

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Comercio y Administración

## PRESUPUESTOS BASICOS Y PRESUPUESTOS DE PROGRAMA

T E S I S  
Que para obtener el título de:  
CONTADOR PUBLICO  
p r e s e n t a:  
CRISTOBAL MARIO CANALES LEBRIJA

México, D. F.

1971



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
Facultad de Comercio y Administración

**PRESUPUESTOS BASICOS  
Y  
PRESUPUESTOS DE PROGRAMA**

**TESIS PROFESIONAL**

**CRISTOBAL MARIO CANALES LEBRIJA**

**México, D. F.**

**1971**

A la memoria de mis padres  
que en Paz descansen:

GRAL. CRISTOBAL M. CANALES M.

MA. ISABEL LEBRIJA A.

En agradecimiento al apoyo que  
me brindaron para lograr hacer  
esta tesis.

A mis hermanos:

MANUELA ISABEL

RAUL IGNACIO

A mis tías:

PAULINA CANALES

ROSARIO Y GUADALUPE LEBRIJA

Con todo cariño a mi esposa:

MARIA PATRICIA

e hijas:

MARIA ALEJANDRA Y

PAULINA EUGENIA

Al:

DR. MIGUEL LEBRIJA A.

C. P. RICARDO DIAZ C.

A mi querida facultad de:

COMERCIO Y ADMINISTRACION

# INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO PRIMERO	
SINTESIS SOBRE PRESUPUESTOS	9
I. Concepto de Presupuesto.	9
II. Clasificación del Presupuesto.	10
III. Ventajas de los Presupuestos.	12
IV. Limitaciones de los Presupuestos.	14
V. Objetivos del presupuesto.	16
VI. Políticas para la Implantación del Presupuesto.	17
CAPITULO SEGUNDO	
LOS PRESUPUESTOS BASICOS	18
I. Alcance e Importancia.	19
II. Determinación del Costo Básico en la pro ducción del personal para cada función.	21
III. Relación de los criterios adoptados con las funciones establecidas.	23
IV. Autoridades.	25

V. Los Presupuestos Básicos en la planificación de utilidades e informe.	30
VI. Beneficios y Ventajas.	31

### CAPITULO TERCERO

EL PRESUPUESTO DE PROGRAMA	35
I. Alcance e Importancia.	35
II. Información del Presupuesto de Programa	35
III. Autoridades.	37
IV. Responsabilidad del Patrocinador.	38
V. Ventajas del Presupuesto de Programa.	38

### CAPITULO CUARTO

LOS PRESUPUESTOS BASICOS Y DE PROGRAMA COMO PLANES DE ACCION	40
I. Los Presupuestos Básicos y de Programa en la planificación de utilidades y rendición de informes.	40
II. Resúmenes del desarrollo de Programas de Acción y Nuevos Programas.	46
III. Otros Presupuestos.	54

### CAPITULO QUINTO

APENDICE	57
I. Formas	58
II. Bibliografía.	92

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

Pochtecatl imagen gentil quien en el México de antaño realizaba el comercio sinónimo de organización y poder, de grandeza y de astucia; con ordenanzas propias, creador de rutas y caminos para el mejor desarrollo de la economía en el Anáhuac, poseedor de grandes cargos y distinciones que no provenían únicamente de sus riquezas que poseían, ya que si su profesión era de las más onerosas, su importancia resultaba por los grandes servicios prestados a la nación.

Estaba bajo su custodia la realización del comercio interno y externo como método para mantener la estabilidad económica de su pueblo y acrecentar la riqueza de los gobernantes, así como servir de quinta columna para las incursiones guerreras.

En su estructura social aparecen diversos cargos, dentro de los cuales, cabe mencionar principalmente el Pochtecatloque que tenía las funciones de:

Organización y control del comercio interno.

Distribución control y productividad de los Calpullis.

Organización y control de las riquezas de los gobernantes.

Cabe mencionar que estas funciones se encuentran enmarcadas en los códigos Ramírez y Mendocino, pero son las crónicas las que relatan los objetivos y labores que ejercían los Pochtecatloques así como los beneficios o castigos a que eran sujetos por sus decisiones en el desarrollo de sus actividades.

Controlaban la inversión necesaria para poder obtener la máxima productividad y estabilidad económica debiendo prever situaciones climatológicas estacionales o guerreras que pudieran afectarlos, datos que son susceptibles de conocerse en nuestros días, por las innumerables representaciones geroglíficas con las cuales se ejercían la planeación y control mencionados.

Muy importante por consiguiente era la actividad de estos personajes, pues si sus conocimientos y experiencia para valorar los resultados fallasen, podrían ocasionar la muerte del Ponchtecatl, castigo impuesto al que en el desempeño del comercio no obtubiera resultados satisfactorios por imprudencia o negligencia en la ejecución de un fin, o por no poder alcanzar el objetivo de la incursión comercial por la mala planeación de alimentos, artículos comerciales, tlamamas (cargadores), cuachtlis (equivalen más o menos a tres mil plumas de oro), o guerreros para la realización de la seguridad y defensa del comercio.

Este relato es la indicación de la importancia que en el México precolombiano tenía el presupuesto para la planeación y control en el desarrollo de los pueblos del Anáhuac, presupuesto que se ha convertido en una imprescindible necesidad para el buen funcionamiento e integración de las empresas en los últimos diez años en nuestro país; y es así como ya que en una empresa bien organizada aparece la necesidad de conocer la inversión

para su eficaz desenvolvimiento, su mercado, la situación que ocupa dentro del mismo y el desarrollo futuro de estos; lo cual ha dado lugar a crear nuevas actividades dentro del campo del contador público, que con conocimientos que vienen condicionados a estudios con bases y características propias, reúnen los factores necesarios para establecer las circunstancias y fenómenos que indiquen si la disponibilidad de los datos así como las técnicas propias para la interpretación de los mismos, son los más adecuados para la obtención de los objetivos antes señalados.

El sistema presupuestal hace posible el mantenimiento de un costo mínimo de producción o de distribución para poder obtener el rendimiento más elevado con la menor inversión requerida, considerándose muy importante para poder lograr estos resultados: el conocimiento de los futuros ingresos, unidades, medidas y procedimientos de la corriente o flujo de gastos que con respecto al ritmo de tasa de producción y ventas, deban ser científicamente apropiadas en relación con las condiciones específicas de operación o trabajo, teniendo siempre presente el conocimiento de los factores y medios de la producción y ventas, en cuanto que estos representan una afectación de valor al ciclo económico de la empresa para la obtención de la máxima rentabilidad, respecto a la inversión efectuada, y no el de conocimiento en sí de las técnicas usadas para la producción y ventas.

Durante los últimos cinco años en México, se han proyectado ciertos cambios importantes en la preparación de presupuestos y métodos de planificar utilidades. Estos cambios están íntimamente relacionados, tanto en método como en filosofía, como el nuevo Sistema de Planificación Integrado o Aplicación de Presupuestos a Largo Plazo. Las ventajas primarias de los nuevos métodos constituyen una mejor integración de planificaciones substantivas, tanto a largo alcance como en la planificación de utilidades,

Enero                                  Junio                                  Diciembre

PLANIFICACION SUBSTANTIVA Y PROGRAMAS  
(PRINCIPALMENTE EN TERMINOS QUE NO SON \$)

CONFECCION DE  
PLAN DE LARGO ALCANCE  
EXAMEN Y APROBACION

CONFECCION DE  
PLAN DE UTILIDADES  
EXAMEN Y APROBACION

Enero                                  Junio                                  Diciembre

PLANIFICACION SUBSTANTIVA Y PROGRAMAS  
EN TERMINOS DE \$ DONDE SEA APROPIADO

PLAN DE LARGO ALCANCE

* PRESUPUESTOS BASICOS	* PRESUPUESTOS DE PROGRAMA		
	Años		
Cuantitativos	1	2	3
Automático	Automático		



PRESUPUESTOS DE VENTAS Y PROMOCION

EXCEPCIONES DE UNA VEZ EN PRESUPUESTOS  
BASICOS

PRESUPUESTOS DEL COSTO DEL PRODUCTO \*

PARTIDAS FINANCIERAS - DEPRECIACION,  
SEGURO, IMPUESTOS, VARIACIONES DE  
MANUFACTURA

PROVISIONES PARA PRESUPUESTOS BASICOS/  
DE PROGRAMA

4

y en la más acertada utilización del tiempo de que dispone la gerencia mediante la mayor delegación de autoridad y el examen y aprobación de los presupuestos durante periodos en los cuales se encuentra una menor cantidad de trabajo, ofreciendo también otras ventajas sobre las cuales hablaremos más adelante.

La principal base para la aplicación correcta de los métodos de Presupuestos Básicos y Presupuestos de Programa, es el que debe de establecerse una íntima relación de la capacidad de la empresa, y costo del producto con las actividades propias de la misma así como sus limitaciones financieras, para poder establecer cuales son las funciones básicas que deberán existir en la empresa para su correcto funcionamiento, es decir, obtener la planificación adecuada que deberá de tener, de conformidad a los diversos campos como son producción, ventas, servicios de administración, etc. que la integren y poder lograr conseguir sus fines. Para una mejor comprensión de este sistema se comparan a continuación los presupuestos básicos con los métodos presupuestarios clásicos:

Ver la figura No. 1.

Las modificaciones del presupuesto por cambio a las actividades o funciones, precios, etc. se plasman durante cualquier época del año en el método de presupuestos básicos, cambiandose solamente los valores dos veces al año, una durante la confección del Plan de Largo Alcance o Plan Integrado, y otro mucho más detalladamente, durante la confección del Plan de Utilidades. En la figura No. 1, se podrá apreciar que las dos casillas separadas recalcan el aislamiento que existe en los métodos de presupuestos clásicos, entre las planificaciones substantivas, la planificación a largo alcance y la planificación de utilidades.

El sistema de planificación integrado tiene por objeto eliminar este aislamiento.

Los métodos de presupuestos básicos reducen el aislamiento, provocando a la dirección una planificación continua.

La fase de revisión de la planificación de utilidades involucra un análisis detallado, concentrado en breve período, de todo el Estado de Resultados. Esto incluye las ventas, el costo de productos de ventas y presupuestos promocionales; todos los presupuestos departamentales y detalles financieros, tales como depreciación y variaciones de manufactura. Por otra parte en vista del gran crecimiento y la rápida expansión que están viendo las grandes empresas en México, este procedimiento (que involucra el propósito de examinar profundamente cada año las actividades principales de existencia) se está volviendo excesivamente gravoso para la comprensión y revisión de la Gerencia o Consejo de Administración para la toma de decisiones.

En contraste con lo anterior, la planificación substantiva y los programas siempre habrán de existir, naturalmente, pero el efecto del costo de los planes y decisiones de la Gerencia será captado corrientemente mediante la asignación de un sistema que segregue los gastos operacionales de las ventas y promoción creándose un inventario de estas decisiones y del costo de actividades normales repetidas en forma de Presupuestos Básicos y Presupuestos de Programa.

El establecimiento efectivo de estos presupuestos, se llevará a cabo mediante otorgamientos específicos de autoridad que concederá el Presidente del Consejo de Administración o la persona designada por él, con auto

ridad para redelegar. Como se ha dicho, este movimiento hacia la planificación continua hace posible la concentración de planificación a corto y largo alcance de los programas de acción. Estos presupuestos aplicables pueden reducirse a Presupuestos Básicos y de Programa en la fecha en que son aprobados, inclusive los que tengan implicaciones a planes de largo alcance.

Es conveniente señalar que existe una relación muy íntima entre el término "Presupuesto Básico y de Programa" y el de "Programa de Acción". Sin embargo, no todos los programas de Acción, requieren que se establezcan para ellos Presupuestos de Programa. Algunos tipos de Programas de Acción están comprendidos en los Presupuestos Básicos. Más adelante volveré a hablar de esto con mayor detalle.

¿Como afecta esto al Plan de Utilidades?

La revisión del Plan de Utilidades se concentrará en los resultados financieros de abarcamiento total, en los presupuestos de ventas y promoción, y en los gastos ocasionados sólo una vez. Los Presupuestos Básicos y los Presupuestos de Programa aprobados, serán incluidos en el Plan de Utilidades, sin más revisión y se hará lo mismo con el costo de producción o adquisición de lo vendido. Las partidas financieras estarán siempre dentro del conocimiento de la autoridad designada, que será la encargada de solicitar ciertas provisiones del plan de Utilidades, esperando con esto que en la revisión del plan de utilidades al nivel de la oficina del responsable, se continuará dando énfasis separado a cada problema de importancia que pueda modificar una situación prevista. Es conveniente mencionar que la delegación de autoridad deberá aplicarse al área del costo del producto de ventas, así como también a las áreas de Presupuestos Básicos y Presupues

tos de Programa.

Será por lo tanto, en este orden, Presupuestos Básicos, Presupuestos de Programa, Presupuestos del Costo del Producto y Presupuestos de Ventas y Promoción. Como se tratará de explicar el funcionamiento de estos presupuestos y de cómo afectan los mismos en la preparación y revisión de los planes de utilidades.

## CAPITULO PRIMERO

### SISTESIS SOBRE PRESUPUESTOS

#### I. Concepto de presupuesto.

Es conveniente analizar los orígenes gramaticales de la palabra para poder comprender de una forma correcta la extensión ideológica de la misma. La enciclopedia Barsa dice:

La palabra presupuesto se conceptúa como:

"El cómputo anticipado de los gastos o ingresos o de unos y otros que han de resultar de un negocio de interés público o privado en un período determinado. De una manera general significa la determinación anticipada de los ingresos y gastos mediante estimaciones".

Etimológicamente la palabra presupuesto proviene de dos raíces; pre, cuyo significado es antes y, suponer, que significa la acción prevista; es decir presupuesto se deriva de la palabra presuponer, que significa dar antecedentemente por sentada y notoria una cosa para obrar consecuentemente.

El M.C.A. Cristóbal del Rfo. G. dice:

"La palabra presupuesto adoptada por la economía industrial es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciación de hechos y fenómenos aleatorios".

El Licenciado Gabino Fraga dice:

"Dentro del aspecto legal administrativo, es el acto legislativo anual por el cual son previstos y autorizados los ingresos y gastos del estado y de otros servicios que las leyes subordinan".

## II. Clasificación del presupuesto.

El presupuesto puede clasificarse de acuerdo a:

### 1. Por su ámbito de acción en:

- A. Público, que es el usado en la esfera gubernamental.
- B. Privado, que corresponde a las empresas particulares.

### 2. Por el período que comprenden en:

- A. Inmediatos, cuando el tiempo de duración que abarquen sean; semanal, mensual, trimestral, etc, con un máximo de duración de un año.
- B. Mediatos, en caso de que su extensión se prolongue a términos mayores de un año.

