



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



N=96
2 Efe

**“LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN UNA
EMPRESA FABRICANTE DE URETANOS”**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARIA GABRIELA MORALES RIVERA

ASESOR: LIC. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1994
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud. que ha sido concluido el trabajo DE SEMINARIO: ADMINISTRACION FINANCIERA . LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE URETANOS.

que presenta LA pasante: MARIA GABRIELA MORALES RIVERA.
con número de cuenta: 8640459 - 8 para obtener el TITULO de
LICENCIADA EN CONTADORIA.

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo de Méx. a 29 de NOVIEMBRE de 199 4

LIC RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

Vi B
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

***Administración financiera.* Los presupuestos financieros en una empresa fabricante de uretanos.**

**CON TODO MI AMOR Y RESPETO ----
DEDICO LA SIGUIENTE TESINA A LAS
PERSONAS QUE ME BRINDARON SU
APOYO EN TODO MOMENTO:**

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MI HIJO XAVIER

A MIS AMIGOS

Y A EL.....

MIL GRACIAS LES DOY.....

I N D I C E

OBJETIVOS

HIPOTESIS

INTRODUCCION

Capítulo I Generalidades

1.1	Concepto de Presupuestos.	1
1.1.2	Objetivos y finalidad de los presupuestos de una empresa.	3
1.1.3	Importancia de los presupuestos en la planeación.	5
1.1.4	La Planificación Contable de la Actividad de la empresa y su representación	6
1.2.	Impacto de los Presupuestos sobre el comportamiento de la gente.	8
1.2.1.	Acolchonamiento del presupuesto - - - Un problema de comportamiento.	9

Capítulo II Presupuestos Financieros.

2.1.	Importancia de los presupuestos financieros para la toma de Decisiones.	14
2.1.2	Concepto de planeación y control de los presupuestos.	16
2.1.3	Importancia de la planeación financiera de la empresa.	18
2.2	Breve reseña de la división o programación del presupuesto año modelo.	18

Capítulo III Los presupuestos Financieros en una Empresa Fabricante de Uretanos.

3.1.	Historia de la Empresa Fabricante de Uretanos.	21
3.1.2	Necesidades de la Elaboración de Presupuestos Financieros de La Empresa.	22
3.1.3	Estructura Organizacional de La Empresa.	24

3.1.4 Funciones Requeridas de Las Gerencias de la Empresa para La Elaboración del presupuesto.....	25
3.2 Funciones de la Contraloría en la Elaboración, aceptación, y consecución de los presupuestos para la producción de los Nuevos Modelos Automotrices....	27
3.2.1 Características del Director de Presupuestos.....	33
3.2.2 Importancia del Presupuesto Financiero Para La Toma de Decisiones de La Gerencia corporativa.....	34
CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39

O B J E T I V O S

**SER UNA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES
ENCAMINADAS A LA OPTIMIZACION DE RECURSOS.**

**ESTRUCTURAR UN PRESUPUESTO FINANCIERO QUE SIRVA
COMO GUIA PARA TODAS LAS AREAS DE UNA EMPRESA
FABRICANTE DE URETANOS.**

HIPOTESIS

LA IMPLANTACION ADECUADA DE LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS SON DE SUMA IMPORTANCIA EN LOS PLANES FINANCIEROS YA QUE NOS INDICARA A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA COMO SERAN Y COMO HAN SIDO LOS RECURSOS DE ESTA.

INTRODUCCION

La planificación y control de utilidades , o actividad presupuestaria, es de primordial importancia en todas las organizaciones. El presente trabajo tiene como objetivo principal dar a conocer la importancia de planear y controlar todas las actividades de una empresa.

Los presupuestos financieros que se muestran en el presente trabajo, se dividen en tres capítulos; mismas que serán de utilidad como una consulta o ayuda ya sea para el estudiante, o nivel gerencial .

En los negocios, en el gobierno y en la mayoría de otras actividades de grupo, se emplea en forma generalizada un sistema de Presupuestación Administrativa; denominada también Sistema de Planificación y control ; el desempeño de las responsabilidades de los presupuestos estará a cargo de la administración.

En el primer capítulo; se muestran los conceptos básicos que se deben saber para poder realizar dicha actividad, pero que es una base fundamental para realizar esta actividad. Además se muestran los objetivos y finalidades que persiguen los presupuestos.

Otro punto mostrado en este primer capítulo es el comportamiento o actitud los diferentes individuos de una organización ante la actividad presupuestaria y que influyen en forma directa al éxito o fracaso; y al cumplimiento o logro de los objetivos primordiales de toda organización.

En el segundo capítulo se presenta el papel de los presupuestos en la planeación financiera; y que dependiendo de los controles y las acciones correctivas que se pongan en marcha y en el momento necesario se mostrará o se cumplirán los objetivos establecidos.

También se da una breve reseña lo que representa la actividad presupuestaria en una empresa fabricante de Uretanos para la rama automotriz; que aunque ya contaba con un programa, no se le da la importancia requerida o bien no están las bases bien cimentadas y sobre todo la concientización de la gente ante estas actividades.

En el último capítulo se muestra un caso que sucede día con día en esta organización y que así como se presenta aquí puede estar sucediendo en cualquier otra. También se propone una guía o procedimiento para la implantación o bien para la reestructuración de lo ya establecido tomando lo necesaria de esta y sobre todo que esta será en función de cada tipo de organización en donde se quiera implantar.

CAPITULO I

GENERALIDADES

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Concepto de Presupuestos.

Uno de los factores limitantes para alcanzar los objetivos de cualquier organismo, es la carencia de una adecuada comunicación que genere la información necesaria para realizar la evaluación del desarrollo de sus operaciones, ya que la utilidad de la comunicación, en términos generales, es servir de instrumento necesario en la planeación y dirección de las actividades y facilitar un método de informar a las partes interesadas sobre lo que se esta llevando a cabo y como se esta realizando, es decir, evaluar; a efecto de poder aplicar las medidas Blicorrectivas necesarias.

Ahora bien, el instrumento que porporclona previsiones y que dentro de sus propositos hace posible la estructuración de un plan a través del cual se cimiente el control de las operaciones, es el PRESUPUESTO.

