximadamente

Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar que costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar, o en número de personas y calidad, a términos de unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo a mano de obra.

El presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan

cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que al elaborar dicho presupuesto, se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuestan en función del volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos, se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad independientemente del volumen de producción presupuestado.

Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte variable, como en su parte fija, y elegir una base que sea adecuada para la estructura el presupuesto global la depreciación constituye un 40%. será conveniente elegir horas máquina como base para la obtención de la tasa.

Una vez realizado lo anterior, podemos sintetizar el presupuesto de gastos de fabricación mediante la fórmula:

$$y = a + bx$$

Donde A representa los gastos de fabricación fijos, B los costos variables por unidad a producir y X el volumen de actividad. Esto no es otra cosa que la aplicación del concepto de presupuesto flexible a la elaboración del presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

En el contexto del desarrollo del plan anual es muy importante utilizar el denominado presupuesto flexible, que consiste en presupuestar a diferentes niveles de actividad tanto los ingresos como los gastos, dependiendo del comportamiento que manifiesten ambos en función de una actividad determinada. Especialmente en las

actuales circunstancias esta herramienta es esencial para adaptarse a los cambios.

El uso del presupuesto flexible cobra importancia cuando se emplea como herramienta de control, permite comparar lo real con lo que debería haber ocurrido y así estar en disposición de realizar un buen diagnóstico de la empresa y emprender las acciones apropiadas, ya que la utilización del presupuesto fijo no ayuda a una correcta evaluación.

Contrario al presupuesto flexible se encuentra el fijo, que consiste en determinar el presupuesto de operación en un nivel específico, en el cual nunca se trabaja: siempre se estará arriba o abajo, por lo que realizar la comparación de lo presupuestado en un nivel, con lo realizado en otro diferente, resultará ocioso e ineficaz, de ahí que el presupuesto fijo ha pasado a ser elemento histórico, por su falta de utilidad.

El presupuesto flexible tiene su apoyo teórico en el comportamiento de los costos. Este presupuesto se puede aplicar a cualquier área de la empresa. Por ejemplo, se planean los gastos indirectos de fabricación bajo el supuesto de que se va a trabajar a un nivel de 10,000 horas mano de obra, a un costo de \$ 6,000,000. Al final del periodo resulta que se trabajaron 8000 horas y se gastaron \$5,600,000 lo cual a priori resutaría favorable, ya que el presupuesto es de \$ 6,000,000 y se gastaron \$5,600,000.

Si se utilizará el presupuesto flexible, esto hubiera sido expresado de la siguiente manera: gastos de fabricación presupuestado = $2,000,000 + 44(x)$, donde 2,000,000 son los gastos de fabricación

variable por hora, por lo que se trabaja a un nivel de 8,000 horas lo que se debió haber gastado sería $Y = 2,000,000 + 400 (8000) = \$5,200,000$ contra los \$ 5,600,000 que efectivamente se gastaron, aquí se afirmaría que hay una variación desfavorable. Este análisis es correcto, porque estamos comparando lo que se gastó a un nivel de 8,000 horas contra lo que se debería haber gastado al mismo nivel.

2.8. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

El plan anual debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar a la empresa, así como a cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales, o cuando se juzgue conveniente, para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

El presupuesto de ventas, el de costo de producción y el de gastos de operación producen el estado de resultados proyectado, en síntesis, el presupuesto de operación da origen al estado de resultados presupuestados.

El presupuesto financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestados, expresa el estado de situación financiera presupuestado.

Ambos, el estado de resultados y el estado de situación financiera, indican la situación financiera proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa que habrá de colocarla en el sitio donde las acciones diseñadas por la alta gerencia interna conducirla.

No debemos olvidar que los estados financieros presupuestados debe concordar con el boletín B-10 y el boletín B-11.

2.9. PRESUPUESTO BASE CERO (PBC)

Se trata de una forma de presupuestar, totalmente diferente y mejor que la tradicional, en ésta última normalmente se parte de lo que se tiene y a la cual se le dé el valor presupuestario, en el PBC se parte de cero, es decir, se ignoran totalmente las condiciones y hechos actuales (lo que está ocurriendo), se predetermina lo que debe ser y como ser, y sólo a esto se le da valor presupuestario.

En la forma tradicional se comete el grave error de " cargar presupuestariamente hablando, con los astros del pasado ", ignorando lo que debe ser. Por ejemplo, si se predetermina válidamente por medio de profundos estudios, que un departamento de cobranzas debe de trabajar con sólo 4 personas (responsable, secretaria y 2 cobradores), en lugar de las actuales 20 con que viene operando.

PRESUPUESTOS DE SALARIOS DIRECTOS. Un primer paso será definir, en estrecha coordinación con el departamento de administración de recursos humanos, los requerimientos de personal para la planta en todos sus niveles, categorías y especializaciones, remuneraciones

principal y conexas, políticas de promociones y aumentos de sueldo, época de ingreso de ese personal, planes de vacaciones, programas de adiestramiento, lapso de revisión del contrario colectivo, etc.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS. En la preparación de este presupuesto, los principales pasos a seguir son. determinar el presupuesto de producción con base en horas-hombre, tiempo-máquina u otra base similar establecida en el manual del sistema de control presupuestario con objeto de definir la capacidad de la planta, y en su caso, la ociosa potencialmente utilizable.

PRESUPUESTO DE COMPRAS. Lógicamente este presupuesto deriva o está íntimamente ligado con el anterior y con el de inventarios.

Sus objetivos se refiere básicamente:

- A) Garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materias primas, materiales, artículos de consumo e inventarios para su venta, en caso de una entidad comercial.
- B) Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluiría el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen, y en su caso, rebajas sobre compra.

PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION Y DE ADQUISICION DE LOS ARTICULOS VENDIDOS.

Desde el punto de vista de su clasificación, es un presupuesto principal o sumario, dado que constituye un renglón del estado de resultados, y su análisis por línea o producto se considera secundario. Sus bases se encuentran en los presupuestos de ventas e inventarios de artículos terminados.

Partiendo de la premisa de que se tiene un sistema de control presupuestario integral, su formulación atendería al cumplimiento de los siguientes puntos básicos:

Determinación global en unidades:

Presupuesto de ventas

Inventario final de productos terminados deseados

Inventario inicial de artículos terminados estimado

Presupuesto del costo de producción y/o de adquisición de los artículos vendidos.