### 3. Por las fases alternativas que presentan en:

- A. Rígidos o Fijos, que son aquéllos en que sus previsiones, permanecen constantes durante el período marcado, haciendo caso omiso de desviaciones ocasionadas por situaciones imprevistas.
  - B. Flexibles o Variables, son aquéllos que toman en consideración posible modificaciones en sus diversos componentes, de acuerdo con las circunstancias que presentan.
4. En relación a su contenido:
- A. Principales o Generales, son los que representan el resumen de las presunciones asentadas para la consecución de los objetivos prescritos.
  - B. Especiales o Subpresupuestos, son los diversos análisis que en forma detallada representan las partes alícuotas que integran el todo o planes a seguir.
5. Por las necesidades para el funcionamiento de la empresa:
- A. Básicos, muestran, identifican y precisan las funciones existentes dentro de cada departamento que se consideraran necesarias para llevar a cabo continua y regularmente los objetivos fundamentales de la empresa, incluyendo las pautas de acción, los indicadores de actividades, o los criterios que hayan de usarse, para coadyubar a formar la opinión del ejecutivo, en cuanto a la propiedad de costo a emplear y a la posible necesidad de revisión del valor de éstos, debido a cambios por niveles -

de actividades, visión u otros.

- B. De programa, prevee las bases para solicitar los nuevos fondos necesarios para llevar a cabo planes de acuerdo con un proyecto, con objetivos, costos y ciclos, de variación definibles, que quizá no vuelvan a ocurrir en el curso normal de los negocios.

### III. Ventajas de los Presupuestos.

Para que la función administrativa de una empresa puede ser desarrollada eficientemente, deberán existir programas y planes de acción para las operaciones que se realicen.

Los programas y planes descansan básicamente sobre:

1. Los recursos materiales de la empresa, (personal, capacidad de producción, administración, etc).
2. Sobre la naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
3. Sobre las posibilidades futuras dependientes de condiciones técnicas, comerciales, financieras, de ventas, etc., cuyos cambios se solicitan el conocerlos de antemano.

Por consiguiente el presupuesto es un elemento para coordinar la planeación cuidadosa de operaciones de una empresa para el futuro y tiene las siguientes ventajas:

1. Consideración anticipada de las políticas básicas.
2. Es necesaria una verdadera y adecuada organización; esto es fijación definida de la responsabilidad para función del negocio.
3. Obliga a los miembros de la administración a participar en el establecimiento de los objetivos.
4. Obliga a los miembros de cada departamento a hacer planes - en coordinación con los otros departamentos.
5. Obliga a la administración a poner "friamente en números" - lo necesario, para obtener resultados satisfactorios.
6. Inculca a los niveles de la administración el hábito de reflexionar sobre todos los factores, antes de tomar decisiones importantes.
7. Tiende a quitar la incertidumbre que existe en los niveles de la administración y sus problemas.

Las ventajas antes descritas no son limitativas, por el contrario su extensión sólo es posible definirla cuando el presupuesto rinde los frutos para los cuales fue utilizado.

Consecuentemente el uso del presupuesto lleva a través de su control ventajas sumamente importantes que se pueden circunscribir a tres - fases diferentes:

1. El control antes de que el hecho se suceda: período de planeación.
2. Control durante el transcurso de las operaciones: período de supervisión.
3. Control después de que el hecho se ha sucedido: implica - comparación de la realidad con el plan y el análisis de las variaciones más importantes.

Analizadas las causas de las variaciones significativas entre la realidad y lo supuesto, la acción ejecutiva se puede encaminar a:

1. Corregir los resultados no satisfactorios.
2. Prevenir que los resultados satisfactorios sigan sucediéndose.
3. Corregir hacia una planeación adecuada.

#### IV. Limitaciones de los presupuestos.

Para poder valorar cualquier hecho o fenómeno importante es conveniente no sólo hablar en forma positiva de los mismos, sino también de las limitaciones o sus deficiencias, entre las que destacan los siguientes:

1. Los presupuestos están basados en estimaciones.
2. Los presupuestos deben modificarse y adaptarse a las nuevas necesidades.
3. La ejecución de los diversos presupuestos implantados no es automática.

4. El sistema presupuestario no toma el lugar de la administración.

Respecto a la primera limitación se puede restringir con adecuados cálculos y cómputos para que se considere más confiable el sistema presupuestario, así como el juicio que no haga de los diversos factores o previsiones sea producto de estadísticas exactas, hasta la mayor aproximación posible, sin llegar al extremo.

Con referencia a la segunda restricción, se puede corregir mediante un sistema dinámico, con técnicas ensayadas mejoradas y en último caso reemplazadas por otras más adecuadas a las necesidades específicas de la empresa, esperando el tiempo necesario, para que el sistema funcione adecuadamente.

Es importante para que se ejecuten los presupuestos implantados, que los responsables trabajen y aúnen sus esfuerzos para planearlos y hacer posible todo lo que esté a su alcance, para ejecutarlo mejorando si es posible las alternativas fijadas. Se puede concluir que el sentido de la responsabilidad para la ejecución y mejoramiento del sistema es el fundamento de éste.

Por último es cierto que el presupuesto no toma el lugar de la administración, pero en cambio sí es una herramienta de la misma o sea uno de los medios para mejorar la actividad de la empresa, no debiendo permitir que sea el único elemento para ejercer la administración, convirtiéndolo en cambio en uno de los instrumentos más confiables para corregir las desviaciones que afectan las bases y sus objetivos, para así obtener los beneficios adecuados.

## V. Objetivos del presupuesto.

El control presupuestario se basa en el examen detenido de todo cuando pueda expresarse en números dentro de una empresa, cualquiera que sea su índole, forma e importancia de la misma, consistente en un análisis riguroso de los hechos que han ocurrido, en prever los hechos probables y compararlos entre sí, a fin de establecer un programa racional de acción.

El control presupuestal es un procedimiento para averiguar lo que se proyecta en definitiva, y compararlo con los resultados reales, con el fin de aprobar lo que se ha hecho y corregir las diferencias, ya sea modificando lo que se ha pronosticado en el presupuesto o corrigiendo las causas de las diferencias. Estos conceptos son en conclusión los principales objetivos del presupuesto dentro de las empresas, siendo difícil marcar -- cuál es el más importante, si la fijación o meta a lograr mediante la formulación de las políticas de la gerencia, en las actividades del período presupuestario, o la determinación de los medios para alcanzar la meta establecida, ejerciendo un control de las operaciones y de límite para gastos de cada una de las funciones en la empresa, todo esto es el objetivo fundamental dentro del control presupuestario, que no solamente se limita a obtener la dirección de la empresa, lo antes descrito, sino que además proporciona el establecimiento de cooperación y coordinación en la aceptación de las políticas y ejecución de actividades, así como la determinación de fondos necesarios para operar y su fuente; permitiendo observar los acontecimientos para establecer comparaciones de las previsiones con lo ocurrido, verificando el grado de ejecución, investigando las diferencias, determinando las causas, para después indicar los cambios que deberán efectuarse en las futuras estimaciones, y así la empresa pueda obtener la superación.

## VI. Políticas para la implantación de un presupuesto.

Anteriormente se había asentado que para la ejecución de los diversos presupuestos implantados, era necesario esperar el tiempo suficiente para obtener los resultados deseados, es por lo tanto aún más importante la observancia de ciertas reglas o normas para su implantación.

1. El programa debe de tener el apoyo de la administración.
2. Los principios de organización, delegaciones de autoridad y líneas de responsabilidad, deben aplicarse a todos los niveles de la empresa.
3. La responsabilidad y autoridad de quienes lo preparen, operen y supervisan, deben delinearse. La obligación de las responsabilidades del presupuesto debe ser consistente con las obligaciones de la responsabilidad operacional.
4. Las relaciones entre el presupuestador y el contador deben definirse claramente.
5. La educación presupuestal debe ser continua en toda la empresa.
6. Las ventajas y limitaciones del presupuesto deben ser completamente apreciadas y entendidas.

Es conveniente hacer un análisis de la empresa en todos sus aspectos para determinar las condiciones de las mismas y sus necesidades, para lograr la implantación correcta y oportuna con los procedimientos antes descritos.

## CAPITULO SEGUNDO

### LOS PRESUPUESTOS BASICOS

Para una mejor comprensión de este capítulo vea por favor las formas 1.0 a 6.0 en el capítulo apéndice dentro de la hoja No. 67 a la No. 78.

## CAPITULO SEGUNDO

### LOS PRESUPUESTOS BASICOS

#### 1. Alcance e Importancia.

Primeramente los Presupuestos Básicos se preparan para departamentos. Valdrá la pena conceptuar este término porque lo he de usar repetidamente en este trabajo. Un departamento es la menor unidad de organización, para el cual se prepara separadamente un plan de utilidades y contabilidad de gastos reales, por consiguiente para el funcionamiento de este sistema es necesario establecer la contabilidad por áreas de responsabilidad, de acuerdo con la estructura de la organización, según exista en cada localidad particular. Es cuestión de opinión si la unidad particular de la organización debe o no debe tener su propio plan de utilidades y contabilidad de gastos, o si debe combinarse con los de otra unidad de la organización de mayor importancia, su tamaño será frecuentemente un factor. Dentro de la organización de un empresa por ejemplo, se podrá preparar un solo presupuesto básico para las operaciones cuando sea pequeña, en cuyo caso reuniría nuestra definición de un departamento, mientras que otras empresas prepararon un sinnúmero de ellos de acuerdo con sus necesidades.

Los presupuestos básicos se preparan para todos los departamentos que así se determinen, con excepción de aquéllos cuyos costos esten in-

cluidos por completo dentro del costo del inventario. Estos serán cubiertos después dentro del Costo de producción o adquisición.

#### Presupuestos Básicos.

Estos presupuestos identifican y definen las funciones básicas-existent dentro de cada departamento, que se consideran necesarias para el funcionamiento regular y continuo del negocio. Incluyendo el costo básico del año y la provisión del personal de cada una de tales funciones, pautas de actuación, los indicadores de actividad, o los criterios que hayan de usarse para ayudar a formar las opiniones de la gerencia en cuanto a la propiedad de los costos funcionales básicos y la posible necesidad de revisar tales costos debido a cambios en el nivel de actividades. Al examinar cada una de estas necesidades, me refiero a las formas que he planeado para poder comprender más fácilmente estas explicaciones (Ver Forma No. 1.0)

Las funciones descritas deberán ser las que se consideren normalmente necesarias para lograr el propósito del departamento. La calificación de una actividad como función básica dependerá de su importancia, continuidad, y necesidad, para esto es necesario definir las funciones representativas que existen dentro de la empresa, explicando el porque se ha considerado a ésta como una función básica. Las clasificaciones fundamentales ennumeradas en el manual que se menciona, deberán usarse durante la preparación de Presupuestos Básicos donde las funciones verdaderamente existan e involucren cantidades importantes de empleados o gastos. Si en una empresa existieran funciones que representan cantidades insignificantes, deberán combinarse con otras actividades relacionadas, con el fin de evitar fragmentación innecesaria. Por otra parte las funciones que existan en cantidades

insignificantes pero que no están incluidas en la lista, deberán ser añadidas separadamente para poder señalar su importancia y decidir dónde serán colocadas. La definición deberá ser lo suficientemente precisa para permitir a las autoridades revisoras superiores juzgar la necesidad de la función; deberá ser lo suficientemente precisa para poder determinar si un cambio subsiguiente representa una nueva función o un cambio en el nivel de actividad; y deberá ser lo suficientemente holgada para que los cambios de poca importancia relativa no requieran la aprobación al nivel de la gerencia principal.

## II. Determinación del costo Básico y la provisión del personal para cada función.

En la forma No. 2 se representa un resumen de los costos para el Departamento de Finanzas. Se han enumerado las funciones descritas anteriormente, y se muestran los costos necesarios, divididos en nómina y beneficios, y los demás gastos. También se han enumerado los empleados necesarios para cada función. La información adicional tiene por fin indicar el porcentaje de cada costo funcional y cada requisito de personal funcional en sus totales respectivos. Naturalmente, este formulario estará apoyado por otras secciones que mencionan cada puesto e identifican la cantidad o tiempo dedicado a cada función, asignan los elementos de gastos a la función que justifican la necesidad de los elementos de gastos mayores.

### Costos y Provisión de Personal.

Ver figuras 4.1, 4.2, y 5.0

Ahora bien, los costos y la provisión de personal deberán ser -

los que se requieran para realizar cada función a su nivel normal de actividad. La determinación de lo que es normal, constituye una decisión hecha por el gerente y apoyada por sus superiores. Por lo general, los costos deberán ser iguales a los que se incluirán en el Plan de Utilidades para ese año. Sin embargo, deberán excluirse las sumas para cubrir variaciones de una sola vez, temporales o extraordinarias en las actividades normales a niveles de precios en vigor. Deberán incluirse todos los elementos de gastos, tales como la nómina, los beneficios, efectos, viajes, mantenimiento y reparaciones, etc. De esta manera se puede lograr la simplificación de la sección final del Presupuesto Básico, "Pautas, Criterios, Indicadores de Actividad".

Los criterios se han enumerado y relacionado con su función apropiada. En este caso el departamento ha podido dar las cantidades de los factores. Viendo algunos de ellos, para apreciar lo que se ha seleccionado, se observa que los reportes a la gerencia se han relacionado con la información financiera, el número de cuentas por pagar se han relacionado con las funciones de tesorería, contabilidad general y sistemas y procedimientos y en números de partidas de inventario se ha relacionado con costos, sistemas y procedimientos. Con mayor frecuencia habrá diferentes criterios relacionados con cada función. Para la función de Tesorería hay dos mil seiscientas cuentas corrientes, sesenta y siete mil ochocientas facturas, seiscientos ochenta empleados en ochenta y ocho nóminas distribuidas durante el año, cuatro mil setecientos pagos por otros conceptos, dos mil ochocientos diez activos fijos a su control y mil doscientos clientes que controla, y otras partidas.

### III. Relación de los criterios adoptados con las funciones establecidas.

Los criterios son factores que han de considerarse al determinar el nivel de actividad funcional y los cambios de nivel que puedan requerir un cambio en el costo básico. El manual deberá de contener una lista de los criterios que usan otras compañías semejantes, donde existan también funciones específicas.

Naturalmente se podrá incluir otros criterios que se consideran aplicables. En general, los criterios de un Presupuesto Básico departamental no deberán representar factores de carga de trabajo que estén bajo control del gerente del departamento en otras palabras, los factores de carga de trabajo no deberán ser del tipo que se genera internamente o de por sí. Siempre que sea posible deberá usarse información cuantitativa, como se hizo en el caso de los departamentos anteriormente estudiados. Sin embargo ya se use o no información cuantitativa, habrá rara vez, y quizá no haya nunca, una relación automática directa entre un indicador de actividad y un costo básico. Por consiguiente, la determinación final de si hay o no un cambio en el nivel de la actividad funcional que justifique un cambio en el costo, es una decisión que hace la gerencia de acuerdo con las pautas de actuación pero tomando en consideración también cualquier otra información específica u opiniones que sean apropiadas en cada caso. Por ejemplo, si se doblara el número de cheques, ello pudiera indicar la necesidad de aumentar los gastos. No obstante, la decisión se basará en el criterio más bien que en el aumento estadístico obvio. Supongamos que se presentara una situación de largo plazo que aumentase extensamente las ventas e hiciese el trabajo mucho más difícil, esto podría considerarse como un aumento en el nivel de actividad, justificándose así un aumento en costo. No es probable

que se puedan activar y enumerar todos los criterios, así que la omisión de un factor no prohíbe cambios de gastos. El factor puede añadirse a la lista cuando se observa, con tal que el nuevo factor represente una medida mejor y no implique un cambio en el alcance de la función relacionada.