La aplicación de un sistema presupuestal en los negocios, se deriva de la práctica Gubernamental de estimar los gastos e Ingresos del estado.

Por eso tradicionalmente, la palabra Presupuesto, implica la acepción primaria, la limitación de un gasto. Así vemos que en Inglés se designa con el vocablo presupuesto "BUDGET" que a su vez se deriva de la palabra Francesa "BOUGETTE" que significa bolsa.

Sin embargo, el presupuesto es únicamente un proyecto, un plan elaborado tomando como base las proyecciones de acontecimientos en el futuro, estimando datos, que precisamente por ser estimados, están sujetos a variaciones y no son exactos; por lo tanto el éxito de ese plan se ve comprometido en su efectividad si no se dispone de datos actualizados acerca de su ejercicio real.

Una de las herramientas más adecuadas en la actualidad, para la medición del desarrollo y costo de los programas presupuestales, la constituye la contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual debe considerarse como la base fundamental de la contabilidad administrativa y un factor importantísimo en el desenvolvimiento futuro de la misma.

En efecto " un presupuesto por programas y realizaciones es aquel en que se presenten los propósitos y objetivos para los que se solicitan los fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar esos objetivos y los datos cuantitativos que permitan medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa" 1

La definición etimológica de la palabra presupuesto, proviene de las voces latinas PRE que significa "antes de", o "delante de" y SUPUESTO que significa "formado" "hecho"; por lo tanto la palabra PRESUPUESTO significa "antes de lo hecho" o "delante de lo formado".

" El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la "eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un

presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos " 2.

El maestro Cristobal del Rio conceptualiza al presupuesto como " la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado "

El Autor Noel Padilla dice al respecto " 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 dirección ".

Por todo lo anterior el presupuesto lo podemos definir como una herramienta que nos muestra un plan financiero que indica a la administración como deben ser y como han sido utilizados los recursos de la empresa en un periodo determinado. El objetivo de estos es, ser base en la toma de decisiones encaminadas a la optimización de los recursos. Cabe mencionar que la exactitud del presupuesto descansa en la exactitud del Pronóstico de Ventas.

1.1.2. Objetivos y finalidad de los Presupuestos de una empresa.

La Planificación y control Integral de utilidades, o actividad presupuestaria, sigue siendo de principal importancia en casi todas las organizaciones. Para una plena comprensión del proceso de Planificación y control de Utilidades, los estudiantes y Gerentes de empresas necesitan familiarizarse con todos los aspectos de las metas, procedimientos técnicas y efectos de la actividad presupuestaria. E igualmente importante , es la comprensión del vasto contexto organizacional

dentro del cual se preparan y utilizan los presupuestos. La solidez de este texto radica en su integrado enfoque a los tópicos presupuestarios. Desde los detalles de preparar las numerosas cédulas que comprende un presupuesto maestro hasta las cuestiones gerenciales fundamentales que se ven afectadas por el proceso de planificación y control de utilidades.

Es de aceptación general que en la ejecución del presupuesto deben alcanzarse tres objetivos primordiales:

- * Conservar la intención de los planes.*
- * Observar la limitaciones financieras , y*
- * Mantener Flexibilidad en la ejecución.*

El presente trabajo puede emplearse como manual de consulta para gerentes que, en alguna forma, participen en el proceso presupuestario o sean afectados por el mismo.

En resumen , los objetivos que se persiguen con la Presupuestación son los siguientes:

- a) Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.*
- b) La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.*
- c) Asegurar la Liquidez Financiera de la Empresa.*

d) *Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y si no implementar acciones correctivas para su buena realización.*

1.1.3 Importancia de los Presupuestos en la Planeación.

La administración de un negocio, exige la planeación , coordinación y control de sus operaciones.

PLANEACION

Que se va a hacer : Establecer objetivos antes de comenzar las actividades.

Con que se va a hacer: Contar con los factores de producción que hagan factible la obtención de los resultados planeados.

Como se va a hacer: Organización : Agrupación de actividades por funciones, por responsabilidades al personal a cargo de ellas. Departamentización.

Coordinación: Desarrollar y mantener las diversas actividades de cada departamento equílibradamente, considerando sus relaciones recíprocas. La coordinación de esfuerzos y recursos conduce a un objetivo común, para lo cual es necesario la dirección o coordinación.

Control : Es la acción de vigilancia para que las operaciones sigan el curso previsto, corrigiendo oportunamente las desviaciones en que se hubiera incurrido.

"Planeación . Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar , la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos,

unidades, etc necesaria para su realización . Comprendiendo por lo mismo tres etapas:

1.- Políticas: Principios para orientar la acción.

2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.

3.- Programas: Fijación de tiempos requeridos.

*Comprende también los " Presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de " pronósticos".*³

*"Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Se representa en el (anexo 1) .*⁴

1.1.4 Representación Gráfica de la Planificación Contable de La Actividad Presupuestaria.

Criterios de Formulación.

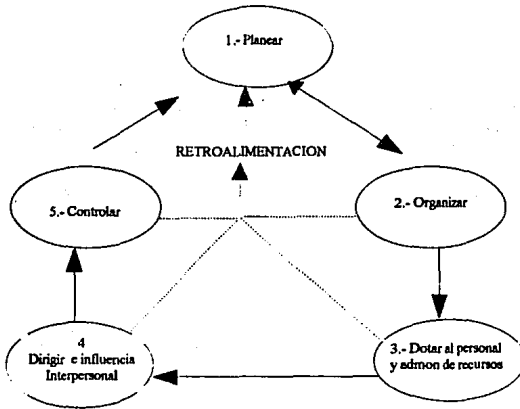
***De Niveles altos hacia Niveles Bajos del Organigrama:*

Las necesidades organizacionales deberán desarrollarse dentro del límite de los recursos disponibles. La alta gerencia establece Prioridades.

***De Niveles bajos hacia Niveles altos del Organigrama:*

Atendiendo a los objetivos organizacionales cada área de la empresa formula su presupuesto.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



ANEXO 1

La alta gerencia se ocupa de obtener los recursos necesarios resultantes del Presupuesto Total.