2.10. PRESUPUESTO PUBLICO Y PRESUPUESTO PRIVADO

Primeramente debemos considerar que un presupuesto es un conjunto integrado de decisiones que determine los propósitos de una empresa y los medios para lograrlo, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, cantidad y calidad.

Lo anterior definiría el concepto de este valioso instrumento aplicable tanto al sector público como al privado, ya que la previsión de lo que ha de ocurrir constituye una norma imprescindible para la buena gestión administrativa y no es privativa de uno de otro.

A continuación se explican las características que adquieren los presupuestos, dependiendo del ámbito en que se apliquen.

Respecto al sector Público, su estudio marca especial atención en la contabilidad Pública y en la ciencia de las finanzas.

El fisco percibe los impuestos, tasas y contribuciones en dinero, y del mismo modo se satisfacen las erogaciones requeridas por la atención de los servicios públicos. El presupuesto gubernamental constituye también un conjunto de autorizaciones y facultades para cobrar y sirve para controlar la labor de quienes intervienen en su ejecución. Estas autorizaciones y facultades cobran diferente significado según se refieran a los recursos o a las erogaciones.

Respecto de éstas últimas asumen por lo general, carácter limitativo ya que determinan las sumas máximas a gastar o invertir por el poder administrativo, respecto de los recursos, el presupuesto sólo contiene una estimación de los que habrá de recaudarse, de modo que, en los hechos, puede no alcanzarse o bien superarse la cantidad prevista.

Lo anterior significa que los gobiernos estiman los gastos que se hayan de originar y después planean la forma de cubrirlos estudiando, la aplicación de los ingresos que provendrían de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso, de la emisión del papel moneda.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos para sobre esta base, predeterminar sus distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal se más complejo y difícil de solucionar.

De todo lo expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control gubernamental y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas persiguen.

Actualmente, las compañías económicas privadas persiguen la búsqueda de utilidades, un superior beneficio social, una mejor distribución de la riqueza (al crear fuente de trabajo, etc.).

Las entidades gubernamentales no deben tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, a fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración ha sido encomendada.



CAPITULO III



CAPITULO III

3.1. CONTROL PRESUPUESTAL

3.1.1. ORIGEN, EVOLUCION Y CONCEPTO

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 qué es lo que puede ocurrir, y como 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 que recursos y en qué áreas hacerlo.

Indudablemente existe una gran diferencia entre la forma como 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.

Oficial e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el Siglo XVI, dos siglos después obtuvieron más formalidad 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 periodo siguiente
- C) Un detalle de los impuestos con que cubrirían los gastos sugeridos
- D) Recomendaciones para su aplicación

En 1820 el sistema presupuestario fue adoptado en Francia posteriormente en otros países europeos, y en 1921, por el Gobierno de los Estados Unidos de América, con algunas variantes en relación al sistema inglés. Podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logra con la publicación del libro de MCKinsey, intitulado -Control Presupuestal - (Budgetary Control), el uso de presupuestos en nuestro país 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 presupuestario y los presupuestos.

Los dos conceptos antes mencionados constituyen el tema central de este estudio, el primero de los cuales (por ser más amplio y estar considerado como una técnica) incluye al segundo e implica una cuidadosa y adecuada planeación de las operaciones de una entidad, desde las actividades del primer ejecutivo o cuerpo directivo a cargo de la administración y la toma de decisiones, hasta las funciones del personal que los auxilia en las labores operativas, administrativas y contables. El presupuesto se refiere a cifras y estados con los que se desarrollan numéricamente y objetivamente los planes de acción de la entidad, por lo que se conceptúa como una contabilidad en términos de futuro.

Combinando esos dos conceptos, se diría que el control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene directamente en planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con objeto de establecer esponsabilidades.

Analizando conjuntamente los planes de acción, pronósticos y presupuestos en cuánto a su permanencia en el tiempo y su fuente de datos, se tendría que:

- a) Lo más genérico, indefinido y a largo plazo de las proyecciones serían los planes de acción (de 6 años en adelante) formulados con base en los objetivos mismos de la entidad y considerando las posibilidades , naturaleza e importancia de las operaciones, así como los recursos materiales, técnicos, y humanos disponibles.
- b) Los pronósticos como proyecciones a plazo medio (de 2 a 5) cpm los que es factible "Determinar la posibilidad y el grado en cual la entidad puede cumplir con sus programas de acción a largo plazo".
- c) Los presupuestos, como los más objetivos y a corto plazo (un año) de las proyecciones y cuyos antecedentes o bases inmediatas son precisamente los pronósticos, constituyendo una combinación de datos del presente y futuro.

Desde otro punto de vista, en la práctica, suele denominarse a los pronósticos como as cifras basadas en datos históricos y proyectadas al futuro por medio de tendencias, para diferenciarlos de

los presupuestos. Cabe advertir que esa piramidación no se presenta en todos los casos, ya que básicamente en entidades chicas y medianas los planes de acción y los pronósticos se encuentran fusionados en una sola proyección, y es en entes de gran magnitud donde normalmente coexisten los tres.

3.1.2. CARACTERISTICAS Y REQUISITO

Del Control Presupuestal:

- a) Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario, a diferencia de la ciencia que pretende la certeza o la verdad, desde el punto de vista de sus bases y los recursos que utiliza, debe considerarse como un sistema.
- b) Sus objetivos deben estar claramente definidos.
- c) Debe constituir un medio de coordinación, medición y control de las transacciones de la entidad y su eficiencia.
- d) Debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.
- e) Para que pueda decirse que es adecuado, debe ser contable.

3.1.2. CARACTERISTICAS Y REQUISITOS

Del control presupuestal:

- a) Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario, a diferencia de la ciencia que pretende la certeza o la verdad, desde el punto de vista de sus bases y los recursos que utiliza, debe considerarse como un sistema.
- b) Sus objetivos deben estar claramente definidos.
- c) Debe constituir un medio de coordinación, medición y control de las transacciones de la entidad y su eficiencia.
- d) Debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.
- e) Para que pueda decirse que es adecuado, debe ser contable

De los presupuestos:

- a) Como algo inherente a su naturaleza, deben ser flexibles, dando que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros de realización pronosticable, pero incierta, y sujetas a condiciones tales como variaciones en volúmenes, cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas, etc. además de que la flexibilidad constituye un requisito de conveniencia a la vez, en oposición a la inflexibilidad que podría representar una barrera infranqueable para el adecuado desarrollo de la entidad.
- b) Sus bases deben ser fehacientes, las cifras presupuestales deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, y las metas fijadas deben ser alcanzables.