Figura No. 6

### COMPANIA "X", S. A.

#### VENTAS DIRECTAS - PRODUCTOS METALICOS DECLARACION DE INTENCION

##### CLIENTES DIRECTOS

Aunque el cubrimiento actual de visitas es de 37%, si el cubrimiento óptimo no se ha alcanzado aún. Nuestra proyección de cubrimiento óptimo es de 60%, y las adiciones de representantes para productos se harán con sujeción al mantenimiento o mejoría del nivel de ventas actual por representante, hasta que se alcance este objetivo. Se solicita autoridad para \_\_\_\_\_

##### MAYORISTAS Y DETALLISTAS

El cubrimiento total actual de visitas de 90% se considera óptimo, sin embargo, la relación de la Compañía "X", S. A. comparada con la participación de los distribuidores, actualmente de 28% y 62% respectivamente, está sujeta a cambio. Nuestro objetivo es lograr participaciones iguales, añadiendo representantes para productos adicionales con sujeción a la generación de utilidades crecientes.

Se solicita aprobación \_\_\_\_\_

En el ejemplo puesto en la figura No. 6, un criterio para departamento de entrenamiento de Vendedores al número de grupo de productos podría añadirse al criterio de "Núm. de vendedores" porque ambos son de la misma naturaleza, sin embargo, ni "Núm. de sesiones de entrenamiento" ni "Núm. de vendedores de los distribuidores" podría añadirse sin previa aprobación de la autoridad designada. El caso primero es de generación propia, porque representa una acción unilateral dentro del departamento sin relación con la cuantía del trabajo que ha de hacerse. El último caso implica una ampliación de trabajo de entrenamiento que abarca tanto el personal de la compañía como el del distribuidor. Si se determinase que ciertas funciones no requieren cambio en costo, debido a casi cualquier cambio en el nivel de actividad, se consideran como, "fijas". En algunos casos pudiera ser apropiada añadir a la lista una exposición de la lógica que respalda los criterios, especialmente cuando los criterios estadísticos no sean apropiados. Por ejemplo, en una empresa en desarrollo se puede expresar un objetivo como la proporción deseada entre vendedores profesionales y el cliente. Sin embargo, durante la etapa de su desarrollo en que no puede mantener tal nivel, es posible que la provisión del personal y los gastos tengan que estar relacionados con un porcentaje de ventas o de utilidades con un límite superior final. Tal exposición de lógica se podría usar en el espécimen del Presupuesto de Ventas Directas.

#### IV. Autoridades

Inicialmente los Presupuestos Básicos son aprobados por el consejo de Administración (para fines de esta tesis). Su aprobación incluye un otorgamiento al gerente y a los jefes principales de las áreas de división, delegándoles autoridad para hacer cambios futuros en los Presupuestos

Básicos. Estos cambios estarán limitados al nivel de actividad adecuado -- dentro del efecto financiero que presentan; por ejemplo, cambios de sala-- rios aprobados o a cambios de precios. El total de tales cambios se sujeta a cierto límite, de los cuales hablaré cuando trate de cómo se establecen -- los límites. Los cambios en los Presupuestos Básicos para los cuales no -- hay delegación de autoridad, y que por consiguiente tienen que ser aproba-- dos por el Consejo de Administración pueden ser:

1. Adiciones de nuevas funciones.
2. Adiciones que involucran un cambio de alcance (es decir, -- que no están relacionadas con los niveles de actividades, -- salarios o precios y que constituyen un cambio de metodolo-- gía o una intensificación de esfuerzo en una función exis-- tente).
3. Adición a las funciones descritas como "fijas".
4. Adiciones que exceden los límites de delegación.

Como se dijo anteriormente, el otorgamiento de autoridad al Je-- fe Principal de División, permite redelegación. Tales redelegaciones, si -- son necesarias, serán decididas individualmente por la gerencia. Por ejem-- plo el área financiera deberá recomendar que se consideren las siguientes -- redelegaciones como punto de partida:

Una redelegación de autoridad para el Vicepresidente del Conse-- jo de Administración y los Suplentes, pudiéndose otorgar una redelegación -- parcial al Directos o Gerente General, pero con límites más precisos.

Una solicitud de autoridad de Presupuesto Básico, por medio de la cual un jefe solicita la autoridad a su superior, (siempre y cuando este tenga autoridad) será el vehículo más efectivo, ya dentro de la empresa.

La solicitud deberá ser preparada para cada departamento o para grupos de departamentos que tengan las mismas funciones y pautas de actuación, por ejemplo un número de almacenes, resumiendo de los Presupuestos Básicos detallados se sintetizan las definiciones funcionales, los costos, la provisión de personal, y las pautas.

Para los fines de presentación de solicitudes, puede ser necesario hacer cierta consolidación de funciones individuales y contracción de definiciones, para facilitar su examen por parte de autoridades superiores.

Haré algunos comentarios especiales en cuanto a la selección de pautas y los criterios para su inclusión en la Solicitud de Autoridad de Presupuestos Básicos:

1. Téngase presente que las solicitudes (tomadas en conjunto) representan el Presupuesto Básico para la empresa en general.
2. Se recordará que el Presupuesto Básico departamental detallando, las pautas y los criterios generados de por sí se deben excluir.
3. Aplicando la misma regla total, puede ser necesario excluir en la solicitud, ciertos criterios, que son perfectamente válidos al nivel departamental, pero que pueden ser genera-

dos de por sí o por el Director o Gerente de la Empresa, -- por ejemplo "Número de estudios especiales de financiamiento solicitados" en una solicitud del Departamento de Finanzas.

Cuando se completen las Solicitudes Departamentales, se prepara una solicitud abreviada que contendrá una lista de cada departamento, los costos respectivos, la provisión de personal, y los totales. Incluyendo -- también la declaración de delegación que se unificará para toda la organización que podría decir así: "Se solicita autoridad para adoptar los siguientes Presupuestos Básicos para las Funciones Básicas enumeradas y para cambiar estos Presupuestos Básicos por los siguientes: cambios relacionados -- con actividades consistentes con las pautas y los criterios de cada función, con sujeción a los límites anuales de pesos que han de solicitarse -- específicamente con el Plan de Utilidades de cada año. Cambio en la tarifa de salarios debidamente aprobada por cambios de precios sin límite fijo; -- sin embargo, se revalorará la necesidad de la función al nivel más alto de los salarios o de los precios".

Además de la solicitud, el jefe de división deberá preparar una carta de transmisión dirigida al gerente general, esta carta contendrá antecedentes adicionales, tales como: suposiciones fundamentales, opiniones en cuanto al nivel de los costos, cambios inminentes de consecuencia, actividades del tipo de proyecto incluidas en los Presupuestos Básicos, si las razones de las mismas, y consistencia con el Plan de Utilidades. El primer borrador de esta carta será preparada inicialmente por el Director o Gerente de la Empresa.

Hasta aquí he procurado cubrir el funcionamiento de los presupuestos Básicos en términos de la preparación inicial y la presentación de las Solicitudes de autoridad de Presupuesto Básico para su aprobación.

Los cambios que son necesarios hacer durante el año, deberán -- ejecutarse según se requieran. Los cambios que pueden ser aprobados por la gerencia de división; se procesan en un Formulario de Cambio de Presupuestos Básicos. Los cambios que tengan que ser aprobados por el Consejo de administración, requieren una Solicitud revisada de Autoridad de Presupuesto Básico, además del formulario de cambio. Estos formularios son entonces archivados con los Presupuestos Básicos departamentales, los cuales no tienen que ser revisados en ese tiempo.

Si las recomendaciones en cuanto a delegación divisional fuesen adoptadas, es posible, por ejemplo, que un cambio en el costo, debido al nivel de actividad (ta) como un aumento en el número de pagos) o cambios de salarios o precios pueden ser aprobados por el Director o Gerente; sin embargo, un cambio de función, como la visión de una actividad de investigación para nuevos productos, requeriría la aprobación del Consejo de Administración.

El nivel de la gerencia al cual el Presidente del Consejo ha redelegado autoridad, tiene la responsabilidad de revisar minuciosamente todos los años los Presupuestos Básicos. Por lo común la revisión se fijará para periodos de menor actividad. Es parte de esta revisión el revisar formalmente una vez al año los Presupuestos Básicos Departamentales detallados.

## V. LOS PRESUPUESTOS BASICOS EN LA PLANIFICACION DE UTILIDADES E INFORMES

Como inventario, con sus costos respectivos de las decisiones de la gerencia y los planes relativos a las operaciones normales recurrentes de la compañía, los Presupuestos Básicos serán incorporados en el plan de utilidades por el personal de información financiera, con sólo ajustes financieros menores. Todos los cambios aprobados hasta el momento en que se confeccione el plan de utilidades serán incluidos. Ni el Presupuesto Básico, ni esta sección del plan de utilidades requerirá revisión cuando se esté preparando en plan de utilidades. Sin embargo, aunque los Presupuestos Básicos se usan para preparar los planos de utilidades, tiene entidades separadas. Los cambios en los Presupuestos Básicos que se hagan durante el año, no se reflejarán específicamente en el plan de utilidades hasta el año siguiente. Sin embargo, se incluirá una provisión general para tales cambios en el plan de utilidades.

El formulario de cambios de Presupuesto Básico tiene dos propósitos:

1. Constituye aprobación para "gastar" fondos incluidos como provisión general, y
2. Sirve de record de la necesidad de incluir la cantidad en el plan de utilidades en el año siguiente.

La existencia de Presupuestos Básicos no cambia la forma de las comparaciones de gastos reales con el Plan de Utilidades que continuará --- siendo el factor básico para controlar los costos y gastos durante el año. Sin embargo, como se ha dicho, el plan de utilidades contendrá ahora una --

provisión general, contra la cual serán cargados los cambios de Presupuesto Básico y que servirá de límite anual en el efecto financiero de cambios --- aprobados divisionalmente en Presupuestos Básicos, relacionados con actividades. Habrá que incluir en el Plan de utilidades, provisiones adicionales para proveer para otros cambios de Presupuestos Básicos, tales como precio o salarios, la adición de nuevas funciones o el cambio en el alcance de funciones existentes. Por supuesto, ocurrirán desviaciones en el plan de utilidades y continuará siendo la responsabilidad de cada Gerente el justifi-- car tales desviaciones ante su superior.

La única vez que los gastos reales serán considerados en rela-- ción con los Presupuestos Básicos (en el curso normal de los eventos) será en conexión con las revisiones anuales de los Presupuestos Básicos. En esa ocasión se confrontará el estado de los gastos reales (por departamento y - elemento de gasto, no por función) para verificar las cantidades del Presu-- puesto Básico que regularmente no se gasta o se gastan de más, y tales si-- tuaciones se llamarán a la atención del Gerente responsable para que revise el Presupuesto Básico en cuestión. Esto completa la descripción de los Pre-- supuestos Básicos.

## VI. BENEFICIOS Y VENTAJAS

(Figura No. 7)

1. Para el jefe de departamento (téngase presente que los cua-- tro niveles que muestro aquí se contaren en el caso de -- una empresa pequeña, que pueda considerarse como un solo de-- partamento) los Presupuestos Básicos proveen un método orde-- nado para planificar los costos de las funciones existentes.

## VENTAJAS Y BENEFICIOS

	Jefes de Depto.	Gerentes de Sección	Presidente o gerente General	Presidente del Consejo
METODO ORDENADO DE PLANIFI CAR COSTOS FUNCIONALES.	X			
BASE PARA COMUNICAR.	X	X	X	X
FACILITARAN LA PREPARACION DEL PLAN DE UTILIDADES.	X	X	X	X
PUEDEN REVISARSE MUY A FONDO DURANTE PERIODOS DE MENOR ACTIVIDAD.	X	X	X	X
PROVEEN LOS MEDIOS PARA SOLICITAR Y CAPTAR EL EFECTO DEL COSTO DE CAMBIOS, SEGUN SE NECESITEN.	X	X	X	X
PERMITEN DELEGACION DE AUTO- RIDAD MIENTRAS SE MANTIENE - EL CONTROL NECESARIO Y AHO-- RAN TIEMPO.		X	X	X
PERMITEN REACCIONAR RAPIDA-- MENTE A NECESIDADES SUBITAS.			X	X
PROVEEN UN MEDIO DE ORIENTA- CION PARA GERENCIAS NUEVAS.			X	
ELIMINAN EN PARTE LA NECESI- DAD DE REVISIONES ANUALES				X

2. Para todos los niveles proveen una base convenida para comunicar suceso y decisiones con relación a costos y gastos. - Con el uso de Presupuestos Básicos habrá una separación entre los cambios de actividades y los que resultan de la realización de cosas nuevas y diferentes.
3. También, para todos los niveles facilitarán la preparación del plan de utilidades, porque dirigirán la atención a ---- otras partidas que no recurren.
4. Los Presupuestos Básicos pueden revisarse muy a fondo durante los periodos de menor actividad. Dentro de la empresa - tales revisiones pueden fijarse para coincidir con las se--siones del Consejo de Administración.
5. Proveen los medios en todos los niveles, para solicitar y - captar el efecto del costo de cambios según haya que hacerlos.
6. Por encima del nivel del Gerente General de la Empresa, los Presupuestos Básicos permiten delegación de autoridad, mientras se mantiene el control necesario, lo cual a la vez conserva el tiempo de tal gerencia superior, eliminando la necesidad de cierta cantidad de detalles. Permiten reaccio--nar rápidamente a necesidades súbitas que pueden requerir - una revaluación de compromisos de gastos necesarios. Y las responsabilidades organizacionales documentadas, las funciones, los costos y las pautas, traen consigo un medio de --- orientación para los miembros de una nueva gerencia y ayuda

durante los períodos de transición.

7. Para el Presidente del Consejo de Administración, los Presupuestos Básicos eliminan la necesidad de revisiones anuales de las actividades normales existentes.

Cabe añadir aquí que este sistema conserva también el tiempo -- del consejo, permitiéndole delegar autoridad sin pérdida de control y le -- proporciona un mecanismo para revisar Presupuestos Básicos, inicialmente du -- rante los períodos de menor actividad, y ver en el futuro solamente los cam -- bios extraordinarios, lo cual puede ser también en períodos de menor activi -- dad.