Entendamos por organización al conjunto de elementos humanos con objetivos comunes . La finalidad e importancia de las Organizaciones se clasificarán de acuerdo a su objetivo:

- **Servicio**
- **Social**
- **Economico**

Por lo anterior podemos definir al Desarrollo Organizacional como:

" Es una estrategia educacional, receptiva y adoptativa de largo alcance; necesariamente apoyada por la alta administración; su aplicación esta dirigida para canalizar, los efectos del cambio (tecnológicos, social, cultural entre otros), se sustenta en las ciencias del comportamiento humano, modifica actitudes, valores y creencias, (CULTURA LABORAL) de los grupos organizacionales para propiciar la EXCELENCIA."

Entonces podríamos definir como Estructura Organizacional:

La distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.

Ranson, Hinnings Y Greenwood, la conciben como:

" Un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: Las estructuras son constituidas y constitutivas ".

El organigrama es una valiosa ayuda para cumplir las funciones de una organización. Estructura la autoridad y las relaciones de responsabilidad, las

actividades y los canales de comunicación. La forma tradicional de describir la estructura de las organizaciones es el organigrama. Mismo que proporciona una imagen de sus estructura.

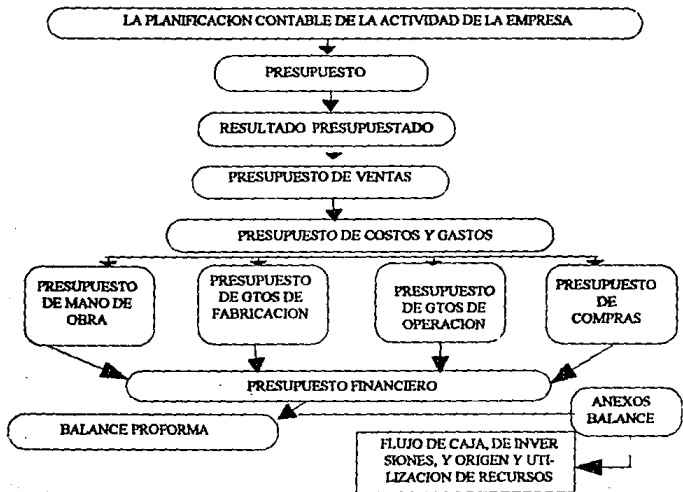
En el anexo 2 podemos observar la Gráfica o representación de LA PLANIFICACION CONTABLE DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA que nos muestra el flujo y la relacion de los diferentes presupuestos para culminar en la elaboración de Estados financieros presupuestados.

1.2. Impacto de los Presupuestos sobre el comportamiento de la Gente.

Relacionado con el problema de como fijar las expectativas presupuestarias, existe la cuestión de como afecta a la gente la presión del presupuesto. Ha habido pruebas sustanciales que sugieren que los supervisores a menudo suponen que los presupuestos pueden utilizarse como instrumentos efectivos de presión para incrementar la productividad . Lo que los supervisores suelen frecuentemente no alcanzar a visualizar, sin embargo, son los efectos de tal presión presupuestal sobre el comportamiento.

Un efecto es que los empleados, tal vez inconcientemente, procuran no excederse en el cumplimiento del presupuesto con el fin de disminuir la probabilidad de que el nivel de desempeño presupuestado , en el fondo, sea fijado aun mas alto. Además los empleados con frecuencia reaccionan ante la presión , poniendose nerviosos, mostrandose resentidos y suspicaces de cualquier nuevo movimiento que haga la administración para incrementar la productividad disminuyendo al máximo costos, evitando desperdicios.

PLANIFICACION CONTABLE DE LA EMPRESA FABRICANTE DE URETANOS.



ANEXO 2

Otra reacción de la gente es crear grupos informales, los cuales generalmente se van desarrollando al darse cuenta los empleados de que otros sienta la presión presupuestaria ; es decir que se tratará en todo momento de maximizar los recursos evitando gastos innecesarios, despilfarros que al final de cuentas se traducen en perdias.

Por ejemplo, si se presenta un problema en la producción del material "X" ; se trata de buscar a un probable responsable de la falla, argumentando la disminución de gastos y diciendo que son necesarios sin ver o analizar que las adquisiciones se realizan o se deben realizar con anticipación y que son para un determinado tiempo y cantidades ya estudiadas en su oportunidad.

De lo anterior podemos concluir que se debe concientizar a todos los integrantes de la organización de la importancia que tiene la acción presupuestaria , de la optimización de los recursos de la empresa, que al final se traducirá en UTILIDADES para la organización.

1.2.1 Acolchonamiento del Presupuesto -- Un problema de comportamiento.

La participación en el desarrollo de un Plan de utilidades o Actividad Presupuestaria puede tener como resultado ingenioso intentos por "acolchonar " el Presupuesto. A continuación se muestran algunas opiniones típicas que ayudan explicar por que existe el acolchonamiento en el presupuesto:

1.- Las estimaciones del presupuesto de ventas estan subexpresadas "para protegernos y ciertamente no puede criticarse el que nos excedamos en este rubro.

En este punto cabe mencionar como ya se dijo anteriormente que la exactitud del presupuesto descansa en la exactitud del PRONOSTICO DE VENTAS.

2.- Sobreestimar los gastos " para que asi tengamos mucho dinero y el gastar menos de los presupuestado sea bien visto por la administración"

Cada area o gerencia es responsable de la veracidad de los datos que se muestren en su presupuesto ya que para poder aceptar primeramente el departamento responsable del Presupuesto debe realizar comparaciones entre lo que se esta presupuestando y los datos reales que se han venido presentando. Por lo cual se recomienda a los responsables de la elaboracion sean lo mas exactos de acuerdo a la experiencia que se tenga, a la producción estimada, a los nuevos proyectos por desarrollar de la organización y a los diversos factores que pudieran presentarse en el transcurso del periodo presupuestado.

3.- Solicitar mas efectivo que el que se necesita " con el fin de que no tengamos que pedir mas y si devolvemos algo, se verá bien".

El acolchonamiento del presupuesto se conoce también como HOLGURA PRESUPUESTAL .