- c) Deben ser específicos, concretos y objetivos.
- d) Su periodicidad debe ser uniforme.
- e) En forma genérica, constituyen una de los mejores recursos - de control para el hombre de negocios, sabiéndolos utilizar.

3.1.3. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

Tradicionalmente los hombres de negocios han venido utilizando la información financiera histórica para tomar decisiones, sin embargo, en la actualidad la filosofía de la administración ha cambiado, porque aún cuando puede decirse que siguen ocupándose del pasado y presente, es cierto que el futuro consiste su máxima preocupación, en la actualidad un buen administrador invierte gran parte de su tiempo en delinear en voz de acción de la entidad, vigilando que las desviaciones con relación a los planes no sean graves. Es evidente que el pasado de la entidad está perdiendo interés para los hombres de negocios.

Desde otro punto de vista puede decirse que el control interno es el sistema nervioso de la entidad, y que de lo adecuado del mismo dependerá en gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativos, contable y financiero, dado que uno de los elementos (tentáculos o avanzada) del sistema de control interno en la relación al futuro de la entidad, es precisamente el sistema de control presupuestario.

Reconociendo que la importancia del control presupuestario es un asunto de grado, que depende en alguna forma de la magnitud de la entidad, de la etapa de evolución en que se encuentre y de los recursos disponibles, la misma podría enmarcarse como sigue:

- a) Los presupuestos debieron intervenir en todo el devenir de las operaciones de la entidad, desde su planeación hasta la consumación de las mismas, sirviendo como un rasero para medir las, y el ideal o la meta a lograr.
- b) Permite definir las políticas a seguir.
- c) Contribuye a la solución de problemas en forma anticipada y a evitar riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o gastos innecesarios.
- e) Facilita una vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y personal.

Parece ser que lo más relevante en este caso, es que con el establecimiento del control presupuestario se logra perfeccionar a los sistemas y procedimientos de la entidad y administrar en forma técnica bajo el principio de las excepciones con todas las ventajas y ahorros que ello significa, lo que el fondo se traduce a la aplicación del principio económico de obtener el máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo, además se estaría logrando delinear el futuro de la entidad, llevando el timón del barco, guiándola por la ruta debida y no permitiendo que el devenir de las circunstancias la enfilen hacia rumbos inexplorables, ignorados y a situaciones no deseadas.

3.1.4. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

Dentro del marco general de bases fundamentales en las que se encuentra su apoyo el sistema de control presupuestado están los principios del conocimiento o principios de principios. Independientemente de cómo se conozcan o de la denominación que reciban, todas las ramas del saber humano se apoyan en principios y éstos a su vez en los del conocimiento. Todo juicio descansa en verdades anteriores, como por ejemplo: "el calor dilata los cuerpos", se basa en que el calor existe y " los cuerpos pueden dilatarse ", estos juicios a su vez tienen fundamento en verdades y así sucesivamente hasta llegar a determinada verdad que no se apoya en alguna otra por indemostrable, esas verdades son los principios del conocimiento, que son generales, inmutables e indiscutible y son los siguientes:

PRINCIPIO DE CONTRADICCION. Una cosa no puede ser y no ser (o dejar de ser) al mismo tiempo.

PRINCIPIO DE CASUALIDAD. Todo tiene una causa.

PRINCIPIO LOGICO. El todo es mayor que cualesquiera de sus partes.

PRINCIPIO DE IDENTIDAD. Una cosa es igual sólo a si misma.

PRINCIPIO DE LA SEMEJANZA. Dos cosas similares a una tercera son semejantes entre si.

Dentro de este grupo de principios, el mencionado en primer lugar guarda la máxima jerarquía, fue estudiado y razonado por Aristóteles, quien concluyó que lo contradictorio a toda observación verdadera, es falso, porque una cosa no puede existir como dos

diferentes al mismo tiempo. Puede considerarse, por tanto, que los principios del conocimiento constituyen la causa mediata de los del sistema del control presupuestario.

Como puede apreciarse, algunos de estos principios no son exclusivos del sistema de control presupuestario, sino que pertenecen a otras ramas del saber humano/o son aplicables simultáneamente en varias de ellas, pero todos ellos deben observarse, en si se pretende llegar a situaciones óptimas.

El punto de partida sería que los objetivos de la entidad estén claras y perfectamente definidos, que no exista duda hacia donde enfocar los esfuerzos, y a qué metas llegar por medio de la administración por objetivos, de igual forma, la organización y las políticas de la entidad deben estar definidas, y todo ello coordinado por un sistema contable adaptado al presupuesto, esto último es de máxima importancia y constituiría la situación óptima. Lo anterior se evidenciaría a través de la existencia, completividad y observancia del manual de operaciones de la entidad.

Una vez fijadas las bases desde el punto de vista de los recursos técnicos y administrativos, se atenderán los aspectos de personal, partiendo de un decidido apoyo de la administración hacia los presupuestos y otorgándoles su confianza durante la vigilancia de los mismos, con objeto de que el resto del personal sienta como suyas las metas fijas.

El siguiente paso en la preparación de los presupuestos es lograr una genuina intervención de los ejecutivos y del personal que tenga poder de mando o modo de tomar decisiones que afecten la

situación financiera y el resultado de operación de la entidad, para ello deben comprender y estar conscientes del efecto de sus decisiones, y deben por tanto, considerar todas las alternativas en juego a fin de que sus decisiones sean más adecuadas o benéficas para la entidad, como colocarlo a lo anterior y en áreas de intervención del personal sea efectiva.

- a) Los méritos deben reconocerse en público y sus errores o ineficiencias en privado.
- b) Debe establecerse un sistema de separación de funciones, de tal manera que el departamento personal que interviene en - alguna forma en la preparación y ejecución de los presupuestos, no sea la misma que los aprueba o la que resuelve sobre la razonabilidad de la justificación de las variaciones.

Para asegurarse de que los presupuestos van a constituir un recurso de control útil, es necesario que sus bases sean fehacientes, es decir, que las cifras presupuestadas estén fundamentadas en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, y que las metas fijadas razonables y alcanzables.

El sistema presupuestal debe ser diseñado ex-profeso a las necesidades de la entidad, por lo que deben estudiarse distintos métodos de presupuestos hasta que llega a integrarse a un programa presupuestal ad-hoc para la misma y formando una unidad integral y coordinada esto último basado en el principio de la unidad de dirección establecido por Fayol:

" Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que

tiendan a un mismo objetivo".