Un comentario final sobre los Presupuestos Básicos con referen -- cia a los servicios de provisión de personal es el que serán administrados -- por el Area Financiera y los Funcionarios Principales de la Compañía, los -- que proveeran los formularios e instrucciones necesarias; ayudarán con la -- preparación de los Presupuestos Básicos y las solicitudes de Autoridad de -- Presupuesto Básico, hasta el grado que se requiera; preparan resúmenes, el -- material de antecedentes y los comentarios que se necesiten para cada nivel -- de Gerencia; controlarán aprobaciones de Presupuestos Básicos revisados pa -- ra ver que estén dentro de las autoridades delegadas; incorporarán los Pre -- supuestos Básicos anualmente en los planes de utilidad, haciendo los ajus -- tes financieros apropiados, e informarán mensualmente a todos los niveles -- de gerencia inclusive al Presidente del Consejo, de todos los cambios apro -- bados y del efecto financiero acumulativo del año corriente.

## CAPITULO TERCERO

### PRESUPUESTOS DE PROGRAMA

#### 1. Alcance e importancia.

El Presupuesto de Programa provee base para solicitar nuevos fondos para planes de programa o proyecto.

El programa tiene objetivo, costo y ciclo de duración definibles.

El Presupuesto de Programa provee las bases para solicitar los nuevos fondos necesarios para llevar a cabo planes de acuerdo con un programa o proyecto. Un programa o proyecto es una actividad que tiene objetivo y costos definibles y un ciclo de duración definible que no volvería a ocurrir en el curso normal de los negocios. No se requieren los presupuestos de Programas Formales, para programas o proyectos que pueden llevarse a cabo por completo dentro de los límites funcionales y de costos de los Presupuestos Básicos.

#### II. Información del Presupuesto de Programa.

En la forma No. 8 está el formulario para usarse el Presupuesto

de Programa que requiere aprobación a un nivel superior al de la compañía, inclusive la aprobación del Consejo de Administración, para su investigación y formulación del reporte financiero. Su uso es opcional para presupuestos de Programa que pueden ser aprobados por los Jefes Principales de División o del Departamento. En un momento hablaré de estas autoridades. Como se puede ver, se deben incluir diferentes categorías de documentación. El nombre del departamento o área solicitante; una descripción que incluya estimación de la fecha de terminación; la justificación, en términos de beneficios financieros si es posible; los puntos de revisión propuestos de logros y gastos; una estimación de los nuevos fondos y puestos requeridos, por departamento y por año de gastos planeados; el costo estimado incluido en los presupuestos Básicos aprobados que se han de usar para completar este programa, en este caso también por departamento y por año de gastos planeados, y una estimación, para fines informativos únicamente de los requisitos de desembolsos capitalizables. Las aprobaciones de la suma real de los desembolsos capitalizables estarán sujetas a sus propios otorgamientos separados de autoridad.

Los datos financieros que apoyan los nuevos fondos en este formulario, se acumulan en uno por separado. Este formulario se usa para todos los Presupuestos por Programa, puesto que sirve de mecanismo de aprobación para dichos presupuestos, y que serán aprobados por los Jefes de División o del Departamento; sirviendo también para proporcionar la información que facilite la inclusión automática de los fondos en los planes de utilidades anuales, más adelante hablare del sistema para revisión en el área financiera para su aprobación.

### III. Autoridades.

Con referencia a las autoridades, a los jefes de las áreas de división o departamentos se les otorgará autoridad para aprobar Presupuestos de Programa individuales, que requieren nuevos fondos para gastos durante toda la duración del programa en cantidades máximas de "X" cantidad, fijados por el Consejo de Administración.

El total de todas estas aprobaciones, quedará sujeto a un límite de pesos de abarcamiento total dentro de cada año en particular, el cual será determinado cada año por el Presidente del Consejo de Administración, basándose en el tamaño divisional y la perspectiva financiera de la Compañía. En este caso como en el de los Presupuestos Básicos, se recomienda que las redelegaciones se hagan como límites progresivos reducidos a los demás miembros de la Oficina del Presidente o Gerente, al Vicepresidente o los Directores Divisionales y a los Jefes de Departamentos. Los Presupuestos por Programa que exceden estos límites, o las adiciones a Presupuestos por Programa que los hacen sobrepasar estos límites, requieren la aprobación del Consejo de Administración mediante "Solicitudes de Aprobación de Presupuesto por Programa". Pero algunos Presupuestos por programa, pueden cruzar líneas divisionales, cuando este sea el caso, los procedimientos incluirán copatrocinio y coaprobación, de todos los fondos necesarios. La "X" cifra fijada, continúa siendo el límite máximo para el total de los nuevos fondos, aunque varias divisiones están involucradas, y la cantidad para cada división será cargada a su límite de abarcamiento total, en la misma forma que todos los otros nuevos fondos que dentro del alcance marcado y su men el total.

#### IV. Responsabilidades del Patrocinador.

1. Ver que se completen los formularios del Presupuesto de Programa y se obtengan todas las aprobaciones necesarias.
2. Informar al Area Financiera, de las aprobaciones de todos los presupuestos de programa, ya sean por más o menos de la cifra señalada.
3. Hacer arreglos con el Area Financiera para la instalación de contabilidad del proyecto, que permita registrar los gastos reales para su comparación con los de los presupuestos de programa, este requisito es aplicable a estos presupuestos por más de "X" pesos, aunque el patrocinador puede solicitarlo para programas seleccionados, aprobados divisionalmente, si considera que es necesario hacerlo así.
4. Controlar el progreso del programa y los gastos, llevando a cabo revisiones, si se han provisto algunas de la solicitud de Presupuestos de Programa.
5. Iniciar y obtener aprobaciones, revisiones de presupuestos de programa, si alguna fuera necesaria.
6. Notificar al área Financiera de la finalización o terminación de todo programa.

#### V. Ventajas del Presupuesto de Programa.

1. Integran los programas en los planes de utilidades.

2. Eliminan duplicación.
3. Permiten delegación.
4. Dan una base ordenada para planificar.
5. Ayudan a la comunicación.

## CAPITULO CUARTO

### LOS PRESUPUESTOS BASICOS Y DE PROGRAMA COMO PLANES DE ACCION

#### I. Los Presupuestos Básicos y de Programa en la Planificación de Utilidades y Rendición de Informes.

Como parte del inventario, de los planes y decisiones de la gerencia con sus costos respectivos, cada incremento anual de nuevos fondos - incluidos en los Presupuestos de Programa aprobados, se incluirá automáticamente, como se señaló en la primera parte de este estudio, en el plan de utilidades de la empresa para todos los años siguientes al año de la aprobación. Esto es aplicable tanto a los programas aprobados divisionalmente, - como a los aprobados por el Presidente del Consejo de Administración.

Toda cantidad aplicable al año corriente, será cargada contra - una provisión general, incluida en el plan de utilidades para ese fin.

En condiciones extraordinarias en que el Jefe de División sabe que va a solicitar aprobación del Presupuesto de Programa el año entrante, podrá reflejar una cantidad estimada en la solicitud de plan de utilidades, para la aprobación del Consejo de Administración.

El informe de los gastos reales en comparación con el plan de -

División _____	Area y Departamento _____	Fecha _____				
SOLICITUD DE ESTUDIO DE PRESUPUESTO DE PROGRAMA		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 10px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="width: 10px; text-align: center;">S</td> <td style="width: 10px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>
0	<input type="checkbox"/>					
S	<input type="checkbox"/>					

DESCRIPCION

JUSTIFICACION

PUNTOS DE REVISION PROPUESTOS

COSTO ESTUDIADO - NUEVO FONDO (\$ 000)					
GASTOS	19 -	19 -	19 -	19 -	TOTALES
TOTAL DE NUEVOS FONDOS					
COSTO ESTUDIADO INCLUIDO EN PRESUPUESTOS BASICOS (\$000)					
GASTOS	19 -	19 -	19 -	19 -	TOTALES
TOTAL FONDOS DE PRESUPUESTO BASICO					
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					
DESEMBOLSOS CAPITALIZABLES ESTUDIADOS					

Firma del Patrocinador o Patrocinadores

Aprobación

41

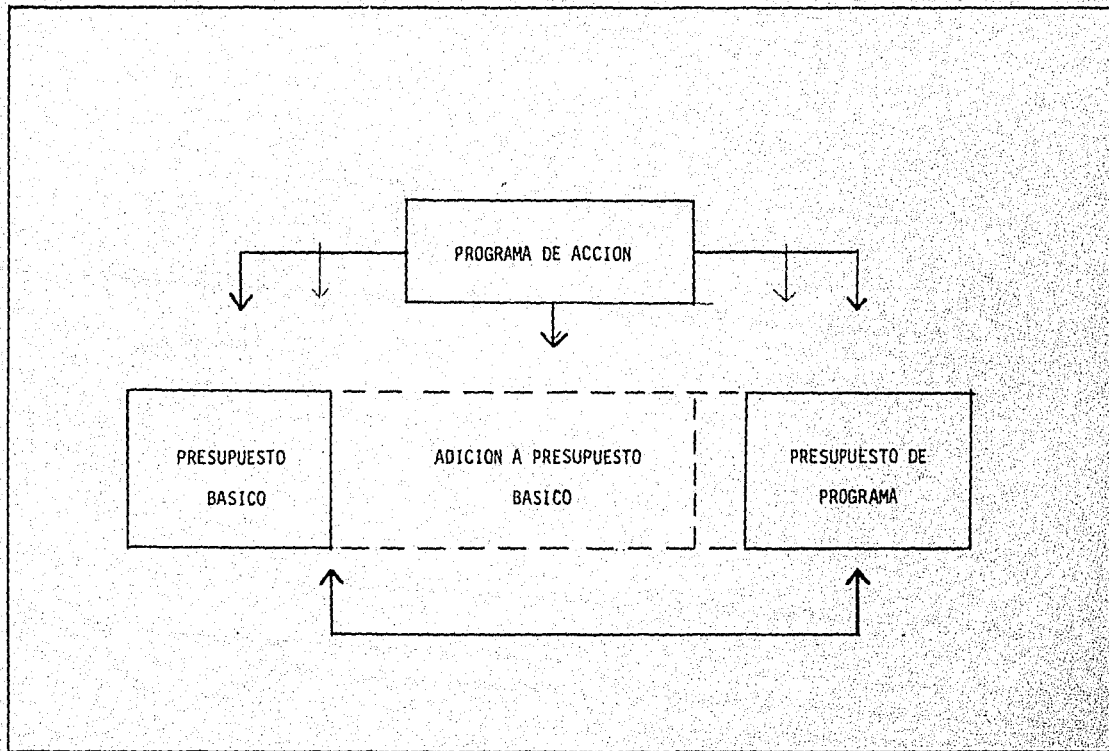
utilidades, se presentará por departamento y por elemento de gasto. Además los gastos reales se compararán a base de programa por programa, en el caso de programa de más de la cantidad aprobada. Estos datos se suministrarán - en los informes trimestrales del estado de los Presupuestos de Programa que se enviarán a todos los niveles concernientes a la gerencia, inclusive al Consejo de Administración.

La razón principal para adoptar estas rutinas es el integrar la planificación de los nuevos programas en los planes de utilidades, sin duplicar el trabajo de planificación y revisión de cada año. También permite mayor delegación de autoridad como resultado del programa de control de costos documentados, y de los informes. Además, proveen una base de comunicación con diferentes niveles de la gerencia.

Es conveniente señalar que la distinción entre Presupuestos de Programa y Presupuestos Básicos, no estará siempre clara. Este problema podrá verse fácilmente, pero no es tan fácil resolverlo, en relación con una función tal como, por ejemplo, la investigación de mercados o los sistemas y procesamientos de datos. Para éstos departamentos el Presupuesto Básico puede proveer un personal mínimo para una cantidad normal de programas relativamente pequeños, pero ¿en qué punto requiere la autoridad aprobadora que los programas grandes sean justificados separadamente con un Presupuesto de Programa formal? esta cuestión la resuelve el criterio de la gerencia, y la decidición en cuanto a la cantidad que ha de considerarse normal contestando la segunda parte de la pregunta. Algunos ejemplos dentro de planes de programa que aparentemente requieren Presupuestos de Programa como son la producción de una película sobre y motivo, acerca de un producto a un costo - del doble de X, un solo estudio de las actitudes de los clientes, o un programa de ensayo para entrenamiento de representantes para ventas de los pro

ductos. Ahora, algunos ejemplos de programas para los cuales sería apropiado preparar Presupuestos Básicos, son el establecimiento de una sección de investigación promocional a base de continuidad, la expansión permanente de personal o el establecimiento de una agencia de demostración. Aunque éstos son ejemplos, es importante tener presente que la decisión en cada caso se basará en el criterio de la gerencia. Por ejemplo, si la película de referencia fuera parte de un programa continuo para la producción de películas de promoción, puede que no requiriese ningún Presupuesto de Programa, sino que pudiese realizarse dentro del alcance de un Presupuesto Básico para tal actividad.

Los programas de acción concentrarán la atención en los planes-substantivos de mayor importancia que la división intenta emprender. Las provisiones de presupuestos para los costos y gastos de programas de acción, se hacen por medio de Presupuestos de Programa o Presupuestos Básicos, o de ambos. Esto se ilustra en la figura No. Además, en el Programa de Acción substantivo algunos de estos Programas se realizarán completamente dentro de Presupuestos Básicos establecidos. Un ejemplo sería un Programa de Acción para forjar los medios de realizar un conocimiento más eficaz de los mercados. Otros Programas de Acción pudieran involucrar adiciones a Presupuestos Básicos establecidos. Un ejemplo de esto sería un Programa de Acción para establecer un nuevo estudio permanente de comercialización en un mercado que no se haya estudiado todavía. Y habrá también otros Programas de Acción que requerirán frecuentemente Presupuestos de Programa. Un ejemplo sería la porción de un Programa de Acción para implementar la organización de la empresa que comprendiera el diseño y la institución de mejores sistemas de comunicación que requieran el empleo una sola vez de un asesor de afuera. Algunos Programas de Acción provistos de fondos inicialmente -



por medio de Presupuestos de Programa, pueden resultar finalmente en adiciones a los Presupuestos Básicos. Por ejemplo, la feliz terminación del Programa de Mejoramiento de comunicaciones, pudiera resultar en una adición permanente de peritos en comunicaciones internas. Si no resultase ningún flujo en la provisión de fondos del Presupuesto Básico, el ciclo de duración se completaría y el asunto quedaría terminado. Los Programas de Acción de mayor importancia probablemente involucrarán una combinación de las rutas presupuestarias.