Cyert y March definen la Holgura presupuestal " como la diferencia entre los totales disponibles para la empresa y los recursos totales necesarios para mantener la coalición organizacional responsable por la holgura presupuestal " 5

Shiff y Lewin "descubrieron que los gerentes tiene la tendencia de consumir la holgura presupuestal para satisfacer aspiraciones personales <en los años buenos>

y tienden a convertirla en utilidad en los < durante los años malos> .6

La administración divisional comumente crea la holgura presupuestal subestimando los Ingresos brutos , incluyendo aumenros discrecionales en las necesidades del personal , estableciendo presupuestos de mercadeo y de ventas con limites internos sobre el dinero que ha de gastarse , empleando costos estandar que no reflejen mejoras en los procesos con los que ya se cuenta, e incluyendo en el presupuesto proyectos especiales que pueden ir desde un 20 a un 25 % de los gastos de operación presupuestados .

La holgura presupuestal es un fenomeno que se introduce en un presupuesto, porque este , por lo general es recortado al ser revisado en un nivel superior de la administración y, a su vez , los presupuestos se recortan porque han sido " acolchonados .

En la administración debe desarrollar métodos eficaces para reducir al minimo estas tendencias un tanto naturales a acolchonar los presupuesto. La solución que se propone es la educación presupuestal dirigida a desarrollar actitudes positivas hacia la planificación y el control . La administración tiene o debe hacer incapie en que tanto la variaciones favorables como las desfavorables que se deban a holguras en el presupuesto o a una mala planificación deben ser identificadas y discutidas con cada una de las personas responsables.

Así mismo cualquier problema que tuviese mayor trascendencia por una mala planificación deberán ser resaltados y quizás se tengan que tomar medidas mas severas con los responsables de la elaboración del presupuesto.

Si se presentan cambios adicionales al presupuesto , la administración deberá convencer a los diferentes escalafones de que dichos cambios serán aprobados en todo momento , sin importar el presupuesto que originalmente se haya aprobado, si resultaran evidentes, suficientes e imperiosas las necesidades de la empresa.

La falta de políticas definidas y el hecho de que la administración en los niveles superiores no dedique el tiempo necesario para evaluar tales solicitudes comunmete prevalecen cuando persiste el acolchonamiento presupuestal. Es decir sino se cuentan con las políticas bien claras para todos y cada uno de los integrantes de la empresa surgiran desviaciones que se veran reflejadas en la actividad presupuestaria ocasionando la incidencia del acolchonamiento y por consiguiente la falta de interes de los niveles mas altos.

Un error que se puede observar relacionado con el punto anterior es la tendencia de la administración de los niveles inferiores a aprobar, imprudentemente , desembolsos casi al final del periodo presupuestal ya que la alta administración podra argumentar una mala planeación y/o programación de los proyectos o de las posibles mejoras a la producción normal.

Los problemas de las holgura pueden resolverse mediante la educación presupuestaria continua, que se enfoque sobre las políticas de una administración bien informada , sobre la flexibilidad en la implantación del

programa de planeación y control de las utilidades y sobre un programa de administración del comportamiento.

CAPITULO II

PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

CAPITULO II

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

2.1 Importancia de los presupuestos financieros para la Toma de Decisiones.

La delegación de la autoridad es una herramienta administrativa de reconocido prestigio , pero exige un hábil manejo ya que es la clave para la eficaz consecución de los objetivos de una organización. Mediante ella es posible no solo identificar los ingresos, costos y gastos desde la fuente en donde se originan sino que permite controlar y reducir los costos y gastos e identificar estos conceptos con las personas responsables de incurrirlos, proporcionando así información reelevante y oportuna para la toma de decisiones y para evaluar la eficiencia operacional.

Esto implica contar con una base de medición efectiva y uniforme predeterminada en presupuestos y estandares establecidos, que permita el análisis de los costos y gastos reales.

Entre las diversas herramientas auxiliares del presupuesto por programas, se convierte en el centro unificador que reconcilla y da coherencia a todos aquellos flujos informativos necesarios para una adecuada evaluación.

Al existir un subsistema de información que permita la medición y evaluación de información que permita la medición y evaluación de resultados, posibilitara el

que se disponga de un instrumento para controlar la eficacia con que se realizan los programas en la consecución de objetivos . Este subsistema debere de avanzar por etapas e ir mejorando gradualmente.

Se estima necesaria la información que permite comparar, con fines de evaluación, las cifras presupuestadas con el ejercicio real de las asignaciones; ya que la carencia de este subsistema o bien la adecuación de la contabilidad general, disminuye los efectos positivos que se pretendan lograr con la implantación del presupuesto en la organización.

Considerando que la evaluación debe ser simultanea con la ejecución del presupuesto para evitar el solo juzgamiento a posteriori que permita constar unicamente lo que se ha realizado y lo que se ha dejado de hacer, es necesario conceder toda la importancia que tiene el adecuado y actualizado registro por programas , de las erogaciones, ya que este genera la información necesaria con la oportunidad debida, pues su importancia reside, en primer término , en que la información posibilittara la adopción de medidas que puedan corregir las desviaciones perjudiciales o evitandolas en la ejecución del presupuesto, o para provccar cambios convenientes a la mejor marcha de la organización, sirviendo como elemento de juicio para decisiones , que muchas veces pueden ser de trascendental importancia.

Uno de los méritos mas importantes de los presupuestos , es su utilidad para la administración en la aplicación de programas de desarrollo economico a largo plazo Atraves de sus de sus funciones , proporciona un marco de programación

para la formulación de planes detallados por cada Gerencia o area que deben relacionarse con los objetivos y metas a largo plazo.

"El proceso de toma de decisiones entrana un compromiso o resolución de hacer , dejar de hacer, o adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza . Se ve cercada por el riesgo , la Incertidumbre , la crítica y la conjeturación secundaria.

*Es importante comprender que no hacer nada al respecto a un asunto o a un problema es, en si y por si , una decisión."*7.

2.1.2 Planeación y Control de los Presupuestos.

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles los objetivos de la organización; pero por si solo , no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado es una de las funciones Primarias de la Gerencia General.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual mas importante en su éxito a largo plazo. El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos.

"Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir en futuro curso de acción para lograrlos .comprende:

- a) establecer los objetivos de la empresa.**
- b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse,**
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,**
- d) Iniciar las actividades necesaria para traducir los planes en acciones y**
- e) Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes. " 8**

La planificación es la primera función que se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes . La misma esencia de la administración exige decisiones del mas elevado orden. Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción . La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de Dirección empresarial.