En análisis y justificación de las variaciones entre los presupuestos y lo real requiere que:

- a) El personal que lo lleve a cabo esté técnicamente capacitado para ello y mantenga independencia de criterio.
- b) El procedimiento esté sistematizado.)
- c) La comparación llegue al detalle de las situaciones y se informe bajo el principio de las excepciones.
- d) La información sobre las mismas sea oportuna.

En la planeación, establecimiento y ejecución de los presupuestos, es necesario fijar las etapas y la oportunidad de aplicación de las mismas.

Los ejecutivos que tengan poder de mando o modo de tomar decisiones son los que deben intervenir en la formulación y ejecución de los presupuestos, basado en ello, tendrán la autoridad necesaria para dictar las políticas base de los presupuestos, así como para ejercerlos, y por tanto, a ellos es imputable la responsabilidad de su formulación y cumplimiento, pudiendo delegar autoridad, para sin que ello los exima de la correspondiente responsabilidad.

Otro asunto íntimamente relacionado con esto es el referente a que los ejecutivos de la entidad deben enfocar su atención sólo a aquellas situaciones y problemas excepcionales, y delegar la función de supervisar los asuntos que marchan de acuerdo con los planes establecidos, para ello es necesario estipular políticas y márgenes

de tolerancia, así como definir que es una excepción, en general, este principio es aplicable en la organización del trabajo y permite ahondar el examen estrictamente en lo que destaca del conjunto por ser bueno o malo, dejando a un lado lo que está de acuerdo con las previsiones o cálculos normales.

Dos rasgos por los que deben caracterizarse los presupuestos, son relativos a flexibilidad y costeabilidad. Flexibles en el sentido de que:

- a) Establezcan límites mínimos y máximos
- b) Sean revisables y actualizables periódicamente durante un lapso en el cual van a estar en vigor.
- c) Cumplan con los requerimientos que sobre ese particular establezca el manual de la entidad.
- d) Consideren las situaciones a la luz de las diversas alternativas que potencialmente pueden presentarse, basando los presupuestos en una escala progresiva de actividades a diferentes niveles de operación estableciendo modelos y patrones y estudiando su comportamiento de tal manera que se adapten automáticamente a un recurso digno de confianza, -- independientemente del nivel de operaciones, de situaciones especiales y del efecto de las mismas, lo cual debe interpretarse como que, la teoría del presupuesto flexible es aplicable en todos los campos del sistema.

Costeables hasta el grado en que el monto de las erogaciones relativa a su establecimiento y funcionamiento sea razonable y

proporcione al costo del sistema contable o, en general, al monto de las operaciones que controla.

Dentro de los límites y operaciones que la planeación y funcionamiento de los presupuestos origina, es necesario que la comunicación sea precisa, oportuna y por escrito además, el sistema de comunicación debe permitir el establecimiento de una corriente de órdenes de la dirección de la entidad hacia el resto del personal y, otra en sentido contrario, básicamente por medio de informes y sugerencias.

Probablemente el principio más genérico por su importancia y aplicabilidad en todos los aspectos de planeación y funcionamiento de los presupuestos, sea el económico, dado que en todas las actividades relacionadas con ellos, debe tratarse de satisfacer el máximo posible de necesidades con un bien, osea obtener la máxima utilidad con el mínimo costo.

Los objetivos básicos que se lograrían con la observancia de este cuerpo de principios, son:

- a) La planeación, funcionamiento y supervisión de los presupuestos estaría fundamentada técnicamente.

- b) Las bases de las proyecciones serían sólidas y alcanzarían el grado de certeza que requieren o que idealmente es deseable.

- c) Los presupuestos constituirían el recurso de planeación y control por excelencia.

- d) Por medio de los mismos se fijaría la ruta que deben seguir las operaciones de la entidad para obtener el rendimiento óptimo, es decir, que las mismas deben coordinarse, y apegarse a las políticas y planes determinados.

3.2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

Dentro de ésta sección de Estado de pérdidas y Ganancias se incluye todos los gastos que son consecuencia de la dirección y control de las diversas funciones del negocio.

Ya que la administración implica la supervisión de las funciones de venta, producción y finanzas, nos encontramos con que el contenido de los gastos que se clasifican dentro de éste capítulo es tan amplio, que el límite en cuanto a su naturaleza, depende de cada negocio en especial, de su organización interna y del medio económico en que se actúa.

Como aclaración a las ideas anteriores, podemos decir que existen empresas en las que se considera que las cuentas malas y que el costo del departamento de crédito y cobranzas, constituyen conceptos que se deben clasificar como Gastos de Venta y no como Gastos de Administración. Otra pregonizan que éstos gastos no son consecuencia de la función de ventas, sino de la función financiera, ya que si se dejará al arbitrio de los vendedores el otorgamiento de crédito, se llegaría a la debacle.

Como consecuencia de la organización interna y también de los sistemas de costos, tenemos empresas que consideran dentro del aspecto industrial al departamento de compras y al departamento de personal y de relaciones industriales. Otras negociaciones optan por asimilar a éstas dependencias, a la sección administrativa.

No obstante que la administración maneja el aspecto financiero del negocio, no consideramos que los gastos financieros como Gastos de Administración, siguiendo el criterio de agruparlos como gastos de operación pero bajo el capítulo especial de Gastos y Productos Financieros.

DELIMITACION DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION. Las observaciones antes expuestas, nos mueven a considerar como típicos gastos de administración a los que son erogados a través de los siguientes departamentos:

Oficinas de directivos

Honorarios a consejeros

Sueldos y compensaciones a Ejecutivos

Gastos de representación de Ejecutivos

Gastos de viaje a Ejecutivos

Departamento de Tesorería

Departamento de Contraloría

Departamento de Auditoría Interna

Auditoría Externa

Departamento de Contabilidad y Estadística

Departamento de Crédito y Cobranzas

El funcionamiento de éstos departamentos, requerirá de la erogación de gastos de operación que dentro de la contabilidad quedan clasificados por su origen como sigue:

Sueldos

Compensaciones

Gastos de viaje

Honorarios a Consejeros

Honorarios de Abogados y Auditores y Consultores

Renta

Cuentas malas

Seguro social

Depreciación

Papelería y Artículos de escritorio

Timbres postales

Teléfono y Telégrafo

Luz

Seguros

Reparación de equipo

Transportes

Diversos

La lista anterior es enunciativa y no limitativa.

