

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



PREPARACION E IMPLANTACION DE PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS

CUTBERTO PEREZ HERNANDEZ

AREA: CONTABILIDAD GENERAL
DIRECTOR: C. P. VICTOR MANUEL AGUILAR

28

BP

1375

T

HG402

.B8

P4

C.1

D431



1080080423

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

PREPARACION E IMPLANTACION DE PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS

T E S I S
Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a :
CUTBERTO PEREZ HERNANDEZ

AREA: CONTABILIDAD GENERAL
DIRECTOR: C. P. VICTOR MANUEL AGUILAR

00922

MEXICO, D. F.

1975

HG4028

.B8

P4

P438P



AL H. JURADO.

A LA MEMORIA DE MI MADRE

En agradecimiento a sus
sacrificios y enseñanzas.

A MI PADRE

Como compensación a sus
ilusiones, que ha puesto
en mí.

A MI ESPOSA Y A MIS HIJOS

Chuchito, Tony y Tito,

CON TODO CARIÑO.

A MIS HERMANOS

Con el amor fraternal que
nos enseñaron nuestros padres.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

A LA FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN.

A MIS MAESTROS, CON TODO EL
RESPECTO QUE SE MEREZCAN.

A MIS COMPAÑEROS.

INDICE

I N D I C E

	Pág.
I.- LA NECESIDAD DEL ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTOS EN EL DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO	1
II.- ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LOS- PRESUPUESTOS.	7
III.- DETERMINACION DE LAS DIFERENTES CLASES DE PRESUPUESTOS	15
IV.- LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS	21
V.- PUNTO DE EQUILIBRIO	34

	Pág.
VI.- ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS	44
VII.- INCORPORACION DE LOS PRESUPUESTOS A LA CONTABILIDAD	59
VIII.- CONTROL PRESUPUESTAL Y EL PRESU-- PUESTO COMO MEDIDA DE EFICIENCIA	63
IX.- CONCLUSIONES	75
X.- BIBLIOGRAFIA	79

CAPITULO I

LA NECESIDAD DEL ESTABLECIMIENTO
DE PRESUPUESTOS EN EL DESARROLLO
ECONOMICO DE MEXICO.

CAPITULO I

LA NECESIDAD DEL ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTOS EN EL DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO

La actividad desarrollada por el hombre, ha --
mostrado siempre tendencia hacia una constante evalua-
ción, en todos sus aspectos.

En México, como país en plena vía de desarro-
llo, actualmente esta actividad ha tenido diferentes--
etapas a través de su historia, tales como: La Precor-
tesiana, La Conquista, La Colonia, La Independencia, -
La Reforma, La Revolucionaria y la Epoca Actual.

En la Epoca Precortesiana, encontramos que las
actividades de los pueblos más destacados como las de-
los Aztecas, Tarascos, Mayas, etc., radicaba principal-
mente en la guerra, la alfarería y el comercio entre -
otras.

Estas actividades eran desarrolladas en forma-
empírica y basadas regularmente, en los conocimientos-

heredados de padres a hijos, sin pensar en el planeamiento de las acciones.

Durante la Epoca de la Conquista, los pueblos sojuzgados se dedicaron principalmente a la tarea de defender su tierra, ya antes conquistada, trayendo como consecuencia un abandono total de las artes y actividades comerciales.

Así, vemos que pasan las diferentes Epocas en nuestro país, sin ninguna actividad industrial o comercial sobresaliente y no es sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se abre una infinidad de perspectivas para los hombres emprendedores y deseosos de progreso, así como de hacer fortuna mediante el establecimiento y fundación de diferentes industrias y prósperos comercios.

Las múltiples oportunidades existen, tanto en el campo de la industria de consumo como en los talleres de servicio a la industria grande, la agricultura, la transformación de materias primas, etc.

El éxito de aprovechar las oportunidades que se le presenten al hombre, para llevar una industria a resultados favorables para él y la comunidad, depende en alto grado de su formación como administrador, la ayuda mutua entre empresarios y la asistencia técnica dentro de la empresa indicada. Para este fin, hay que preparar especialistas en los diferentes aspectos de formación para que sean capaces de ayudar a los empre-

sarios en la difícil tarea de planear sus actividades, tales como: el mercado, el registro de operaciones, el costo, la producción, los diseños de productos, la dirección de la empresa, la administración del personal, etc.