Así como ocurre con los Presupuestos Básicos, el Area Financiera y los jefes principales de los departamentos, proporcionarán los siguientes servicios:

1. Proporcionaran los formularios y las instrucciones.
2. Ayudaran con su preparación.
3. Controlaran las aprobaciones según las delegaciones de autoridad.
4. Incorporaran los incrementos anuales de nuevos fondos en los planes de utilidades, haciendo los ajustes apropiados para los cambios de salarios o de precios.
5. Mantendran contabilidad de proyectos e informar a los patrocinadores de los resultados.
6. Daran a conocer los gastos reales en contraposición con los presupuestarios, y

7. Proporcionarán mensualmente a todos los niveles de la gerencia concernientes, una lista de los Presupuestos por Programas aprobados, que muestre el total de nuevos fondos, el efecto financiero acumulativo en el año corriente y en los años futuros y el estado de las aprobaciones, en contraposición con los límites anuales de delegación.

## II. Resumen del Desarrollo de Programas de Acción y Nuevos Programas.

El Resumen del programa de acción es esencialmente una consolidación abreviada de todos los reportes de evaluación del Programa de Acción que deberán ser preparados por el área financiera.

Debido a que se recibirán solamente reportes seleccionados de la evaluación del Programa de Acción, el propósito del reporte resumiendo es el permitir a los ejecutivos de cualquier nivel poder identificar rápidamente aquellos programas de acción incluyendo aquellos en los que no se envían reportes, que parecen estar en problemas - también en términos de excedentes financieros o falta de progreso sustantivo.

El Reporte del Resumen del estado acorta la cantidad de información requerida utilizando los principios fundamentales o las bases fundamentales: si el reporte demuestra que un programa de acción se encuentra básicamente dentro del desarrollo y del costo esperado, no necesitará revisión. Sin embargo cuando existan grandes desviaciones en el programa o presupuesto que son indicadas en el Resumen del Programa de acción, el ejecutivo deberá hacer un reporte específico de la evaluación de la acción del programa excedida, a fin de dar una mejor información al consejo. De esta manera, -



EVALUACION DEL PROGRAMA DE ACCION

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 CUENTA CONTROL \_\_\_\_\_

FECHA DE PREPARACION \_\_\_\_\_  
 FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE ACCION No. ===

PLAN DE ACCION	ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA EL REPORTE				ACCION POR REPORTAR	
	PRESUPUESTO		GASTADO		PROGRESO PREVISTO	ACCION PREVISTA EN EL SIGUIENTE TRIMESTRE CORRECCION A LA ACCION PREVISTA EN EL SIGUIENTE TREMESTRE
	TOTAL	DEL AÑO	TOTAL	DEL AÑO	PROGRESO ACTUAL	
01						
02						
03						
04						
05						

48

PREPARO

REVISO

el resumen del estado del reporte de programa de acción nos provee otro control necesario y ayuda para identificaciones de problemas potenciales espontáneos.

#### PREPARACION DE ESTE REPORTE.

1. Al principio de cada año todos los programas de acción y - también planes de acción deberán ser enumerados bajo el lugar llamado Concepto. En la columna a la derecha indicar - el número de plan de acción el cuál deberá coincidir con el número asignado en el plan a largo plazo. En seguida el número del plan de acción en la misma columna, poner la letra apropiada para indicar si los reportes se requieren mensualmente (M), trimestralmente (T), Semestralmente (S), o anualmente (A). Por ejemplo si la acción del plan número 7 que se requiere cada trimestre deberá aparecer por tanto como - 7 T.

En la columna de la izquierda con el nombre de Area indique cual grupo básico funcional es en el que está incluido el programa de acción; ejemplo: (Administración, Producción, Ventas etc.)

2. Cuando los datos anteriores estan completos se dará la información final requerida que podrá ser sacada fácilmente - del reporte de la evaluación del programa de acción.

Bajo la columna denominada "Progreso Previsto" (tiempo indicar si el Plan de Acción se encuentra dentro del programa -

adelantado o atrasado poniendo el símbolo apropiado. Un signo igual (tiempo) indica "dentro del programa" un signo de más indica "adelantado al programa" y un signo de menos indica "atrasado en programa".

En la parte izquierda de la forma del reporte, titulada -- "Desarrollo Financiero", se provee intervalos de revisión del reporte para el año en curso de cada mes trimestrales para el segundo año y con intervalos semestrales y para los últimos 3 años del plan.

- a) Para cada plan de acción indicar el período de programación de implantación extendiendo un rectángulo a partir del primer intervalo del período de implantación hasta el último intervalo (ver anexo B para muestra de forma completa)
- b) Cuando los programas de acción bajo el plan de acción son completados, indicar este progreso dibujando líneas diagonales a través del rectángulo por el período en cuestión quizá Ud. quiera fechar la programación para cualquier plan de acción bajo bases mensuales o trimestrales dependiendo de su propia necesidad.

Al final de cada intervalo de reporte (mensual o trimestral) indique el estado financiero de cada programa de acción por medio del símbolo apropiado bajo de cada rectángulo. Un signo de igual significa "dentro del presupuesto", un signo de más significa "sobre presupuesto" y

un signo de menos significa "bajo presupuesto" (ver el -  
anexo B para ejemplo).

Es conveniente para su control, indicar que el reporte de evaluación del Programa de Acción ha sido preparado - por la Sección responsable por medio de una "X" (color ro -  
jo) dentro del rectángulo correspondiente bajo el mes a -  
que este pertenece. Por ejemplo, si Ud. requiere trimes -  
trales para plan de acción # 1 bajo el Programa de Acción B.05, Ud. deberá ver una "X" (roja) bajo las columnas de marzo y junio cuando se revisó el reporte.

#### NUEVOS PLANES DE ACCION.

Para poder informar a los dirigentes del Consejo de Admi -  
nistración de los objetivos planeados y su seguimiento se  
hará un resumen del plan a largo plazo. Sin embargo du -  
rante el curso de los 12 meses del ciclo planeado como -  
puede cambiar el énfasis o la estrategia de un programa -  
de acción. Los dirigentes del Consejo deberán estar al -  
tanto del desarrollo. Y este reporte dará la información  
esperada.

El nuevo Plan de Acción es un resumen concreto de los ob -  
jetivos los cuales le dará un impacto a sus actividades. -  
Esta nueva planeación puede ocasionarle mejores utilida -  
des o disminuciones de las mismas por diferente situación  
en el mercado.

NUEVO PLAN DE ACCION

DEPARTAMENTO Ventas Directas  
CUENTA CONTROL \_\_\_\_\_

FECHA DE PREPARACION 30-X-69

CAMBIO PREVISTO A PARTIR DE 12-IX-1969

- 1.- Las nuevas proyecciones indican un incremento del 15% anual en las ventas, en lugar del 11% previsto en el plan, por las ventas de Metales Aliados.
- 2.- Debido a una fuerte crisis económica no se recuperará el total de la cobranza prevista para este mes, pero se espera el total del cobro en el siguiente trimestre.
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

(e. g., los últimos datos demuestran que el mercado crecerá anualmente un 15% en lugar del 11% en el período de 1970 - 73).

#### PREPARACION DEL REPORTE.

Para mantener informados a los ejecutivos y el Consejo de Admón. es conveniente preparar un reporte semianual. Este deberá contener los nuevos planes que surgieron desde la preparación del plan a largo plazo. El reporte deberá ser sometido al Consejo de Admón. para su aprobación. El 1er. reporte refleja los hechos que tiene uno pensado terminar o se es como una guía o índice del programa a llevar. El 2º. reporte es como una revisión de todos los puntos que se tocan y en este se confirma si los ejecutivos de la empresa están capacitados para llevar a cabo este plan, y si estos ya lo han revisado a esa fecha.

No es necesario una redacción bastante olgada sobre los nuevos planes. Será suficiente con 2 o 3 frases de intercambio de opiniones.

Cuando sea apropiado, Ud. debe indicar los puntos que no sean necesarios o válidos. Por ejemplo: si Ud. espera que una línea de la empresa aumente un 15% anualmente, ante el nuevo crecimiento esperado y el viejo crecimiento que fué incluido en su presunción antes.

El anexo "B" es un ejemplo del reporte editado del nuevo plan que debe de completarse el reporte.

### III. Otros Presupuestos.

Los presupuestos para todos los departamentos de producción y servicios directos, se establecen generalmente dentro de las compañías productoras. Contienen el material, la mano de obra directa y los gastos de producción, para el costo de producción, y finalmente en el costo de producción de lo vendido. Los costos están basados en los requisitos de producción que se derivan de estimaciones de ventas, y toman en consideración la norma de la empresa respecto al inventario y producción y a las posibles ventas.

Con relación al Plan de Utilidades, las estimaciones del costo se harán mediante el estudio que permita la separación del costo fijo y el costo variable a fin de poder obtener las mezclas necesarias que nos permitan conocer como se integra el costo total del producto para poder determinar en que medida la racionalización del mismo nos permita el continuar con la relación indicada en nuestros planes de acción (expresada en porcentaje de Ventas), a través de un presupuesto flexible del costo de ventas variable y su influencia en la reducción que se reflejarán por el cambio en los volúmenes de la producción en el costo fijo que sí es un costo básico.

Con los presupuestos de ventas y promoción se obtienen las siguientes ventajas:

1. Se les dedica más tiempo.
2. Son revisados cuando se confecciona el plan de utilidades.
3. Se deben preparar para cada necesidad departamental.
4. Realzan importancia de la lógica que respalda los planes, -

la estrategia de los grupos de productos principales y el porcentaje del mercado abastecido.

5. Ayuda a la determinación de los gastos de promoción - estrategia de comercialización - que son gastos relacionados con "Presupuestos Básicos"

#### PREPARACION Y REVISION DE LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS Y DE PROMOCION

Con estos tipos de presupuestos se puede dedicar más tiempo a esta área crítica. Se revisarán y aprobarán cuando se confeccione el plan de utilidades, preparándose para cada departamento. Y se realizará la importancia de la lógica que respalda los planes, la estrategia con relación a los grupos principales de productos y el porcentaje del mercado abastecido, hasta el punto que cada información esté disponible. La presentación de la estrategia de promoción durante la revisión del Plan de Utilidades deberá abarcar dos clases de detalles. La primera serán los fondos requeridos para los medios de promoción. La segunda un prorrateo de las actividades cubiertas por los Presupuestos Básicos, que son parte integrante de la estrategia.

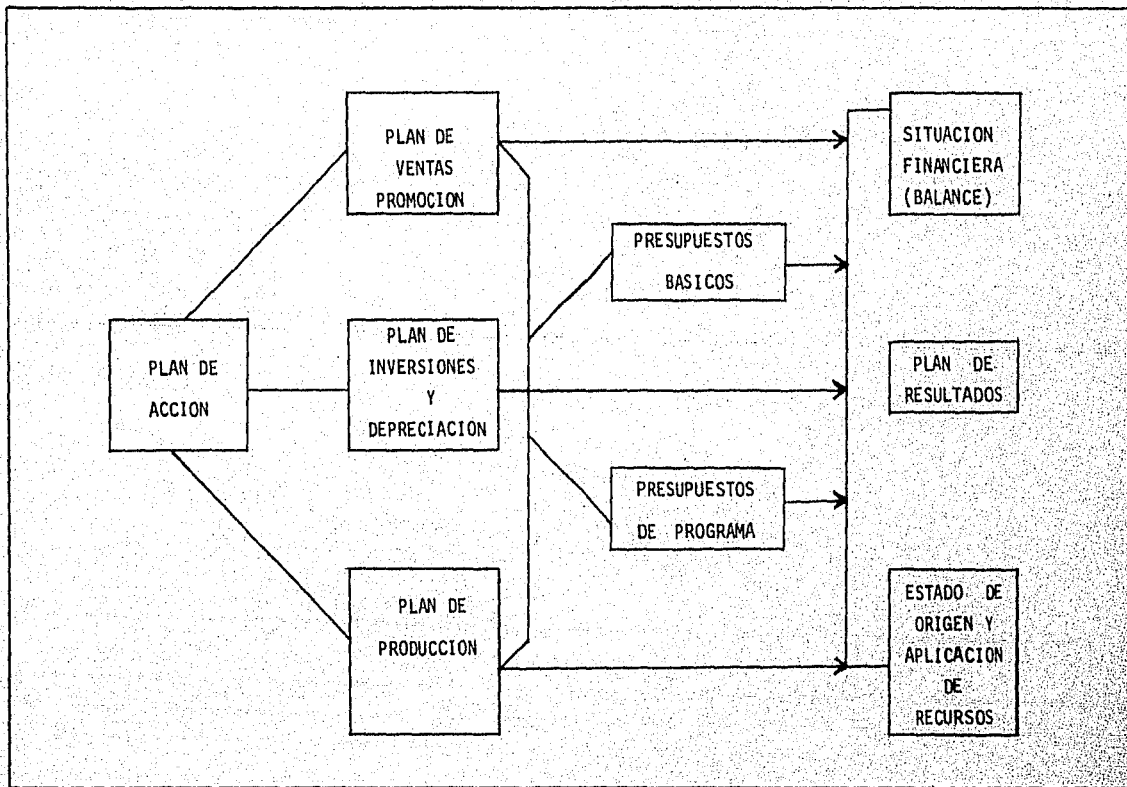
Los presupuestos Básicos y Presupuestos de Programa aprobados serán incorporados cada año en el Plan de Utilidades por el Area Financiera con otras partidas, tales como impuestos, derechos, etc., que también serán incluidas automáticamente junto con el Costo de Ventas y que no se pueden considerar como básicos, pues año con año tienen modificaciones o cambiantes.

La revisión del plan de utilidades, hará resaltar los resultados financieros y abarcamiento total, los pronósticos y planes de ventas y

promoción, los cambios en el costo unitario del producto o cambios importantes en el margen bruto de los productos. las partidas significantes que solo una vez se presentan, inclusive las provisiones generales, y los programas anuales a realizar dentro de los Presupuestos Básicos.