"Teoría de la Planificación y el Control.

- 1.- El destino futuro de la empresa puede ser manipulado; por consiguiente, puede ser planificado y controlado por la administración.**
- 2.- Los buenos Gerentes pueden hallar formas realistas de lograr los objetivos.**
- 3.- La administración puede manipular las variables controlables y planificar para las variables no controlables.**

4.- Por lo tanto, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determinan la competencia de esta.

Reacciones activas (a priori)

La administración preve los futuros sucesos y planea como enfrentarlos."4

2.1.3 Importancia de la Planeacion financiera de la Empresa.

La planificación periodica es la necesidad que impone el medio ambiente de que la administración planee, evalúe y controle las operaciones dentro de periodos secundarios relativamente cortos y consistentes , como serian los de un año. Los planes periodicos reflejan las restricciones del calendario que han sido impuestas por la costumbre. Los Gerentes, los dueños y otras partes interesadas exigen calendarios; de ellos , resultan planes periodicos de utilidades e informes y evaluaciones de avance de una empresa.

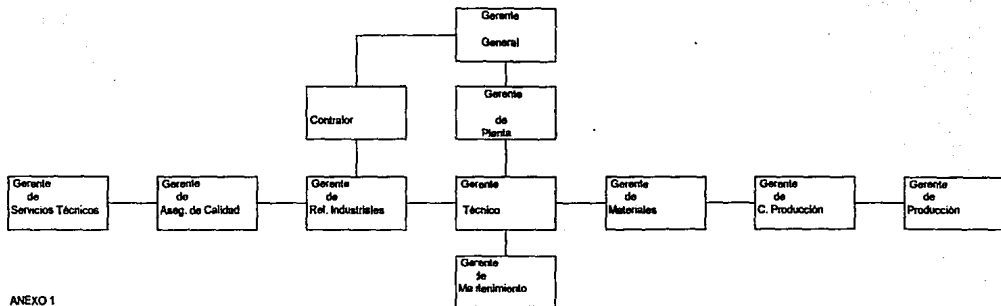
Por lo tanto se acostumbra preparar planes e informes de progreso por mes, trimestre, y año. En armonía con estas restricciones de tiempo que impone el medio ambiente, ha evolucionado el concepto de Planificación periodica, que representa una convergencia del tiempo sobre los planes de utilidades y desempeño o de resultados reales.

El Plan Táctico o de corto plazo de utilidades y el Plan Estratégico o de largo alcance de utilidades.

2.2. Breve Reseña de la División o Programación del Presupuesto Año Modelo.

Al leer este el título de este punto del Índice surgirá tal vez la interrogante del porque esta división. O tal vez alguna de las partes del Jurado, o de los lectores del presente trabajo, habrán desempeñado sus labores en la Rama Automotriz; pues bien si es así, sabrán a lo que se refiere este punto sino a continuación se detalla.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



ANEXO 1

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE URERTANOS

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE URETANOS.

3.1 Historia de la empresa fabricante de uretanos

El desarrollo de Poliuretanos Summa Woodbridge se inicio en 1988 como una alternativa a la creciente demanda tecnológica de la industria automotriz nacional, con el fin de colocar al Grupo Industrial Summa como un fabricante de partes automotrices de categoría mundial, siendo inaugurada en 1989.

La empresa esta constituida con la mayoría de capital nacional por parte del Grupo Summa 60% y el resto en convenio con Woodbridge Foam Corporation con el 40%, que en el momento del lanzamiento de P.S.W. controlaba el 52% del mercado norteamericano (Estados Unidos Y Canada) de asientos de uretanos moldeados automotrices.

En el grupo summa es el mayor fabricante de interiores automotrices de latinoamerica, contando con plantas de manufactura, una de herramientas y maquinaria y otra de Textiles, localizadas en Naucalpan , Cuautitlán Izcalli y Toluca en México.

Woodbridge Foam Corporation, cuenta con 16 plantas en Norteamérica, y otras más en Alemania, destacándose por ser la compañía de mayor crecimiento en su ramo en la década de 1979 a 1989.

El crecimiento de nuestra compañía ha sido sostenida y ascendente, ya que la producción ha crecido desde que su fundación en un 450% a la fecha.

La administración actual ha hecho énfasis en la obtención de la mejor calidad al menor costo, proporcionando al mismo tiempo satisfacción en el trabajo al hacer partícipe de las mejoras al personal y aportar integración nacional a nuestros clientes finales, al traer a producción en nuestra planta piezas que anteriormente se fabricaban en Estados Unidos y Canadá.

Los resultados en Calidad han sido el reconocimiento de nuestros clientes de la industria automotriz terminal, como es el caso de los Premios de "Mestros de Calidad" otorgado por el comportamiento de nuestro producto y la eficiencia de nuestros sistemas de Administración de Calidad en la planta, obtenidos durante los años modelo de 1992 y 1993, por NISSAN MEXICANA, "full approval" otorgado por CHYSLER en 1989, también el reconocimiento de Laboratorio de Pruebas" como confiable para la industria Automotriz. Así como la autocertificación en el Laboratorio dimensional para Chrysler.

3.1.2. Necesidades de la elaboración de Presupuestos Financieros de La Empresa.

Es sumamente importante considerar a la presupuestación como un sistema, porque esto implica un proceso continuo durante el año que es la clave para buenos presupuestos en cualquier negocio.

En la presupuestación implica cierta proyección principalmente en los presupuestos de ventas, pero el proceso es básicamente de análisis de planeación detallados, y no de predecir resultados futuros.

Se hace aparente que los requisitos para una operación presupuestaria satisfactoria no se limitan a técnicas contables, sino que sus bases son más amplias, y que los Gerentes prosperos son aquellos que mantienen tales consideraciones en mente, mientras ejecutan los aspectos más mecanicos del proceso presupuestario.