Es de suma importancia antes de iniciar cualquier industria o actividad comercial, conocer el objetivo a que se dirige o se desea llegar; una vez conocido esto, conocer los medios con que cuentan, las ventajas y desventajas a que se tendrá que enfrentar, la competencia del o de los productos que se van a manufacturar o a expender, y en general tener una visión completa del campo en que se va a desarrollar. Algunos industriales entusiastas o soñadores, sin ningún cuidadoso planeamiento para el futuro, iniciaron sus actividades llenos de ilusiones y ambiciones, dirigiéndose al fracaso rotundo. Esto no es característica de los países en desarrollo como el nuestro, puesto que en 1940 en los Estados Unidos de Norteamérica, el 13% de las industrias que estaban operando en el comienzo del año no pudieron continuar sus actividades por falta de planeamiento y como consecuencia tuvieron que ir a la bancarrota.

Todo hombre de negocios o industrial que inicie una actividad económica, debe tener conocimiento del riesgo financiero que va a correr, de la responsabilidad ante sus futuros acreedores y ante sus socios; estos riesgos pueden ser reducidos al mínimo, mediante

un correcto planeamiento financiero. El empresario debe saber que sus decisiones están influidas por mu---chos factores, los cuales tiene que tomar en consideración, por ejemplo: el público, competidores, clientes, proveedores y el gobierno.

El gobierno en un estado moderno y en vía de desarrollo como es el nuestro, no solamente estimula - la actividad industrial, sino que en cierto modo reduce la independencia de los empresarios imponiendo regulaciones sobre la mano de obra, higiene industrial, - seguridad industrial, etc., y recarga el tiempo del empresario con un cúmulo de informes obligatorios. Los - empresarios deben tener conocimiento de los cambios -- que se operen, los cuales no pueden controlar, ni tampoco sus consecuencias, por ejemplo: cambios en el mercado de tendencias económicas generales, aumento de la competencia por el uso de procesos más modernos y nuevos diseños, capacidad de mano de obra, cambios en la política gubernamental, (por ejemplo protección arancelaria), catástrofes causados por inundaciones, incendios o tormentas, etc.

No todas las desventajas pueden ser previs---tas, pero un cuidadoso planeamiento puede evitar al empresario muchos problemas y desilusiones. De las in--dustrias que fracasaron en los Estados Unidos de Nor--teamérica y en el Reino Unido, (países que ya alcanza--ron un grado muy superior de desarrollo comparado con--el nuestro), el 90% fue por falta de experiencia en -

la administración y en la planeación previa. La inanición y extinción de las pequeñas industrias puede ser en gran parte evitada, mediante el conocimiento previo de las desventajas predominantes a que tendrá que hacer frente y los medios con que contará para vencer estas dificultades; todo ésto lo podrá efectuar mediante una planeación adecuada a la elaboración de los presupuestos.

CAPITULO II

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

CAPITULO II

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Antecedentes.-

A través del tiempo, la vida desarrollada por el hombre en lo referente a sus actividades, ha ido -- cambiando paulatinamente, según se han encontrado nuevos descubrimientos que por lo general corresponden a la realización de las metas que se han fijado los que intervienen en los proyectos y trabajos que arrojan como resultado una nueva aportación a los cambios cientfficos.

Analizando la forma en que ha transcurrido la vida del mundo en general, en diferentes épocas y haciendo una comparación de las formas de vida en la antigüedad, con la forma en que vivimos actualmente, se podrá observar que la vida actual es más compleja, - debido a que los factores que en ella intervienen son cada vez más complicados y numerosos.

Como consecuencia de este cambio radical en las actividades humanas, ha sido necesario ir modificando los factores disponibles para lograr que la forma en que se desarrollen las actividades en una época determinada, corresponda a las necesidades de dicha época y de esa manera adaptarlas a la actualidad.

Una de las preocupaciones que ha tenido el hombre a través del tiempo, es hacer una previsión lo más razonada posible, de las circunstancias que se presentarán en el futuro y que intervendrán en la realización de una meta determinada. Esta previsión la ha hecho el hombre a base de imaginar o suponer con anticipación a los hechos, cuáles serán los elementos que necesitará para poder lograr las metas prefijadas. Estas previsiones, en algunos campos de la actividad humana, se han ido convirtiendo en algo verdaderamente imprescindible, pues si se careciera de ellas, no sería posible alcanzar las metas fijadas; así por ejemplo, dentro del campo económico, se pretende determinar anticipadamente los diferentes factores que se presentarán durante el desarrollo de la actividad económica, las cuales permitirán o harán impracticable la realización de las metas prefijadas, a estas previsiones, (referentes al aspecto económico), se ha dado en llamarles "Presupuestos".