METODO DE PRESUPUESTACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS. Como siempre, como antecedente lógico, se impone el análisis de los gastos incurridos en el pasado, para obtener la experiencia que guie las decisiones correspondientes.

El análisis de los gastos incurridos en el pasado, nos proporciona el conocimiento de tres factores:

1. Cantidades pagadas por concepto
2. Gastos fijos y porción variable de los mismos
3. Responsabilidad individual sobre el control de gastos

Adicionalmente, el análisis de los gastos nos proporciona un concepto acerca de la justificación o necesidad de los gastos.

A éste respecto, necesitamos reconocer que existen ciertas erogaciones que no son controlables, simplemente porque se originan por una decisión justa criticable por parte de las altas esferas. Sin embargo, existen otros gastos que pueden evitarse y que son motivados por una defectuosa organización administrativa. Sobre éste particular y considerando que la función del presupuesto supone la evaluación de las posibilidades de evitar gastos infructuosos o desperdicios, podríamos pensar en la conjunción de los estados diferenciales: la presupuestación de los gastos tal y como ahora necesitan erogarse al nuevo nivel de operaciones presupuestadas y otro, como correspondería a la situación reorganizada. Es obvio que las funciones de presupuestación son independientes de las que caen dentro de un diferente campo de acción, tal como puede ser la auditoría, organización, etc. En ésta virtud, el supervisor de la función presupuestal, debe atenerse a sus propios objetivos, independientemente de que la superioridad acuerde la conveniencia de contratar los servicios de un organizador que evite la duplicidad de operaciones y de desperdicios en tiempo y dinero.

El análisis de gastos en sus elementos fijos y variables, nos lleva a la conclusión de que tratándose de los gastos administrativos son más bien fijos que variables. Su control se realiza vigilando que los gastos reales no sobrepasen a las cantidades presupuestadas, además de la observación de la consistencia que se hayan establecido.

ESTANDARES DE GASTOS ADMINISTRATIVOS. Los principios de la Administración científica pueden aplicarse a las funciones de oficina. Cuando se cuenta con una organización eficiente y el volumen de operaciones ha requerido la división de trabajo, el personal llega a tener un grado de especialización que permite realizar estudios de tiempos y movimientos y la aplicación de estándares de eficiencia y de costo, con la necesaria tolerancia para cubrir la fatiga y las necesidades personales.

Los tratadistas han llegado al extremo de proponer estándares de eficiencia como los siguientes:

Para la función de facturación y mecanografía: número de renglones escritos, para la función de teneduría de libros: número de asientos que deben pasarse, etc. A éstas medidas corresponde un costo unitario que vá desde el cálculo por factura, por carta, - por cheque expedido y en algunos casos hasta el costo por renglón escrito.

En nuestro medio creemos que no será factible llegar a imponer estándares exagerados, bastándonos con la realización de las siguientes pruebas.

1. Que el personal existente es en número y en calidad suficiente pa-

ra satisfacer normalmente las necesidades del sistema.

2. Que el sistema en operación no adolece de información superflua o que por razones de limitación de personal se han descuidado ciertas informaciones útiles para la conducción del negocio.
3. Que los sueldos del personal y otras prestaciones sean apropiadas a las labores a desempeñar. En muchas ocasiones un empleado bien pagado, resulta más económico que dos mal retribuidos.
4. Evitar el descontento en el personal como resultado de diferentes retribuciones para iguales trabajos.
5. Existen labores en las que es apropiado el establecimiento de incentivos, como sucede por ejemplo en caso del departamento de cobranzas.



CAPITULO IV



CAPITULO IV

4.1. CONSTRUCTORA VIDA HOGAR

CASO PRACTICO

DETERMINACION DE LAS VARIACIONES O LAS DESVIACIONES

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posible ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las notas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la Gerencia General.

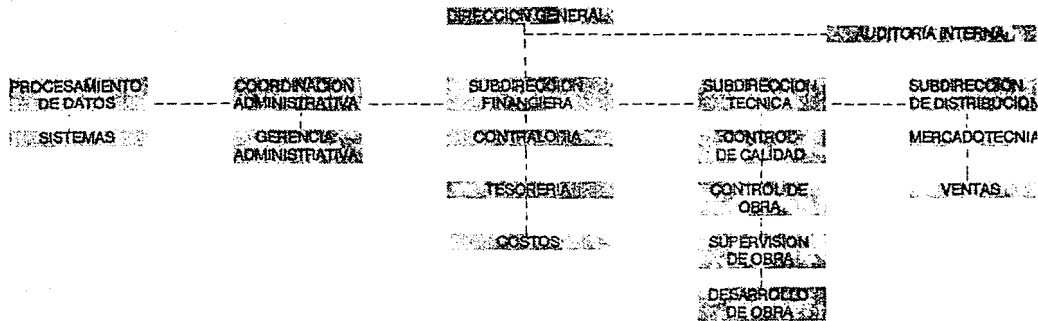
La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados de las operaciones y su curso.

Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzad reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalarán las posibles medidas correctivas.

La comparación de los resultados reales finales con aquellos presupuestados constituye una valios medición de la eficiencia de las operaciones actuales.

Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes para que las diferencias determinadas se analizen y sean ejecutadas las medidas correctamente.

Los resultados no satisfactorios, requieren la aplicación de precisión sobre los individuos responsables o de la corrección de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION Y OPERACION

GTOS. DE OPERACION DEL PERSONAL	AUTORIZADO 30/02 '92	G.A.O	VARIACION	%	
101	SUELDOS Y COMPENSACIONES	11,743.60	10,724.80	1,018.80	8.68%
102	PRIMA DE ANTIGUEDAD	337.50	252.80	84.70	25.10%
103	PENSIONES Y JUBILACIONES	854.00	0.00	854.00	100.00%
104	GRATIFICACIONES	2,734.30	2,759.00	(24.70)	-0.90%
105	FONDO DE AHORRO	889.00	683.00	206.00	23.17%
106	AYUDA DE DESPENSA	1,229.40	565.70	663.70	53.99%
107	VIATICOS	1,148.20	611.90	536.30	46.71%
108	TRANSPORTACION FORANEA	817.60	378.00	439.60	53.77%
109	GASTOS DE TRABAJO	120.80	100.20	20.60	17.05%
110	SEGUROS DE VIAJE	4.10	0.00	4.10	100.00%
111	VACACIONES	1,066.00	1,026.40	39.60	3.71%
112	INDEMNIZACIONES	75.00	45.10	29.90	39.87%
113	CAPACITACION	510.40	300.60	209.80	41.11%
114	GTOS. DE BOTIQUIN Y MEDICINAS	13.30	14.30	(1.00)	-7.52%
115	SEGURO DE VIDA	47.50	47.50	0.00	0.00%
116	PREST. SOCIALES Y DEPORTIVAS	722.80	447.30	275.50	38.12%
117	GRAT. Y PERCEP. EXTRAORDINARIAS	510.40	0.10	510.30	99.98%
118	CUOTAS IMSS	868.00	416.70	451.30	51.99%
	SUMAS :	23,691.90	18,373.40	5,318.50	22.45%