La Implantación de los planes de la administración , que se han desarrollado, entraña la función administrativa de conducir a los principales subordinados hacia el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Por consiguiente, la eficaz administración en todos los niveles exige , que los objetivos, metas , las estrategias y las políticas de la empresa sean comunicadas a los subordinados y claramente comprendidos comprendidos por éstos. El Liderazgo de la administración presenta diferentes facetas. Sin embargo un programa de presupuestación puede ayudar mucho al desempeño de esta función.

Los planes se deben desarrollar con la plena convicción, de la administración superior de que servirán o incluso que se podrán rebasar .

3.1.3. Estructura Organizacional De La Empresa.

" Dado que la mayoría de las decisiones empresariales se miden se miden en términos financieros , no es de sorprender que el administrador desempeñe una función clave en la operación de la empresa." 9

Las características de la empresa y el medio ambiente en el que opera (incluyendo las variables controlables y las no controlables) deben identificarse y evaluarse de modo que puedan tomarse las decisiones pertinentes acerca de las características de la planeación y un control que sea eficaz.

Se recomienda que debe haber una evaluación a la estructura organizacional y de la asignación de responsabilidades, directivas ,así como la implantación de los cambios, que se consideren procedentes para la planificación y el control eficaz.

La empresa la cual es motivo de análisis como ya se mencionó se llama Polluretanos, la cual presenta en su estructura organizacional las siguientes áreas o Gerencias :

**** Gerencia de Servicios Técnicos**

**** Gerencia de Aseguramiento de Calidad**

****Gerencia de Relaciones Industriales**

****Gerencia Técnica**

****Gerencia de Mantenimiento**

****Gerencia de Materiales**

****Gerencia de Control de Producción**

****Gerencia de Producción.**

De las cuales le reportan directamente al GERENTE DE PLANTA .

Y esta última y el departamento de contraloría le reportan al Gerente General.

Como se puede observar en el anexo No 3; la estructura organizacional de la empresa es muy extensa , por lo cual todos y cada una de las gerencias lo reportarán al gerente de la planta quien a su vez como ya se mencionó discutirá y/o consultará las guías de acción en tal o cual caso.

Por otra parte como parte integrante de un Grupo las diferentes Gerencias tienen estrecha relación con las Gerencias Corporativas y con las demás empresas a su mismo nivel.

3.1.4 Funciones Requeridas de las Gerencias de la Empresa para la elaboración del presupuesto.

Esta fase la comunicación es la base importante a los niveles bajos y medios de la organización. Se tendrá que explicar los objetivos generales, las metas y las estrategias, de la empresa. Así como cualquier otra instrucción que pudiera emitir el Cooperativo cabe mencionar que se cuenta con un departamento de comercialización ; que se encarga directamente de negociar con las armadoras la posibilidad de producir uretanos para los nuevos automoviles.

El señor G.A. Welsch y R.W. Hilton Denominan a esta sección del presupuesto como " Declaración de las premisas de planificación o la declaración de las Direccrtrices de planificación ".

Estas instrucciones que emite la alta dirección (la corporativa), comunicarán las bases esenciales de desarrollo para el año modelo nuevo.

Desarrollarán el presupuesto financiero en formatos elaborados por el responsable de la elaboración del presupuesto (analista de presupuestos); mismos que serán proporcionados en su oportunidad con un instructivo y con un disket; qu contendrá la información previamente gravada se deberá de especificar la fecha de entrega de dicha información, ya Impresa en dos tantos una para el analista y otro tanto para cada gerencia.

Se pide en este punto a los responsables de cada gerencia sean lo más reales en las cifras que sean plasmadas, ya que de ellos dependerá en cierto grado el éxito o fracaso del presupuesto en su totalidad, o como se explico en el capítulo I el acolchonamiento de estos no augurá una buena consecución.

Otro factor que influirá en gran parte del desarrollos será la experiencia con la que cuenten cada uno de los responsables del area; por otra parte; puede haber comparaciones entre un año modelo y otro, ya que mediante este procedimiento se podrán dar cuenta de posibles errores o aciertos en pasados presupuestos o simplemente de acuerdo a datos reales que se suscitarón en el desarrollo de los mismos.

3.2. Funciones de la Contraloría en la elaboración, aceptación, y consecución de los presupuestos para la producción de los nuevos modelos Automotrices.

Aunque la empresa cuenta con Presupuestos financieros, estipulados por la Administración corporativa y de la empresa ; cabe mencionar que no se cuenta con un manual, o procedimiento que indica los pasos a seguir en la elaboración del presupuesto año modelo . Como ya se menciono que la persona encargada de la elaboración, control y consecución es el ANALISTA DE PRESUPUESTOS mismo que reporta al departamento de contraloría directamente.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial el poder contribuir como una herramienta o bien una guía de elaboración del mismo que sea accesible a todas las areas relacionadas con su elaboración y para una mejor tecnica de presupuestación. Además para cualquier otra persona que necesite implantar, reestructurar o bien unicamente consultar, para poder observar y/o poder ealizar alguna comparación que pueda beneficiarle de alguna forma.

La empresa como parte de un Grupo , depende no en su totalidad a un Corporativo que lo encontramos en una zona estrategica, en relación a las demás empresas que conforman el mismo. Denominada Zona Naucalpan obviamente por su ubicación y por encontrarse exactamente en una punto intermedio de las demás compañías.

La responsabilidad en la preparación de un presupuesto y en el control de costos, gastos, etc, es una característica importante del sistema de control

empresarial. Señala la responsabilidad de los individuos sobre todos los costos controlables, e integra la información de los costos con los controles presupuestarios de la compañía. Se preparan informes para todos los niveles de administración - Desde los supervisores de operación y supervisores de departamentos de servicio, hasta el presidente de la compañía. El sistema de la información estará diseñado de acuerdo a las necesidades de producción y control de las operaciones y costos de todos los niveles.

Es conveniente contar, como ya se mencionó antes; con una guía que nos pueda encauzar hacia una buena planeación, control, corrección de situaciones que se presenten a lo largo de su elaboración y su aprobación final por parte de la alta dirección.

Permitiendo así una estabilidad razonable en el funcionamiento del sistema presupuestal.

La guía o Manual del Presupuesto Año Modelo que se sugiere es el siguiente:

I . - Declaración de los objetivos del programa de presupuestación.