CAPITULO QUINTO

A P E N D I C E



CIA. X, S.A. DE C.V. PLAN DE ACCION DEL 1º/1/69 AL 11/XII/1973

FECHA DE REPARACION 28/VI/1969

FECHA DE REVISION

PLAN DE ACC.	CONCEPTO	REAL	Probable	PRESUPUESTO			
		x 1968	x 1969	x 1970	x 1971	x 1972	x 1973
V	Ventas Netas 000 Ps	48350	53185	79778	103710	127565	153078
	Factor de Incremento	-	10%	50%	30%	23%	20%
	1.-Incremento en volumen	-	10%	50%	33%	50%	30%
	Productos Existentes	-	10%	20%	10%	5%	5%
	Nuevos Productos	-	-	30%	30%	25%	25%
	2.-Reducción de Precios	-	-	-	3%	7%	10%
P	Costo Variable 000 Ps	28192	32426	41273	53672	62812	78590
P1	Mano de Obra 000 Ps	12427	14474	16426	21862	24079	30331
	Factores (100 Ventas)	26	27	21	21	19	20
	1) Horas Producción M.O.D.	1206	1326	1989	2652	3448	4482
	Racionalización	-	1%	5%	11%	14%	20%
	2) Total	1206	1312	1890	2360	2965	3585
	Eficiencia	65%	70%	80%	85%	90%	100%
	3) Total	1855	1874	2362	2776	3294	3585
	Tiempo Improductivo	40%	37%	30%	25%	20%	15%
	4) Total	3091	2974	3374	3702	4117	4217
	Reducción Jornada Trabajo	-	5%	5%	10%	10%	15%
	5) Total	3091	3131	3552	4112	4528	4961
	6) Horas hombre en 1 año	2.496	2.496	2.496	2.496	2.496	2.496
	Equivalente en obreros	1238	1254	1423	1647	1814	1987
	Sueldo Anual Promedio	10.038	11543	11543	13274	13274	15265
P.2	Materiales 000 Ps	12037	13610	19919	25251	31510	39160
	Factores (100 ventas)	25	26	25	24	25	26
	Racionalización	-	2%	5%	10%	15%	20%
	1) Total	10943	11796	17153	21612	26535	32466
	Rechazo y Desperdicio	10%	9%	7%	5%	4%	3%
	2) Total	12037	12962	18444	22749	27640	33470
	Aumento de Precio	-	5%	8%	11%	14%	17%
	3) Total	12037	13610	19919	25251	31510	39160
P3	Gastos Indirectos	3728	4342	4922	6559	7223	9099
	Factores	8%	8%	6%	6%	6%	6%
A.1	Costo Fijo	7644	7237	7647	8115	8616	9154
	Factores (Ventas= 100)	16%	14%	10%	8%	7%	6%

x Valores en 1000 Ps

sigue en la hoja 2/3

## CIA. X, S.A. DE C.V. PLAN DE ACCION DEL 1º/I/1969 AL 1º/XII/1973

FECHA DE PREPARACION \_\_\_\_\_

FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

viene de la hoja 1/3

PLAN DE ACC.	CONCEPTO	REAL	PROBABLE	PRESUPUESTO			
		1968	1969	1970	1971	1972	1973
	Ventas Netas 000 Ps	48350	53185	79778	193710	127565	153078
	Factor de Incremento	-	10%	50%	30%	23%	20%
	Relativo a "nóminas"	-	4017	4422	4776	5158	5570
	Factor de Incremento	-	10%	8%	8%	8%	8%
	Total	4017	4422	4776	5158	5570	6016
	Relativo a "otros"	-	3627	2815	2871	2957	3046
	Factor de Incremento	-	(29)	2	3	3	3
	Total	3627	2815	2871	3057	3046	3138
D.1	Depreciaciones	2000	2000	2200	2300	2600	3000
	Factores (Ventas= 100)	4%	4%	3%	2%	2%	2%
A.2	Costo de Operación	10114	18642	22139	25522	26805	27619
	Factores (Ventas= 100)	42	35	28	25	21	18
	Relativo a "Nóminas"	-	9796	9796	10580	11426	12340
	Factor de Incremento	-	2%	8%	8%	8%	8%
	Total	9643	9796	10580	11426	12340	12327
	Relativo a "otros"	-	3879	3879	3995	4115	4239
	Factor de Incremento	-	(16%)	3%	3%	3%	3%
	Total	5171	3879	3995	4115	4239	4366
I.1	Interés Calculatorio	5200	4967	5564	6381	7226	7926
	Factores (ventas= 100)	11%	9%	7%	6%	6%	5%
P.0	Provisión	-	-	2000	3600	3000	2000
P.1	Programa 1	-	-	2000	1600	1000	500
P.2	Programa 2	-	-	-	2000	2000	1500
D.1	Dividendos	-	-	1351	6000	11000	11649
F.0	Flujo de Caja	(3050)	(812)	11897	12767	19953	13140
F.1	Activo Disponible	2000	2000	3324	8643	10630	12757
	En meses de ventas	0.5	0.5	0.5	1	1	1
F.2	Cuentas por Cobrar	11900	11296	13296	14692	16945	19134
	En meses de ventas	3	2.5	2	1.7	1.6	1.5
F.3	Inventarios	8000	8864	10318	11181	13038	13098
	En meses de Costo de Ventas	3.4	3.3	3	2.5	2.5	2.0
F.4	Inv. en Distribuidoras					4000	10077
	Distrito Federal					4000	4000
	Foraneas						6077

Sigue en la hoja 3/3

CIA. X, S.A. DE C.V. PLAN DE ACCION DE 1º/I/1969 AL 1º/XII/1973

FECHA DE PREPARACION

FECHA DE REVISION

viene de la hoja 2/3

PLAN DE ACC.	CONCEPTO	REAL	PROBABLE	PRESUPUESTO			
		1968	1969	1970	1971	1972	1973
	Ventas Netas 000 Ps	48350	53185	79778	103710	127565	153078
	Factor de Incremento	-	10%	50%	30%	23%	20%
F.5	Inversión en Planta	19000	19000	21000	21500	24500	28000
	Maquinaria y Equipo	1000	1000	1000	1500	1500	2000
	Equipo de Oficina						
F.6	Proveedores	9000	4208	5639	3092	2040	1637
	En meses de Compras	9	4	3.4	1.5	0.8	0.5
F.7	Acreedores	1050	6864	5324	5043	5244	6316
F.8	Dividendos	-	-	1351	6000	11000	11649
	en % de Capital	-	-	4	17	27	23
F.9	Prestamos Bancarios	5000	5000	-	-	-	-
	Intereses anual %	13	13				
F.10	Capital Contable	24950	22138	30484	34951	41304	51444

PREPARADO POR

REVISADO POR

## PRESUPUESTO DE VENTAS Y PROMOCION

1. Pronóstico del crecimiento del mercado y Participación en el mismo
  - 1.1 Comentario sobre las bases tomadas en el estudio
  - 1.2 Comentario sobre la participación de la empresa
2. Competencia
  - 2.1 Participación en el mercado
  - 2.2 Niveles de precios y características del producto
  - 2.3 Datos importantes de la Empresa
3. Promoción de Ventas
  - 3.1 Productos Existentes
  - 3.2 Nuevos productos
4. Pronóstico de Unidades a Venderse
  - 4.1 Por línea de Productos
  - 4.2 Por Areas de Mercados
5. Desarrollo de los precios de ventas
  - 5.1 Por línea de Productos
  - 5.2 Por Areas de Mercado
6. Presupuesto de Ventas
  - 6.1 Por línea de Productos
  - 6.2 Por Areas de Mercado

## INVERSIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

### 1. Plan de Inversiones

1.1 Inversión Existente

1.2 Capacidad Utilizada de la Inversión Existente

1.3 Nuevas Inversiones

1.3.1 Por Aumento de Producción y/o Ventas

1.3.2 Por Cambios en la Producción y/o Ventas

1.3.3 Por mejoras a la Producción y/o Ventas

1.3.4 Por cambios de la Inversión Existente

1.4 Capacidad utilizada Total

### 2. Detalle de Inversión y Capacidad Utilizada

2.1 Para Ventas

2.2 Para la Producción

2.3 Para la Administración

### 3. Depreciaciones y Amortizaciones

3.1 Maquinaria y Equipo

3.2 Muebles y Enseres

3.3 Equipo de Transportes

3.4 Edificios y Construcciones

3.5 Amortizaciones

## PRESUPUESTO DEL COSTO VARIABLE

### 1. Estructura de Costos

- 1.1 Material
- 1.2 Mano de Obra
- 1.3 Costo Indirecto

### 2. Desarrollo del Costo

- 2.1 Racionalización
- 2.2 Eficiencia
- 2.3 Rechazo y Retrabajo
- 2.4 Capacidad de la planta
- 2.5 Incremento de Salarios
- 2.6 Incremento de precios de Compra
- 2.7 Reducción de Jornada de Trabajo
- 2.8 Nuevas prestaciones

### 3. Volumen de Producción

- 3.1 Desarrollo de Inventarios
- 3.2 Costo de Producción
- 3.3 Costo de Ventas

### 4. Factores Marginales del Costo de Producción y Ventas

- 4.1 Por línea de Productos
- 4.2 Por Areas de Mercados

TOLERANCIA MINIMA DE INCREMENTO O (DISMINUCION) DE VENTAS  
 EN BASE AL PLAN DEL COSTO DE PRODUCCION PARA OBTENER EL  
 "PUNTO DE EQUILIBRIO CALCULATORIO"

CONCEPTO

b = Costo Fijo	1970	1971	1972	1973
m = % de Costo Variable	32.0	35.9	38.0	39.8
	51.7	31.8	49.2	51.3

$$P. E. = \frac{b}{1-m}$$

$$1970 = \frac{32.0}{1-51.7}$$

$$1972 = \frac{38.0}{1-49.2}$$

$$X_1 = 66.3 \text{ (7.7\%)}$$

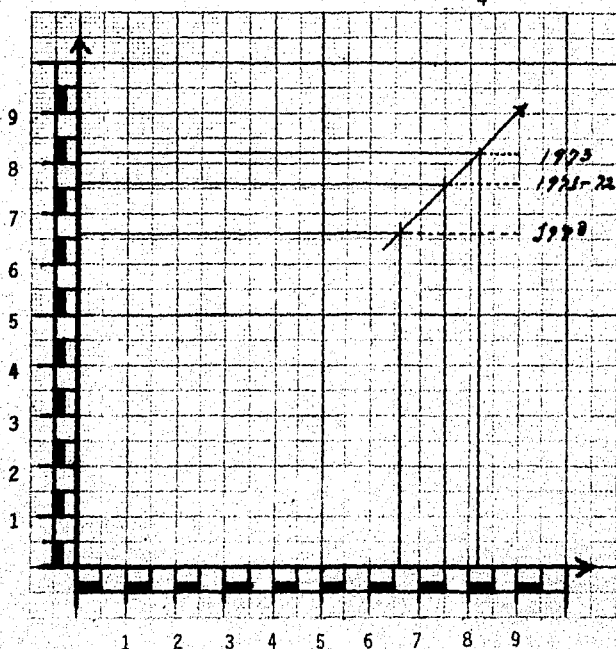
$$X_3 = 74.8 = 0.4\%$$

$$1971 = \frac{35.9}{1-51.8}$$

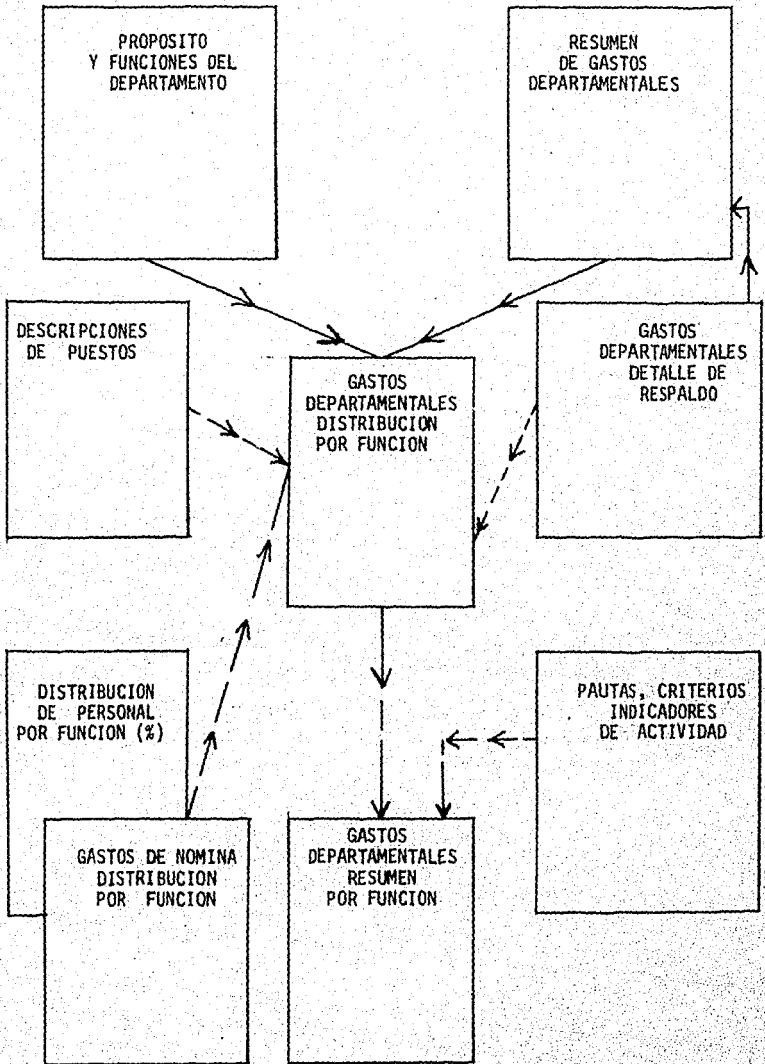
$$1973 = \frac{39.8}{1-51.3}$$

$$X_2 = 74.5 = 12.3\%$$

$$X_4 = 81.7 = 9.2\%$$



PRESUPUESTO BASICO



PRESUPUESTO BASICO DE LA COMPAÑIA "X", S.A.  
PROPOSITOS Y FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Departamento Finanzas

Fecha de preparación

Cuenta de Control 84-401

Fecha de revisión

PROPOSITO DEL DEPARTAMENTO:

1. Registrar, evaluar, controlar e interpretar todas las operaciones de la compañía en términos financieros, así como proponer a la gerencia decisiones, o interpretaciones para el mejor desarrollo de la empresa.
2. Pago, revisiones, estudio de los impuestos.
3. Controlar los gastos de la empresa.
4. Mantener el control interno necesario para conservación y salvaguarda de activos así como regular en la forma más conveniente los pasivos de la empresa de conformidad a sus políticas y procedimientos.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

1. Tesorería. Control de los activos y pasivos de la empresa. Asisten a la formulación de las políticas de pagos y cobros. Determina el tipo de financiamiento para la consecución de las políticas de la empresa, da las pautas y criterios para

- expansiones de la planta o nuevas adquisiciones. Controla los fondos de la compañía. Determina los límites de crédito. Mantiene los consecutivos para la efectividad de las cobranzas.
2. Información financiera. Analiza e interpreta los estados financieros de la empresa, controla los gastos departamentales. Prepara los planes de captación y aplicación de los recursos de la compañía. Prepara los planes de inversión. Supervisa el buen funcionamiento de las delegaciones de autoridad. Prepara y controla todas las estadísticas de ventas. Asiste en la determinación de las cuotas e incentivos de los vendedores. Prepara el plan anual de utilidades así como tiene el control de los presupuestos básicos y de Programa y el Plan integrado a corto y largo alcance.
  3. Contabilidad General. Registro de todas las operaciones de la compañía, de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Preparación de los estados Financieros. Regular las actividades financieras de acuerdo con las políticas prescritas por la dirección. Control y salvaguarda de los activos fijos de la Compañía. Control de las Cuentas por pagar. Facturación de las ventas. Control y pago de impuestos. Control y pago de nóminas.
  4. Contabilidad de Costos. Preparación y control de los cos-

tos estándar. Mantener un estricto control en inventario-  
Obtener las cifras mensuales del costo de producción y ven-  
tas. Preparar un reporte analizando las principales varia-  
ciones del costo de producción. Control de mercancías en  
tránsito. Asistir en la preparación del plan de utilida-  
des. Cálculo de precios de nuevos productos y estudio de  
sus costos. Ayuda en la toma de los inventarios.