Definición

En la Enciclopedia Universal editada por Espasa Calpe, nos encontramos que define a la expresión--

"Presupuesto" de la forma siguiente: "la voz presu---
puesto es el participio pasado del verbo presuponer,--
suponer antes o por anticipado alguna cosa".

Algunas otras definiciones técnicas para presu
puestos son las siguientes:

Hilgert ("Cost Accounting For Sales") - "signi
fica una cuidadosa planeación por anticipado de todas-
las funciones de un negocio.

Estos planes, contenidos en un instrumento de-
nominado "Presupuesto" consistente en una serie de es-
timaciones de la empresa, correspondientes a un perio
do determinado. Al aplicarse a las empresas comercia-
les e industriales, el presupuesto es un recurso para-
coordinar todos los departamentos de un negocio. La -
estimación del costo de operación de cada departamento
se hace anticipadamente para un periodo determinado y-
contra esta estimación se compara el costo de los he-
chos actuales.

W.A. Paton ("Accounting").- "En general el pre
supuesto puede definirse como un estado o informe que
muestra las estimaciones de la marcha o de los resulta
dos de un programa o plan de operación. Un presupes-
to representa una estimación de los hechos o situacio-
nes futuras, generalmente desde el punto de vista fi--
nanciero; expresa los planes y proyectos de los funcio
narios a cargo de la administración de la empresa"

Otra definición más contenida en "The Finan---
cial Hand Book".- Un plan para gobernar las operacio-

nes de un negocio por un determinado periodo futuro e incluye una previsión de la situación financiera del negocio a la terminación del periodo. La forma de un presupuesto y su grado de simplicidad o complejidad, estarán determinadas por el objeto para el cual se prepara el uso que de él se haga y el tipo de organización existente en la empresa que lo utilice".

En mi opinión, podemos definir al presupuesto como "el plan a desarrollar para las diferentes operaciones propias de una empresa, durante un periodo determinado, preparado de acuerdo con las estimaciones basadas en experiencias pasadas y que nos servirá para llegar a alcanzar los objetivos y metas deseadas para la empresa".

Para que el presupuesto tenga la fuerza necesaria y pueda servir como norma de las operaciones, debe ser autorizado por un funcionario u organismo directivo, debidamente facultado y responsable que lo sancione previamente a su aplicación.

Naturaleza.-

De acuerdo con las definiciones anteriormente anotadas, el presupuesto es un plan formado con anticipación al desarrollo de las operaciones; por lo tanto, está formado por estimaciones que permitirán juzgar la forma como se van cumpliendo las situaciones que se trató de preveer. No debe pensarse que por que el presupuesto haya sido preparado en la forma más cuida-

dosa posible, deba cumplirse íntegramente en todos sus aspectos. Es necesario tener presente siempre, que -- los elementos para preparar este plan fueron estima-- ciones, juicios formulados con anticipación y que co-- mo tales están sujetos a variaciones con respecto a -- los hechos que se presenten en la realidad, durante el desarrollo de las operaciones de una empresa. Sin em-- bargo, aunque de naturaleza netamente estimativa, el-- presupuesto debe tender a coincidir con los hechos que en él se hayan previsto y para tal efecto ha tratado -- de determinar esas estimaciones previas con base en-- técnicas que se ajustan cada vez más a las necesidades actuales y que han hecho posible obtener resultados ca-- da vez más cercanos a la realidad. Entre las técni--- cas de que se auxilia la planeación presupuestal, pue-- den mencionarse: la estadística, la mercadotecnia, los estudios económicos y de mercados, etc.

Objeto.-

Por las razones antes expuestas, puede afirmar-- se que el objeto primordial del presupuesto, es deter-- minar la política o políticas a seguir y los medios ne-- cesarios para que a la terminación del período señala-- do, los resultados obtenidos correspondan a las metas-- fijadas por la administración de la empresa.

Es indudable que con estos elementos la admi-- nistración podrá dirigir y encauzar con mayor eficien-- cia sus funciones, eliminando casi en su totalidad los

riesgos innecesarios y la incertidumbre, que con tanta frecuencia producen resultados desastrosos para el fin propio de toda clase de negocios: la obtención de utilidades. A este respecto es de vital importancia que además del conjunto de cifras estimadas para cada uno de los aspectos del negocio, se incluya un estado de pérdidas y ganancias y un balance general estimados - que indicarán respectivamente, la utilidad neta que se espera obtener y la situación financiera de la empresa a la terminación del ejercicio para el cual se formuló el presupuesto

Para concretizar las ideas anteriores, diremos que el presupuesto tiene por objeto:

- 1.- Fijar un objetivo determinado hacia el --- cual orientar las actividades de una empresa.
- 2.- Establecer una política directiva para --- efectuar las operaciones futuras.
- 3.- Estimular la cooperación de los directivos del negocio para la aceptación de las políticas trazadas a la ejecución de los pla--nes adoptados.
- 4.- Determinar los límites para restringir y--anular las erogaciones superfluas.
- 5.- Determinar los fondos necesarios, el momento

to en que se necesitarán y las fuentes ade
cuadas para obtenerlos.