ADQUISICION DE MATERIALES Y
ARTICULOS DE OPERACION

201	PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO	497.00	268.90	228.10	45.90%
202	UTILES DE ASEO Y SANITARIO	43.70	18.80	24.90	56.98%
203	MATERIALES DE INGENIERIA Y DIBUJO	29.50	4.60	24.90	84.41%
204	GASOLINA Y LUBRICANTES	132.30	66.20	66.10	49.96%
205	MAT. ELECTR. HERRAM. Y ACCS.	70.20	73.20	(3.00)	-4.27%
206	LIBROS TECNICOS Y FOLLETOS	27.00	27.20	(0.20)	-0.74%
207	MATERIAL CONTRA INCENDIO	17.70	4.80	12.90	72.88%
	SUMAS :	817.40	463.70	353.70	43.27%

REPARACION Y CONSERVACION DE
BIENES , MUEBLES E INMUEBLES

401	EDIFICIO	100.20	25.80	74.40	74.25%
402	MOBILIARIO Y EQ. DE OFNA	124.70	75.00	49.70	39.86%
403	VEHICULOS	232.90	124.80	108.10	46.41%
404	INSTALACIONES	128.30	137.30	(9.00)	-7.01%
405	OTROS EQUIPOS	129.50	19.80	109.70	84.71%
406	GASTOS DE LIMPIEZA Y ASEO	263.90	217.60	46.30	17.54%
	SUMAS :	979.50	600.30	379.20	38.71%

GATOS DE OPERACION

AUTORIZADO

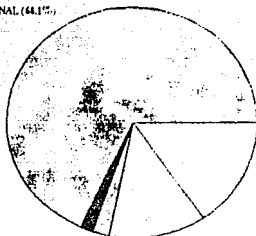
G.A.O. VARIACION %

	30/02/92				
501	PEN. ESTC. Y TRANSP. LOC	52.90	30.00	22.90	43.29%
502	TELEFONOS	1 203.20	856.10	347.10	28.85%
503	TELEGRAFOS Y CORREOS	95.70	34.60	61.10	63.85%
504	LUZ	328.50	360.50	(32.00)	-9.74%
505	AGUA	16.60	36.40	(19.80)	-119.28%
506	GAS Y COMBUSTIBLE	5.30	0.60	4.50	84.91%
507	PERIODICOS Y REVISTAS	30.60	22.00	8.60	28.10%
508	SEGUROS DE AUTOMOVILES	63.60	(5.90)	69.50	109.28%
509	SEGUROS CONTRA INCENDIO	0.00	0.00	0.00	0.00%
510	FIANZAS	2.20	1.40	0.80	36.36%
511	FLETES Y ACARREOS	151.40	281.00	(129.60)	-85.60%
512	CAFETERIA	116.30	83.30	33.00	28.37%
513	ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS	0.00	0.00	0.00	0.00%
514	ARREND. DE EQUIP. DE COMP.	539.80	122.50	417.30	77.31%
515	COPIAS HELIOGRAFICAS Y FOTOS	313.80	248.20	65.60	20.91%
516	DONATIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00%
517	GTOS. LEGALES Y NOTARIALES	21.80	23.80	(2.00)	-9.17%
518	COM. BANCO MANEJO DE FONDOS	8.60	20.90	(12.30)	-143.02%
519	VIGILANCIA	245.90	470.10	(224.20)	-91.18%
520	UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	16.70	10.20	6.50	38.92%
521	SERV. TEC. LIQ. A TERCEROS	828.60	512.30	316.30	38.17%
522	FOTOGRAFIA, ROLLOS Y REV.	37.00	20.90	16.10	43.51%
523	MAPAS Y PLANOS	7.00	4.00	3.00	42.86%
524	SUSCRIPTORES Y CUOTAS	45.60	66.00	(20.40)	-44.74%
525	ACCS. DIVERSOS PARA OFICINA	40.30	15.60	24.70	61.29%
526	CERRAJERIA Y LLAVES	8.80	4.60	4.20	47.73%
527	DERECHOS DE AUTOPISTA	0.20	0.20	0.00	0.00%
528	GTOS. PROC. ELECT. DE DAT.	51.80	27.30	24.50	47.30%
529	ENCUADERNACION E IMPRESOS	154.70	105.50	49.20	31.80%
	SUMAS :	4,386.50	3,352.30	1,034.60	23.58%

IMPUESTOS

601	IMPTO. S/USO Y TENEN. AUTOM.	1.60	6.70	(5.10)	-318.75%
602	1% S/REMUNERACIONES	182.70	308.80	(126.10)	-69.02%
603	2% S/REMUNERACIONES	190.60	407.80	(217.20)	-113.95%
604	2% AHORRO PARA EL RETIRO	0.00	214.70	(214.70)	
605	IMP.S/PROD. TRAB. TERC.	1,720.10	1,760.00	(39.90)	-2.32%
606	MULTAS Y RECARGOS	0.00	0.10	(0.10)	
607	APORTACIONES AL INFONAVIT	651.50	268.80	382.70	58.74%
608	CUOTAS PATRONALES AL IMSS	1,661.40	1,201.80	459.60	27.66%
609	DERECHOS	0.00	0.60	(0.60)	
610	PREDIAL	0.00	27.30	(27.30)	
	SUMAS :	4,407.90	4,196.60	211.30	4.79%