II . - Establecer los procedimientos que habrán de seguirse en el desarrollo de los presupuestos :

a) Instrucciones y formatos que se usarán.

b) Procedimiento para toma de decisiones sobre el mismo.

--Cada Gerencia tomará sus propias decisiones en base a su experiencia.

--Gerencia Cooperativa ("staf ")

Mismo que se conforma por un comité de administración que evaluará la razonabilidad del mismo, y podrá dictaminar su aprobación, modificación. Así como sus comentarios al mismo.

III . - Un calendario de planificación y control que especifique las fechas de Terminación de cada parte del presupuesto. Con la previa autorización de la Administración Corporativa.

IV . - Instrucciones para la distribución de cédulas que deberán ser completadas por cada una de las gerencias de la empresa. Mismas que irán acompañadas de un Diskette, estas después de concluir con el vaciado de la información dserán impresas en dos tantos; uno para el analista y otro para su propia consulta . Después de su autorización definitiva.

V . - Ya concluido el trabajo Gerencial, el analista de presupuestos con toda la información; la consolidará en sus cedulas que se les denominará "concentrados " . Como se podrá observar hasta le momento no se ha tocado el punto que es base fundamental de nuestro presupuesto, las ventas.

Los concentrados de gastos se conjuntarán mes a mes para poder determinar gastos anuales.

En el desarrollo inicial del mismo, coordinara, auxillará , a las diferentes Gerencias de la organización para que cada una de estas realice el presupuesto anual de los gastos que atañen directamente a cada una de ellas.

Cada gerencia entregará en el plazo establecido por la Contraloría el presupuesto con los formatos que el analista de presupuestos tendrá que

elaborar con anticipación, para que así se unifiquen y se estandarice la información para proceder al siguiente punto.

VI . - El pronostico de ventas será proporcionado por la dirección comercial Coorportativa; en este punto el departamento de costos; quién le reporta directamente al Constador General se encargará de explosionar, es decir, valor, todas y cada una de las partes que se venderán en el transcurso del año modelo , distribuyendolas de acuerdo a los días laborables, estableciendo, su costo de materiales; que se conforma de :

Materia prima nacional.

Materia prima importada.

Consumo de Químicos.

*** Estos se determinan en base al standar que los químicos determinan con anticipación; para que las valuaciones sean lo más exactas posibles.*

Compras a Intercompañías.

** compras de materias primas necesarias para la producción del material pero que provienen del mismo grupo empresas filiales.*

Estos datos también serán proporcionados al analista de presupuestos para su aplicación respectiva.

VII.- Se determinará el importe de la mano de obra necesaria, se distribuirá de acuerdo a los días laborables; se les aumentará o se calcularán todas las prestaciones que marca la ley; y las que se tiene por contrato colectivo de trabajo. Se incluirán también las prestaciones a las que tengan derecho.

Estas cédulas se presentaran a revisión al igual que todos los gastos.

VII . - Ya concluida la recolección o conjunción de todos los gastos, costos, ventas, otros gastos, y otros productos; se procederá a la primera revisión que estará a cargo del contralor y el contador General.

VIII . - En la revisión se analizarán todos y cada uno de los rubros; realizando comparaciones de los gastos reales contra los del presupuesto que esta por terminar; así como los del año modelo anterior, analizando variaciones; comparando con el presupuesto anterior y el nuevo presupuesto.

VIII . - Ya autorizados los gastos por la primera revisión se formulara el estado de resultado mensual y acumulado, el estado de situación financiera, el estado de costos, determinando la utilidad presupuestada para el siguiente año modelo.

Cabe mencionar en este punto que se cuenta con una serie de programas que ayudan al analista a formar una contabilidad con un cierre anual previo por que como ya se menciona las operaciones iniciarán en el mes de septiembre y concluirán en el mes de agosto del año siguiente.

IX . - Ya con los estados financieros Presupuestados se elaborara un flujo de caja anual que nos mostrará a grandes rasgos todos los Ingresos, egresos, obligaciones tales como impuestos, pagos a proveedores, y posibles inversiones de acuerdo a los presupuestos y a la utilidad que se pueda o no presentar en el transcurso del año modelo.

Posteriormente ya con estados financieros se presentarán al Gerente General mismo que emitirá un veredicto de acuerdo a los resultados que le sean presentados.

Cabe mencionar que en la revisión que realiza tanto como la contraloría como la Gerencia General , tendrán la facultad de poder cuestionar ha los gerentes responsables de la elaboración de su presupuesto las razones, causas o motivos que se tenga ante su presupuestación.

Aquí se pueden destacar estos puntos a considerar:

- Responsabilidad y procedimiento de ejecución del presupuesto.*
- Resultados reales o en base a datos reales.*
- Datos y variaciones presupuestadas.*
- Análisis de las variaciones.(favorables o desfavorables)*
- Forma, contenido y procedimiento .*
- Posibles proyectos.*
- Inversiones de activo fijo durante el periodo del presupuesto.*
- Posibles alternativas de maximización de recursos.*
- Mejoras al producto, así como planes de reacción.*

X . - Presentación de los presupuestos financieros a la Dirección corporativa.

se retoman los puntos anteriores, se ve la razonabilidad de las cifras presentadas, se pueden tomar decisiones que sean útiles a la maximización de recursos y al mejor aprovechamiento de utilidades, etc.

XI.- Procedimientos de seguimiento y replanificación.

3.2.1 Características del director de presupuestos.

Gleen A. Welchs y Ronald W. Hilton nos dan a conocer las características del Director de Presupuestos. Solo mencionaremos algunas de las que se consideren de mayor importancia:

- 1) Suministrara supervisión técnica general sobre el programa presupuestal.*
- 2) Supervisar la preparación y modificación del manual de planificación y control , así como de otros materiales relacionados, para su aprobación por el principal ejecutivo de la compañía.*
- 3) Suministrar analisis de los pasados y futuros costos, ingresos, et., segun lo soliciten los gerentes que lo necesiten.*
- 4) Traducir ciertas decisiones de política preliminar a su probable, o alternativo, efecto financiero sobre las futuras operaciones.*
- 5) Ayudar analizar e interpretar las variaciones entre las metas reales y las planificadas (en base a una asesoría , exclusivamente).*
- 6) Llevar a cabo diversos analisis estadísticos (a solicitud del area interesada)*
que se relacionen con el programa de presupuestos.
- 7) Recibir planes tentativos que se le presenten y turnarlos a los ejecutivos apropiados para su revision, aprobación, en su caso.*
- 8) Organizar, coordinar y dirigir sesiones, conferencias apropiadas de capacitación relacionadas con el presupuesto.*

9) Reproducir y distribuir, conforme a las Instrucciones del ejecutivo de mas alta jerarquia .