5. Sistemas y procedimiento. Desarrollo y adaptación de sis-  
temas y procedimientos para la empresa. Revisión del pago  
de impuestos. Lleva a cabo la auditoría interna.

## RESUMEN DE GASTOS DEPARTAMENTALES

DEPARTAMENTO Finanzas FECHA DE PREPARACION 28-VI-69  
 CUENTA DE CONTROL 84 FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

	Número de Cuenta	Importe	Aumento	Dismin.	Nuevo Saldo
TOTAL GASTOS BASICOS	84,401	3 159			

TOTAL NOMINA BENEFICIOS	Total	2 569			
Sueldos	001	2 034			
Tiempo extra	002	50			
Impuesto Sobre Sueldos	003	102			
Terminación de Contrato	004	81			
Beneficios a Empleados	005	302			

OTROS GASTOS	Total	590			
Papelería y Utiles Escritorio	022	120			
Viajes convencionales y Atenciones	046	92			
Honorarios a Profesionalistas	080	122			
Cuentas Incobrables	081	60			
Cargos Bancarios	082	80			
Renta de Máquinas	083	100			
Diversos	100	7			

PREPARO POR

REVISO POR

GASTOS DEPARTAMENTALES - DETALLE DE RESPALDO

UNIDAD OPERADORA \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO Finanzas  
 CUENTA DE CONTROL \_\_\_\_\_

FECHA DE PREPARACION 28-VI-69  
 FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

Clave de Cuenta	Nombre de Cuenta y Detalle de Gasto	Cantidad de Presupuesto Básico	
		PARCIAL	TOTAL
002	<u>Tiempo Extra</u> El tiempo extra fué calculado de acuerdo con experiencias de años anteriores y requerimiento de trabajos en días considerados no laborables (cierres de operaciones, declaraciones anuales de costos estándar, tomas de inventario físico, programaciones de máquinas, etc. ver actividades aprobadas y montos en el manual).		50
022	<u>Abastecimientos de Oficina</u> Consumo aplicado de papelería y útiles de oficina, de conformidad con el estudio de volúmenes departamentales basado en experiencias anteriores (ver manual)		129
046	<u>Viajes convenciones y Atenciones</u> Contralor: 1. Viajes: 2 viajes anuales al extranjero con nuestros proveedores y distribuidores (incluye boleto de avión y estancia de una semana) 2. Convenciones: 2 viajes a convenciones al año, pago de cuota al Colegio de Contadores, Pago de cuota anual de asociación de ejecutivos en finanzas. 3. Atenciones: Relaciones Públicas T o t a l :	27 10 3 12 8 50	
	TESORERIA: 1. Viajes, 12 viajes anuales a la planta de manufactura (gastos de vehículos, hotel, alimentación, etc.)	10	
	Sigue a la hoja 2/2		

## GASTOS DEPARTAMENTALES - DETALLE DE RESPALDO

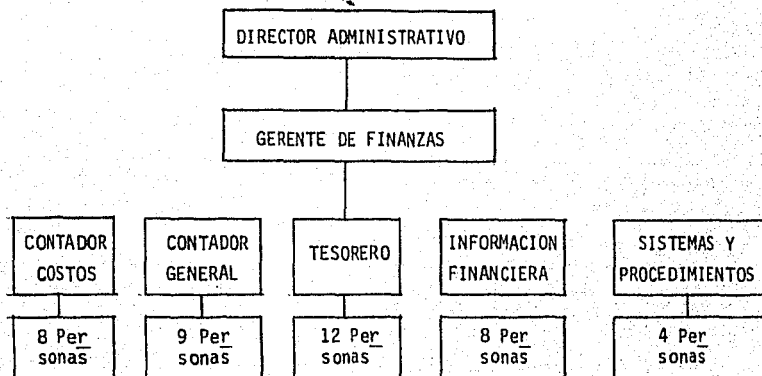
UNIDAD OPERADORA \_\_\_\_\_ FECHA DE PREPARACION 28-VI-69  
 DEPARTAMENTO Finanzas FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_  
 CUENTA DE CONTROL 84

Clave de Cuenta	Nombre de Cuenta y Detalle de Gasto	Cantidad de Presupuesto Básico	
		PARCIAL	TOTAL
	Viene de la hoja 1/2		179
046	<u>Viajes convenciones y atenciones</u>		
	Diversas visitas a clientes	10	
	Relaciones públicas	5	
	T o t a l :	<u>15</u>	
	Gerente de información financiera:		
	1. Convenciones		
	Pago de cuotas a asociaciones	3	
	Pago de convención anual	5	
	2. Atenciones: Relaciones Públicas	2	
		<u>10</u>	
	Contador General		
	1. Convenciones		
	Pago de cuotas a asociaciones	2	
	Pago de 1 convención anual	1	
	2. Atenciones: Relaciones Públicas	2	
		<u>5</u>	
	Jefe de Cobranzas		
	Diversas visitas a clientes para fines de cobranza.	2	
	T o t a l :		92
080	<u>Honorarios a Profesionistas</u>		
	Audidores externos	80	
	Despacho de abogados para clientes morosos.	15	
	Despacho de corredores	10	
	Despacho de investigación de créditos		
	Diversos Consultores.	7	
	T o t a l :		122
081	<u>Cuentas Incobrables</u>		
	Promedio anual de acuerdo a experiencias de años anteriores (ver mensual).		60
082	<u>Cargos Bancarios</u>		
	Cargos por cobranzas foraneas por medio del banco de acuerdo con experiencias pasadas.		80
083	<u>Renta de Máquinas</u>		
	Costo anual por servicios I.B.M.		100
100	<u>Diversos</u>		7

## DESCRIPCION DEL PUESTO

DEPARTAMENTO DE FINANZAS  
CUENTA CONTROL 84-400

28 DE JUNIO DE 1969



Gcia. FINANZAS. Bajo la dirección del DIR. ADMINISTRATIVO es el encargado de asegurar el debido funcionamiento del control interno de la empresa necesario para la salvaguarda y mejor conservación de sus activos así como de regular en la forma más conveniente los pasivos de la misma de conformidad a las políticas preescritas por el Consejo de Administración; así como es el responsable del registro, evaluación, control e interpretación de todas las operaciones en términos financieros, a fin de poder proponer a la gerencia las decisiones o interpretaciones para el mejor desarrollo de la empresa.

PREPARADO POR

REVISADO POR

## DISTRIBUCION DE GASTOS DEPARTAMENTALES POR FUNCION

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
CUENTA DE CONTROL \_\_\_\_\_FECHA DE PREPARACION \_\_\_\_\_  
FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

No. DE CUENTA		TOTAL DE GASTOS					
			INFORMACION FINANCIERA	TESORERIA	CONTABILIDAD GENERAL	CONTABILIDAD DE COSTOS	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
84-401	TOTAL DE GASTOS DEL DEPARTAMENTO	3 159	755	960	647	508	289
	Total de Gastos Relativos a Sueldos	2 569	698	690	473	448	260
001	Sueldos	2 034	557	548	369	356	204
002	Tiempo Extra	50	8	10	16	5	11
003	Impuestos Sobre Sueldos	102	27	28	19	20	8
004	Terminación de Contratos	81	22	22	14	14	9
005	Beneficios a Empleados	302	84	82	55	53	28
	TOTAL DE OTROS GASTOS	590	57	270	174	60	29
022	Papelería y Útiles de Oficina	129	10	2	110	2	5
046	Viajes Convenciones y Atenciones	92	25	39	13	7	8
080	Honorarios a Profesionistas	122	10	67	25	20	
081	Cuentas Incobrables	60		60			
082	Cargos Bancarios	80		80			
083	Rentas de Máquinas	100	10	20	25	30	15
100	DIVERSOS	7	2	2	1	1	1

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
CUENTA DE CONTROL \_\_\_\_\_FECHA DE PREPARACION \_\_\_\_\_  
FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DEL PUESTO	No. de Empl.	FUNCION SEGUN PORCENTAJE DE DEBERES					TOTAL
		Inform. Financ.	Tesoreria	Contab. Gral.	Contab. Costos.	Sistema y Proced.	
Contralor	1	30	25	15	15	15	100
Secretaria	1	30	25	15	15	15	100
Tesorero	1	10	90				100
Secretaria	1	10	90				100
Gte. de Inform. Financiera	1	100					100
Sub-Gte. "	1	100					100
Secretaria	1	100					100
Contador General	1			100			100
Secretaria	1			100			100
Contador Costos	1				100		100
Secretaria	1				100		100
Jefe de Sistemas y Proceds.	1					100	100
Jefe de Registro Mecánico	1	10	20	25	30	15	100
Sub. Contador General	1			100			100
Sub. Contador Costos	1				100		100
Jefe de Cobradores	1		100				100
Auxiliares de Auditoria	2					200	200
Auxiliares de Inf. Financ.	3	300					300
Auxiliares de Contab.	4			400			400
Auxiliares de Costos	3				300		300
Operadores de Máquina	6	60	120	150	180	90	600
Cajera	1		100				100
Nóminas	1		100				100
Cobradores	5		500				500
TOTAL	41	750	1170	905	840	435	4100

\* La Distribución que precede indica el requerimiento anual (normal) por función expresado como porcentaje de las clasificaciones individuales de puestos. Estos datos sirven de base para la asignación de gastos de nómina por función en el formulario 4.2

## DISTRIBUCION DE GASTOS DE NOMINA POR FUNCION

DEPARTAMENTO Finanzas  
 CUENTA CONTROL 84-401

FECHA DE PREPARACION 28 de Junio/69  
 FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DEL PUESTO	Total Presup. Básico	Inf. Fin.	SUELDOS DISTRIBUIDOS POR FUNCIONES			
			Tesorerfa	Contab. Gral.	Costos	Sistema Proced.
TOTALES SALARIOS Y JORNALES	2034	557	548	369	356	2
Contralor	260	66	54	32	32	32
Secretaria	48	14	13	7	7	7
Tesorero	192	19	173			
Secretaria	48	5	43			
Gerente Inform. Financiera	168	168				
Sub. Gerente de Inform. Fin.	120	120				
Secretaria	36	36				
Contador Gral.	96			96		
Secretaria	24			24		
Contador Costos	96				96	
Secretaria	24				24	
Jefe de Sistemas y Proceds.	84					84
Jefe de Registros Mecánicos	72	7	14	18	22	11
Sub. Contador Gral.	60			60		
Sub. Contador de Costos	60				60	
Jefe de Cobradores	60		60			
Auxiliares de Auditorfa	48					48
Auxiliares de Inform. Fin.	108	108				
Auxiliares de Contabilidad	96			96		
Auxiliares de Costos	72				72	
Operadoras de Máquinas	144	14	29	36	43	2
Cajera	36		36			
Nóminas	36		36			
Cobradores	90		90			

PREPARADO POR

REVISADO POR

## RESUMEN DE GASTOS DEPARTAMENTALES POR FUNCION

 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 CUENTA DE CONTROL \_\_\_\_\_

 FECHA DE PREPARACION \_\_\_\_\_  
 FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

A continuación se da un resumen del análisis funcional de las principales clases de gastos que aparecen en el "Resumen de Gastos Departamentales" como aparecen en el Formulario 2.0. Los detalles adicionales relativos a este análisis funcional se presentan en los Formularios 4.0, 4.1 y 4.2

Nómina y Beneficios Empleados	Otros Gastos	Total	Funciones	% Distribución		
				Costo Total	Gastos	Empls.
698	57	755	Información Financiera	30	45	28
690	270	960	Tesorerfa	24	11	18
473	174	647	Contabilidad de Costos	20	29	22
260	29	289	Sistemas y Procedimientos	16	10	21
1569	590	3159	Total de Gastos Básicos	100	100	100

PREPARADO POR \_\_\_\_\_

REVISADO POR \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO Finanzas  
 CUENTA CONTROL 84-400

FECHA DE PREPARACION 28 de Junio/69  
 FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

FACTORES	Volumen Anual *					
		Inform. Financ.	Tesorería	Contab. Gral.	Costos	Sistema Proced.
Núm. de Ctas. Corrientes	2600		X	X		X
Núm. de facturas	67800		X	X		X
Núm. de Empleados	680		X	X		X
Frecuencia de pagos	88		X	X		X
Núm. de cheques	4700		X			X
Núm. de Ctas. por pagar	6900			X		X
Núm. de Activos Fijos	2810		X	X		X
Núm. de Pólizas	960			X		X
Núm. de Pól. de Part. Invs.	1300				X	X
Estados Financieros	13	X		X	X	X
Reportes Departamentales	200	X	X	X	X	
Reportes a la Gerencia	96	X				
Planes de utilidades	1	X				
Presupuestos básicos	1	X				
Presupuestos de programa	1	X				
Planes integrados	1	X				
Núm. de revisiones anuales	12	X				
Inventarios físicos	12				X	X
Pago de Impos. S/Renta	4		X	X	X	X
Pago de otros impuestos	40		X	X	X	X
Reportes de clientes	7110		X			X
Órdenes de producción	6300				X	X
Estadísticas de Ventas	276	X				
Importaciones y Exportaciones	960	X			X	X
Núm. de clientes	1200		X			X

PREPARADO POR

REVISADO POR

SOLICITUD DE AUTORIDAD DE PRESUPUESTO BASICO-RESUMEN

Adjuntamos solicitudes de Autoridad de Presupuesto Básico para lo siguiente:

	No. de Control (6)	Personas 4	C o s t o		
			Total \$ 798	Nóm. y Benfs. \$ 702	Otros \$ 96
Admon. de Producción					
Servicios Técnicos	(5)	74	6,439	3,720	2,719
Oficina del Director General	(2)	2	458	300	158
Ventas	(3)	166	4,627	3,368	1,259
Admon. General	(4)	3	830	488	342
Planificación de Compras y Producción	(7)	14	1,150	1,044	106
Finanzas	(8)	32	3,159	2,569	590
Investigación y Desarrollo	(9)		3,451	2,027	1,424

DECLARACION DE DELEGACION

Se solicita autoridad para adoptar los siguientes Presupuestos Básicos para las Funciones Básicas enumeradas y para cambiar estos Presupuestos Básicos por los siguientes:

- Cambios relacionados con actividad consistentes con las Pautas y los Criterios para cada función, con sujeción a los límites anuales de pesos que han de solicitarse específicamente con el Plan de Utilidades de este año.
- Cambios en la tarifa de salarios debidamente aprobados o cambios de precios sin límite fijo; sin embargo, se revalorará la necesidad de la función o funciones al nivel de los mayores salarios o precios.