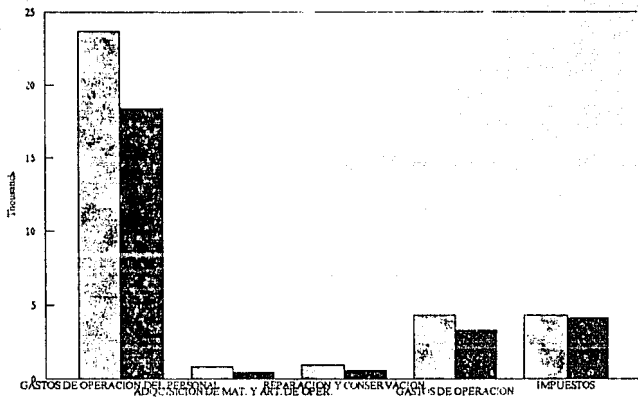
GASTOS DE OPERACION DEL PERSONAL (41.1%)



ADQUISICION DE MAT. Y ART. DE OPER. (27.9%)

GASTOS DE OPERACION (12.4%)

IMPUESTOS (11.6%)



**RESUMEN DE GASTOS DE DE ADMINISTRACION Y OPERACION
ACUMULADO AL MES DE NOVIEMBRE DE 1993**

GTOS. DE OPERACION DEL PERSONAL		AUTORIZADO 30/02/92	G.A.O	VARIACION	%
101	SUELDOS Y COMPENSACIONES	140,430.00	96,391.80	44,038.20	31.36%
102	PRIMA DE ANTIGUEDAD	4,035.80	3,021.00	1,014.80	25.14%
103	PENSIONES Y JUBILACIONES	9,395.00	0.00	9,395.00	100.00%
104	GRATIFICACIONES	30,077.30	20,450.80	9,626.50	32.01%
105	FONDO DE AHORRO	10,627.00	6,924.70	3,702.30	34.84%
106	AYUDA DE DESPENSA	13,523.40	8,331.20	5,192.20	38.39%
107	VIATICOS	13,763.20	5,783.70	7,979.50	57.98%
108	TRANSPORTACION FORANEA	10,203.40	3,506.00	6,697.40	65.64%
109	GASTOS DE TRABAJO	1,329.40	983.80	345.60	26.00%
110	SEGUROS DE VIAJE	50.70	14.10	36.60	72.19%
111	VACACIONES	11,234.40	6,663.40	4,571.00	40.69%
112	INDEMNIZACIONES	1,425.00	3,820.40	(2,395.40)	-168.10%
113	CAPACITACION	4,064.30	1,375.90	2,688.40	66.15%
114	GTOS. DE BOTIQUIN Y MEDICINAS	212.70	118.00	94.70	44.52%
115	SEGURO DE VIDA	902.50	903.50	(1.00)	-0.11%
116	PREST. SOCIALES Y DEPORTIVAS	8,054.60	6,367.70	1,686.90	20.94%
117	GRAT. Y PERCEP. EXTRAORDINARIAS	455.10	369.60	85.50	18.79%
118	CUOTAS IMSS	9,547.00	4,441.50	5,105.50	53.48%
SUMAS :		269,330.80	169,467.10	99,863.70	37.06%

**ADQUISICION DE MATERIALES Y
ARTICULOS DE OPERACION**

201	PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO	7,217.20	3,134.80	4,082.40	56.56%
202	UTILES DE ASEO Y SANITARIO	479.80	270.20	209.60	43.68%
203	MATERIALES DE INGENIERIA Y DIBUJO	438.70	45.50	393.20	89.63%
204	GASOLINA Y LUBRICANTES	1,451.50	1,047.10	404.40	27.86%
205	MAT. ELECTR. HERRAM. Y ACCS.	792.10	506.90	285.20	36.01%
206	LIBROS TECNICOS Y FOLLETOS	330.30	199.10	131.20	39.72%
207	MATERIAL CONTRA INCENDIO	228.90	73.40	155.50	67.93%
SUMAS :		10,938.50	5,277.00	5,661.50	51.76%

**REPARACION Y CONSERVACION DE
BIENES, MUEBLES E INMUEBLES**

401	EDIFICIO	1,095.90	814.40	281.50	25.69%
402	MOBILIARIO Y EQ. DE OFNA.	1,447.80	865.20	582.60	40.24%
403	VEHICULOS	2,931.60	1,712.60	1,219.00	41.58%
404	INSTALACIONES	1,408.30	1,488.50	(80.20)	-5.69%
405	OTROS EQUIPOS	1,427.40	297.90	1,129.50	79.13%
406	GASTOS DE LIMPIEZA Y ASEO	2,892.50	2,239.90	652.60	22.56%
SUMAS :		11,203.50	7,418.50	3,785.00	33.78%

GATOS DE OPERACION

AUTORIZADO
30/02/92

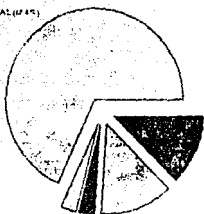
G.A.O. VARIACION %

501	PEN. ESTC. Y TRANSP. LOC.	593.30	314.90	278.40	46.92%
502	TELEFONOS	13,198.10	9,161.50	4,036.60	30.58%
503	TELEGRAFOS Y CORREOS	1,122.70	512.10	610.60	54.39%
504	LUZ	3,690.80	2,661.00	1,029.80	27.90%
505	AGUA	322.90	291.40	31.50	9.76%
506	GAS Y COMBUSTIBLE	136.80	31.50	105.30	76.97%
507	PERIODICOS Y REVISTAS	354.80	250.40	104.40	29.43%
508	SEGUROS DE AUTOMOVILES	824.90	396.60	428.30	51.92%
509	SEGUROS CONTRA INCENDIO	205.90	207.90	(2.00)	0.00%
510	FIANZAS	25.50	17.20	8.30	32.55%
511	FLETES Y ACARREOS	1,655.30	1,235.70	419.60	25.35%
512	CAFETERIA	1,374.40	1,010.70	363.70	26.46%
513	ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS	3.20	0.10	3.10	0.00%
514	ARREND. DE EQUIP. DE COMP.	5,941.30	1,322.90	4,618.40	77.73%
515	COPIAS HELIOGRAFICAS Y FOTOS	3,436.30	2,270.70	1,165.60	33.92%
516	DONATIVOS	100.00	27.30	72.70	0.00%
517	GTOS. LEGALES Y NOTARIALES	245.30	167.20	78.10	31.84%
518	COM. BANCO MANEJO DE FONDOS	94.60	149.10	(54.50)	-57.61%
519	VIGILANCIA	4,863.60	3,470.60	1,393.00	28.64%
520	UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	286.10	148.50	137.60	48.10%
521	SERV. TEC. LIQ. A TERCEROS	10,160.30	3,869.50	6,290.80	61.92%
522	FOTOGRAFIA, ROLLOS Y REV.	668.00	323.80	344.20	51.53%
523	MAPAS Y PLANOS	83.90	18.90	65.00	77.47%
524	SUSCRIPTORES Y CUOTAS	519.30	693.20	(173.90)	-33.49%
525	ACCS. DIVERSOS PARA OFICINA	469.40	224.60	244.80	52.15%
526	CERRAJERIA Y LLAVES	99.00	109.80	(10.80)	-10.91%
527	DERECHOS DE AUTOPISTA	0.20	0.20	0.00	0.00%
528	GTOS. PROC. ELECT. DE DAT.	595.80	188.00	407.80	68.45%
529	ENCUADERNACION E IMPRESOS	1,802.20	1,057.60	744.60	41.32%
	SUMAS :	52,873.90	30,132.90	22,741.00	43.01%