3.2.2 Importancia del presupuesto Financiero para la toma de decisiones.

La toma de desiciones entraña, un compromiso o resolució de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud.

Las obligaciones del administrador financiero difieren de las del contador en que en este último da más atención a compilar y presentar datos financieros . El funcionario de finanzas evalua los informes del contador, produce datos adicionales y toma decisiones basadas en analisis subsecuentes. El papel del contador es suministrar datos congruentes y de fácil interpretación acerca de las operaciones de la empresa en el pasado, en el presente, y en el futuro. El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que los recibe, o despues de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones, como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras. Lo anterior no implica que el contador nunca deba tomar decisiones financieras, o que el administrador financiera tampoco deba reunir información contable, sino que el interes primario de la contabilidad y el de las finanzas esta en las funciones de Toma de declones.

En nuestro caso de acuerdo al parrafo anterior la contraloría no toma las decisiones financieras al final de un periodo determinado no por no contar con la capacidad necesaria para la toma de decisiones; sino que por el simple hecho de pertenecer a un grupo y depender de un grupo industrial limita en

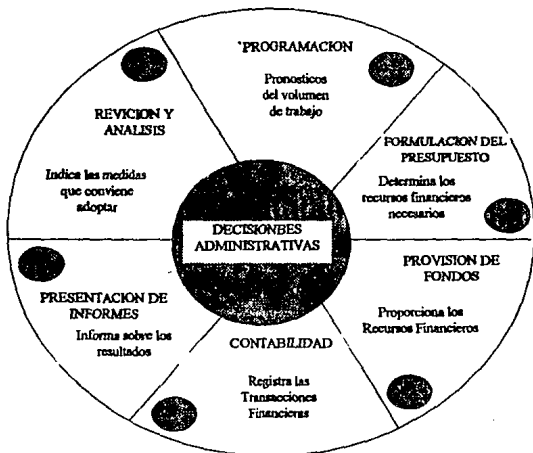
**ESTA TESIS NO DEBE
SALAR DE LA BIBLIOTECA**

cierta forma algunas funciones que en un empresa más chica pudiera realizar el contador.

Las decisiones se toman en base a los resultados generados en la planta y de los estados financieros que emite la contraloría.

Por lo anterior las decisiones primordiales o funcionales se toman en el Cooperativo ya que en la planta no se realizan funciones como la de Tesorería, ni movimientos bancarios, ni mucho menos inversiones en Casas de Bolsa, Papel Comercial, etc.

EL CICLO DE ADMINISTRACION FINANCIERA



ANEXO 3

CONCLUSIONES

Los presupuestos son la herramienta fundamental en la adecuada administración financiera de las organizaciones; la importancia de una planeación financiera convergen en establecer supuestos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Al establecer un manual o guía presupuestal para la implantación de un plan repercutirá ver un cambio de actitudes en los recursos humanos de las organizaciones.

Las políticas , planes o proyectos identifican objetivos económicos de las empresas, delimitando áreas de responsabilidad en el contexto general de las organizaciones.

Al existir políticas de planeación financiera en las empresas, permitirá a estas identificar estrategias enfocadas a contingencias que pueden ocurrir y alterar los planes o programas en su administración financiera.

La concientización de la técnica presupuestal entre los recursos humanos de las empresas coadyudará a una adecuada planeación financiera en las empresas permitiendo además elevar su educación presupuestal.

La cuantificación de las variaciones presupuestales en los diferentes programas de operación financiera real de las empresas permitirá

CONCLUSIONES

Los presupuestos son la herramienta fundamental en la adecuada administración financiera de las organizaciones; la importancia de una planeación financiera convergen en establecer supuestos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Al establecer un manual o guía presupuestal para la implantación de un plan repercutirá ver un cambio de actitudes en los recursos humanos de las organizaciones.

Las políticas , planes o proyectos identifican objetivos economicos de las empresas, delimitando areas de responsabilidad en el contexto general de las organizaciones.

Al existir políticas de planeación financiera en las empresas, permitira a estas identificar estrategias enfocadas a contingencias que pueden ocurrir y alterar los planes o programas en su administración financiera.

La concientización de la tecnica presupuestal entre los recursos humanos de las empresas coadyudara a una adecuada planeación financiera en las empresas permitiendo ademas elevar su educación presupuestal.

La cuantificación de las variaciones presupuestales en los diferentes programas de operacion financiera real de las empresas permitira

identificar criterios a establecer en los diferentes proyectos financieros de las organizaciones.

Los informes de los programas presupuestales son documentos interpretativos que permiten a los ejecutivos responsables de las empresas tomar decisiones relevantes sobre las políticas a seguir.

BIBLIOGRAFIA

Gitman, Lawrence J. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA . - 3a Ed .-- Mexico : Harla, 1991.

Ochoa S. Guadalupe A. ADMINISTRACION FINANCIERA I. 2da Ed .-- Mexico : Alhambra Mexicana S.A.

Publicaciones de las Naciones Unidas. MANUAL DE PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS Y POR REALIZACIONES. -- AMERICA LATINA : Agencia Cran S.A.

Ramirez Padilla, David Noel. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA . -- 4A Ed . -- Mexico : Mc Graw Hill, 1994.

Reginald L ,Jones y [otros] . PRESUPUESTOS CLAVE DE PLANEACION Y CONTROL, ORIENTACIONES PRACTICAS PARA LA ADMINISTRACION. -- 2a y 3 a Ed.-- Mexico : Continental.

UNAM. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS. -- Estudio 5.-- Mexico : Direccion General del Presupuesto por Programas.

Welsch A, Glenn ... y [otros] . PRESUPUESTOS: PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES.-- 5a Ed .-- Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana.

Zajdenweber D. PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS.-- Buenos Aires : El Ateneo.