SOLICITADA POR

Datos Financieros Preparados y Verificados por:

SECRETARIA DE ECONOMIA  
12. 10. 3. 1. 1

SOLICITUD REVISADA PARA AUTORIDAD DE PRESUPUESTO BASICO

División/Area Solicitante \_\_\_\_\_

Revisión Núm. \_\_\_\_\_  
Cambio Núm. \_\_\_\_\_

Nueva Función  Cambio de Alcance  Excede Provisión Anual  Otros

**Descripción**

**Funciones y Costo**

Función/Departamento	<u>Antes de Revisión</u>	<u>Revisión</u>	<u>Según Revisión</u>
	Núm. de Empls. (\$000)	Núm. de Empls. (\$000)	Núm. de Empls. (\$000)

Subtotal \_\_\_\_\_

Añádase: Cambios aprobados  
anteriormente aún no  
asignados a Función

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

Solicitado por: \_\_\_\_\_ Aprobado: \_\_\_\_\_

Fecha

Revisión Financiera por: \_\_\_\_\_

CAMBIO DE PRESUPUESTO BASICO

UNIDAD OPERADORA \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

CAMBIO NUM. \_\_\_\_\_  
 CUENTA DE CONTROL \_\_\_\_\_

DESCRIPCION - ACTIVIDAD RELACIONADA  SALARIO/PRECIO  OTROS

FUNCION		ELEMENTO DE GASTO	CANTIDAD		
DESCRIPCION	NUM. DE PERSONAS		AÑO CTE. 19__	EFFECTO ANUAL	
<p>APROBACION TRAMITADA EN CUALQUIER TIEMPO</p> <p>MANTENGASE INDICE NUMERICO</p>					

<p><u>SOLO PARA CAMBIOS RELACIONADOS CON ACTIVIDAD</u></p> <p>(Será completado por el Area Financiera)</p>	
ESTA SOLICITUD (CORRIENTE) _____ APROBADA ANTERIORMENTE _____ TOTAL HASTA LA FECHA _____ LIMITE DELEGADO _____	SOLICITADO POR _____ REVISION FINANCIERA POR _____ APROBADO FECHA _____

## PRESUPUESTOS DE PROGRAMA

HOJA DE RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE PROGRAMA

División <u>de Productos Populares</u>	Area y Departamento	Fecha <u>28-VI-69</u>
SOLICITUD DE APROBACION DE PRESUPUESTO DE PROGRAMA	Mercadotecnia Productos Populares	1.3 <input type="checkbox"/> Núm. 5 <input type="checkbox"/>

DESCRIPCION

Programa para la introducción de herrajes para; bolsas de dama; petacas y portafolios, en el mercado de México.

JUSTIFICACION

Con el fin de poder ocupar la capacidad no utilizada de la planta y obtener una mejor proporción en el reparto de los costos fijos, así como para fortalecer la línea de productos populares (incremento del 20%) se solicita la aprobación de este programa.

PUNTOS DE REVISION PROPUESTOS

1. Propósitos del plan; objetivos principales; Estrategia de Promoción
2. Lista de productos y ventas estimadas de los mismos
3. Estado de Resultados

COSTO ESTIMADO - NUEVO FONDOS (\$000)

GASTOS	1970	1971	1972	1973	TOTALES
Inversión en Troqueles y matrices			600	--	600
Inversión en Promoción	--	--	100	--	100
TOTAL DE NUEVOS FONDOS			700	--	700

COSTO ESTIMADO INCLUIDO EN PRESUPUESTOS BASICOS (x000)

GASTOS	1970	1971	1972	1973	TOTALES
Aprovechamiento del Presupuesto de Ventas Directas			300	360	660
Aprovechamiento del costo de Administración	--	--	400	480	880
TOTAL FONDOS DE PRESUPUESTO BASICO			700	840	1540
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA	--	--	1400	840	2240
DESEMBOLSOS CAPITALIZABLES ESTIMADOS			600	-	600

Firma del Patrocinador o Patrocinadores

Aprobación

PRESUPUESTO DE PROGRAMA 1.3/División de Prods. Populares  
FECHA DE PREPARACION 28 de Junio de 1969  
FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

PROPOSITOS DE ESTE PLAN:

De conformidad con las políticas prescritas por nuestro Consejo de Administración se ha elaborado este Plan de Ventas, Producción y Promoción para la Introducción de la línea No. 3 de productos populares.

Con el fin de poder ocupar la capacidad no utilizada de la planta, y obtener una mejor proporción en el reparto de los costos fijos de producción, se ha considerado que el enfoque al crecimiento de mercados previstos en nuestro Programa de Acción, debe de dirigirse a la venta de productos que ayuden a la realización de nuestras metas tanto de conquista de mercados como de mejoramiento en el nivel productivo evitando costos excesivos de iniciación de producción y fallas de control de calidad debidos a la falta de conocimientos o experiencia en el tipo de producción propuesta.

Fué por las anteriores razones que se consideró a los herrajes-para bolsas de mujer, petacas y portafolios, como los nuevos productos que podían ocupar la atención de nuestros departamentos de Investigación y Mercados para hacer el estudio con las conclusiones siguientes:

1.- El mercado tiene una capacidad de 13 millones de pesos de ventas anuales, del cual aproximadamente el 90% del mismo se encuentra captado por artículos importados de la marca Joskes.

PRESUPUESTO DE PROGRAMA 1.3/División de Prods. Populares  
FECHA DE PREPARACION 28 de Junio de 1969  
FECHA DE REVISION \_\_\_\_\_

2.- Nuestro departamento de ingeniería nos ha manifestado que estos productos no presentarían dificultad alguna para la fabricación de -- los mismos debido a la similitud que existe con nuestra actual producción -- de artefactos metálicos.

3.- En reciente entrevista con la principal casa exportadora -- de estos productos, se nos informó que estarían de acuerdo con la fabrica-- ción nacional de estos tipos de herrajes siempre y cuando se usara la marca Joskes en el mercado, observando las normas de calidad que hasta la fecha -- se habían brindado al consumidor y se aceptara un contrato de asistencia -- técnica (que se anexa) el cual establece un periodo de 10 años de validez -- y un 3% sobre las ventas Netas de estos productos.

4.- Nuestro departamento de promoción nos indica que las ven-- tas de estos productos se puede lograr, a través de los distribuidores que actualmente se encargan de la importación directa de los Estados Unidos.

5.- La introducción de los artículos a manufacturarse se hará -- de la siguiente manera:

5.1.- Entrega de 50 unidades exhibidoras de nuestros productos  
con un costo total de .....  
..... \$ 30,000.00

5.2.- Envío por correo interno de la empresa previa visita del agente de zona, de 50 paquetes sorpresa con un costo total de ..... \$ 50,000.00

5.3.- Muestrarios para los distribuidores.....  
..... \$ 20,000.00

T O T A L : \$ 100,000.00

6.- Nuestro departamento de producción nos indica que el costo de troqueles y herramientas es de 600,000.00 pesos aproximadamente, y con una duración de 10 años con una producción promedio de 20,000 piezas mensuales (nivel máximo de ventas).

7.- Nuestro departamento de costos nos indica que estos productos nos proporcionarían una utilidad anual del 11% en 1972 (462 mil pesos) y del 18% en 1973 (1 millón 552 mil pesos) de las ventas netas.

PREPARADO POR

REVISADO POR

FIRMA DEL PATROCINADOR

LISTA DE PRODUCTOS Y VENTAS ESTIMADAS DE: HERRAJES

	1972	1973
Herrajes para bolsa de mujer tipo:		
Arcón	1260	2400
Petaquilla	825	1630
Manchester	480	1100
Parisien	260	540
	<hr/>	<hr/>
	2825	5870
Herrajes de patacas tipo:		
Neceser	335	710
Turista	485	990
Gran Turista	150	310
	<hr/>	<hr/>
	970	2010
Herrajes de portafolio tipos:		
Ejecutivo	150	380
Vendedor	140	230
	<hr/>	<hr/>
	290	610
	<hr/>	<hr/>
TOTAL DE VENTAS	4085	8490
	=====	=====

## ESTADO DE RESULTADOS DE LA LINEA DE PRODUCTOS POPULARES:

HERRAJES

Fecha de preparación	Fecha de revisión	
	1) 1972	1) 1973
CONCEPTO		
Ventas	4085	8490
Costo Variable	1852	3750
Utilidad Marginal	2233	4740
Costo Fijo	627	656
Utilidad de Fábrica	1606	3794
Costo de Operación	963	1087
Utilidad de Operación	643	2707
Diferencia de interés calc.	281	393
Utilidad antes I.S.R.	924	3104
I.S.R. + P.U.T.	462	1552
	<hr/>	
Utilidad Neta	462	1552
Inversión	700	362
	<hr/>	
Diferencia	(362)	1192

## ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTAL DE LA COMPANIA X, S.A.

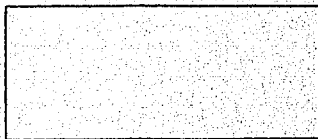
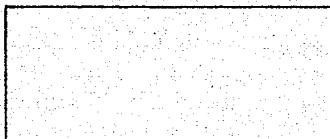
FECHA DE REPARACION 30/VI/1969

FECHA DE REVISION

CONCEPTO	REAL	PROBABLE	PRESUPUESTO			
	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Ventas Netas	48350	53185	79778	103710	127565	153078
Costo Variable	28192	32426	41273	53672	62812	78590
Utilidad Marginal	20158	20750	38505	50038	64753	74488
Costo Fijo	7644	7237	7647	8115	8616	9154
Depreciación Equipo	2000	2000	2200	2300	2600	3000
Utilidad de Fabrica	10514	11513	28658	39623	53537	62334
Costo de Operación	20114	18642	22139	25522	25805	27619
Admon. y Ventas	11402	10224	10919	11666	12470	13332
Investigación y Des.	3514	3451	3656	3875	4109	4361
Intereses Calculatorio	5200	4967	5564	6381	7226	7926
Provisión	-	-	2000	3600	3000	2000
Utilidad de Operación	(9600)	(7129)	6519	14101	26732	34715
Dif. Interes Calculatorio	(4550)	(4317)	(4934)	(6381)	(7226)	(7926)
Utilidad a/Impuestos	(5050)	(2812)	11453	20482	33958	42641
I.S.R. y P.V.T.	-	-	1756	10015	16605	20852
Utilidad Neta	(5050)	(2812)	9697	10467	17353	21789
Capital Contable Ø	24950	22138	30484	34951	41304	51444
Utilidad Contable.	(20)	(13)	32	30	42	42
Rotación del C. Contable	1.9	2.4	2.6	3.0	3.0	3.0

PREPARADO POR

REVISADO POR



BALANCE PRESUPUESTAL DE LA COMPAÑIA X, S.A.

FECHA DE PREPARACION 28/VI/1969

FECHA DE REVISION

CONCEPTO	REAL	PROBABLE	PRESUPUESTO			
	1968	1969	1970	1971	1972	1973
ACTIVO DISPONIBLE	1) 2000	1) 2000	1) 3324	1) 8643	1) 10630	1) 12757
ACTIVO Circulante	20000	20210	23674	25943	30058	323.2
Cuentas por Cobrar	11900	11296	12296	14692	16945	19134
Inventarios	8000	8864	10318	11181	13038	13098
Deudores Diversos	100	50	60	70	75	80
Activo Fijo	18000	16000	15800	14500	18900	25977
Inversión Acciones	-	-	-	-	4000	10077
Inversión en M y E	20000	20000	22000	23000	26000	30000
Depreciación	(2000)	(4000)	(6200)	(8500)	(11100)	(14100)
Suma del Activo	40000	38210	42798	49086	59588	71046
Pasivo Circulante	10050	11072	12314	14135	18284	19602
Proveedores	9000	4208	5639	3092	2040	1637
Acreedores Div.	1050	6864	5324	5043	5244	6316
Dividendos por Pagar	-	-	1351	6000	11000	11649
Pasivo Fijo	5000	5000	-	-	-	-
Préstamo Bancario	5000	5000	-	-	-	-
Suma del Pasivo	15050	16072	12314	14135	18284	19602
Capital	24950	22138	30484	34951	41304	51444
Capital social	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Reservas	-	-	484	1007	1876	2965
Superavit Ganado	(5050)	(7862)	-	3944	9428	18479

1) Valores en 000' Ps

PREPARADO POR

REVISADO POR

## ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DE LA CIA. X, S.A.

FECHA DE REPARACION

FECHA DE REVISION

CONCEPTO	PROBABLE 1969	PRESUPUESTO			
		1970	1971	1972	1973
Utilidad Neta	(2812)	9697	10467	17353	21789
Depreciación	2000	2200	2300	2600	3000
Flujo de Caja	(812)	11897	12767	19953	24789
Menos:					
Pago de Dividendos	-	-	1351	6000	11000
Aumento (Dismin.) Cuentas por Cobrar		2000	1396	2253	2189
Aumento (Dismin.) Inventarios	864	1454	863	1857	60
Aumento (Dismin.) Deudores Div.	(50)	10	10	5	5
Aumento (Dismin.) Inversiones	-	2000	1000	7000	10077
Disminución (Aumento) Proveedores	4792	(1431)	2547	1052	403
Disminución (Aumento) Acreedores	(5814)	1540	281	(201)	(1072)
Disminución (Aumento) Prestamos	-	5000	-	-	-
<b>Total</b>	<b>812</b>	<b>10573</b>	<b>7448</b>	<b>17966</b>	<b>22662</b>
Aumento (Disminución de Caja	-	1324	5319	1987	2127
Saldo Anterior de Caja	2000	2000	3324	8643	10630
Nuevo Saldo en Caja	2000	3324	8643	10630	12757
Caja en meses de Ventas	0.5	0.5			

PREPARADO POR

REVISADO POR

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

1. Técnica Presupuestal.  
C. P. Cristobal del Rio González M.C.A.  
Editorial Quetzalcoatl.
2. Contabilidad de Costos W. Neuner  
UTEHA - 1968
3. Basic Budget and Program Budget by Wallace  
Atwood and Frederick Nissebaum.  
Editorial Gin an Company.
4. Budget Program - Method for Cost Accounting.  
Editorial Heath Company - 1968
5. Técnica Presupuestal.  
Héctor Salas.  
Editorial UTEHA - 1968.
6. Manual Orozco y Berra.  
Historia Antigua de la Conquista de México.  
Editorial Porrua S. A.

7. Derecho Administrativo  
Gabino Fraga.  
Editorial Porrúa S. A.
  
8. Administración y Control de Oficinas.  
George R. Terry P.H.D.  
Cecsa - 1969.
  
9. Contraloría Práctica.  
David L. Anderson C.P.A. y Leo A.  
Schmidt C.P.A.  
VTHEA - 1965
  
10. Financial Statements.  
Kenxedy & Mc. Mullen  
Editorial Mc. Braw Hill Book Co. Mc. 1968.
  
11. Principios de Dirección de Empresa  
Koontz y O'Donnell  
Editorial Mc. Braw Hill Book Co. Inc - 1961.