IMPUESTOS

601	IMPTO. S/USO Y TENEN. AUTOM.	451.00	360.40	90.60	20.09%
602	1% S/REMUNERACIONES	2,013.70	1,375.40	638.30	31.70%
603	2% S/REMUNERACIONES	2,096.70	1,860.20	236.50	11.28%
604	2% AHORRO PARA EL RETIRO	0.00	2,221.00	(2,221.00)	
605	IMP.S/PROD. TRAB. TERC.	18,921.10	15,584.30	3,336.80	17.64%
606	MULTAS Y RECARGOS	0.00	18.30	(18.30)	
607	APORTACIONES AL INFONAVIT	7,182.10	3,985.10	3,197.00	44.51%
608	CUOTAS PATRONALES AL IMSS	18,315.00	13,045.70	5,269.30	28.77%
609	DERECHOS	17.60	1.80	15.80	
610	PREDIAL	277.00	284.20	(7.20)	
	SUMAS :	49,274.20	38,736.40	10,537.80	21.39%

OTROS DE OPERACION DEL PERSONAL (17.4%)

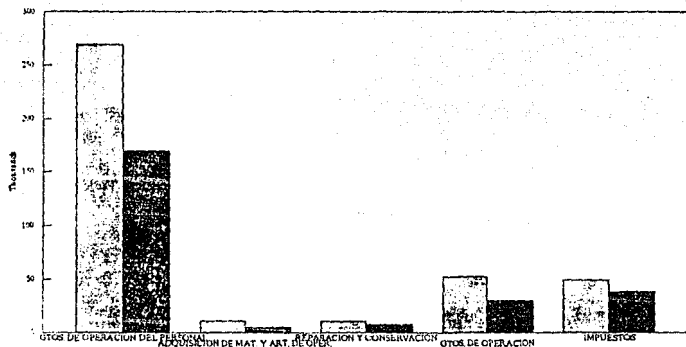


IMPUESTOS (11.5%)

ADQUISICIÓN DE MAT. Y ART. DE OPERACIÓN (7.1%)

OTROS DE OPERACIÓN (13.4%)

REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN (1.4%)



OTROS DE OPERACION DEL PERSONAL

ADQUISICION DE MAT. Y ART. DE OPERACION

REPARACION Y CONSERVACION

REPARACION Y CONSERVACION

OTROS DE OPERACION

IMPUESTOS

CONCLUSIONES GENERALES

La administración financiera, es la actividad por la cual se obtienen y aplican los recursos con que cuenta todo ente económico y social. Dentro de la administración se manejan dos tipos de elementos: el humano y los bienes materiales, mediante un proceso administrativo y este cuenta con etapas que son: a groso modo, la planeación, Organización, dirección y Control. Un punto muy importante dentro de este proceso es la planeación que incluye la elaboración de presupuestos.

En si la elaboración de los presupuestos es la determinación de un evento futuro, en el cual influyen gran número de variables, hechos y circunstancias que generalmente son de naturaleza física, económica, política y social.

Una vez que se presupuestó, es indispensable hacer una comparación entre lo presupuestado y lo que en realidad sucedió, determinando la diferencia para así poder tener una dirección y control adecuados para fomentar la eficiencia en la organización evitar posibles variaciones.

Esto implica que para la aplicación de las Técnicas Presupuestales, es necesario considerar el Proceso Presupuestal que será guía para la elaboración y aplicación de éstos.

Los presupuestos se apegarían a los organismos según su magnitud, necesidad y objetivos que persigan, es por ello que existe una diversidad de tipos de presupuestos, como son: Presupuesto

Tradicional, Presupuesto Base Cero, Presupuesto por Programas, Presupuesto por áreas de Responsabilidad, etc.

En la actualidad, el uso del presupuesto es decisivo para el buen funcionamiento de la Administración de cualquier Ente económico y social.

Actualmente se ha colocado a la contabilidad en el sitio de una herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios.

En todas las organizaciones lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativa con que se cuenta es la contabilidad, que constituye un suprasistema de información. De él emanan otros subsistemas de información cuantitativos, que deben satisfacer las necesidades de los diversos usuarios, que acuden a la información financiera de las empresas, para que cada uno, según sus características, tome las decisiones más adecuadas sobre dicha organización.

BIBLIOGRAFIA

- Presupuestos y Control de
las empresas C. P. CARLOS MORALES
- Manual de Presupuestos H. W. ALLEN SWEENEY
- Teoría y Practica de la toma
de decisiones financieras AVERY. B. COHEN
- Análisis e Interpretación de
Estados financieros CESAR CALVO
- Presupuesto Base Cero PETER. A. PYHRR
- Presupuestos, planeación y
Control REGINALD JONES
- Introducción a la Administración
Pública PEDRO MUÑOZ A.
- Técnica Presupuestal CRISTOBAL DEL RIO
- Administración Financiera JAIME ACOSTA ALTAMIRANO
- Contabilidad de Costos II JAIME ACOSTA ALTAMIRANO
- Administración Financiera JOHNSON. W. ROBERT
- Cash Flow PEDRO RIVERO TORRE
- Contabilidad Administrativa DAVID RAMIREZ PADILLA
- Presupuesto por Programas para
el sector público FRANCISCO VAZQUEZ ARROLLO
- El análisis de los Estados
financieros R. MACIAS PINEDA
- Ley Federal de Planeación
de vivienda 1992 SEDUE Y SECRETARIA
DE GOBIERNO

Constitución Política

Mexicana

EDITORIAL PORRUA

Ley Federal del Trabajo

EDITORIAL PORRUA