- 6.- Fijar medidas de rendimiento a través de -
la comparación de resultados de operacio--
nes reales contra las previstas.
- 7.- Detectar el lugar y el momento adecuado para
efectuar los cambios necesarios en las-
operaciones normales, para realizar los objetivos
planeados.

Si el presupuesto formulado por una empresa, -
permite llevar a cabo los puntos generales antes indi-
cados, podemos decir que llena el objeto para el cual-
fue preparado, constituyendo en esta forma un elemento
de gran utilidad, que hará posible alcanzar los fines-
deseados por los directivos de la empresa.

CAPITULO III

DETERMINACION DE LAS DIFERENTES
CLASES DE PRESUPUESTOS.

CAPITULO III

DETERMINACION DE LAS DIFERENTES CLASES DE PRESUPUESTOS

Para clasificar a los presupuestos, debemos --- atender a las caracterfsticas siguientes:

A. ALCANCE QUE SE LES DE

B. CAMPO DE ACCION EN QUE SE APLICARAN

C. DE ACUERDO A LA OPERACION QUE SE PREVEA

a).- Según al alcance que se le de a los pre--supuestos, pueden clasificarse en princi--pales o generales y secundarios o detallados.

Los presupuestos principales o generales--se refieren al programa financiero de conjunto, que permita visualizar anticipada--mente el panorama general que presentará la empresa después de haber transcurrido--

un período de operaciones

El presupuesto general viene a constituir el programa que deberá seguirse como resultado de la planeación de la operación de la empresa en todas sus fases.

b).- El presupuesto general, es el resultado de una serie de estimaciones que se preparan para cada una de las funciones o acciones dentro de la empresa, las cuales a su vez representan los presupuestos secundarios o especiales de cada acción o función. Estos tipos de presupuestos pueden clasificarse en:

1. Presupuesto de Ventas
2. Presupuesto de Producción
3. Presupuesto de Compras
4. Presupuesto de Inventarios
5. Presupuesto de Mano de Obra
6. Presupuesto de gastos de producción
7. Presupuesto de gastos generales y de administración
8. Presupuesto de gastos de ventas
9. Presupuesto de gastos de mercadotecnia
10. Presupuesto de ingresos y gastos diversos

11. Presupuesto de nuevos productos
12. Presupuesto de adquisiciones de activo fijo

La clasificación anotada anteriormente, es --- aplicable a las empresas industriales; para las empresas cuya índole sea puramente comercial deberán eliminarse, todas aquellas estimaciones que se refieran a las operaciones de transformación, permaneciendo vigentes todas las demás.

Es muy necesario hacer resaltar la importancia que tienen los presupuestos relativos a cada función, ya que de la razonabilidad y exactitud que posean estos, depende la correcta preparación del presupuesto general. Por consiguiente, es indispensable -- crear conciencia plena en los integrantes de cada departamento, la importancia de estimar con la mayor --- aproximación posible los datos y cifras relativas a cada fase en la que intervengan.

- c).- La clasificación que pueda hacerse de los presupuestos según la operación que es -- la siguiente:
- 1.- Presupuestos de asignación
 - 2.- Presupuestos fijos
 - 3.- Presupuestos flexibles o variables

Los primeros corresponden a los presupuestos-- que regularmente adopta el gobierno para el desarrollo

de sus actividades y consiste en asignar partidas de inversión o gastos a las diferentes dependencias para un periodo gubernamental. Este tipo de presupuestos no se utiliza generalmente en las empresas privadas.

Los presupuestos fijos, son los que se formulan de acuerdo con un programa previo, cuyas estimaciones no cambian aun cuando las operaciones varien con respecto a la realidad. Este tipo de presupuesto, tiene las ventajas de indicar una norma a seguir en la empresa. Tiene el inconveniente de ser sumamente rígido y cualquier cambio radical en la situación económica, originará desviaciones favorables o desfavorables, que durante el transcurso del periodo presupuestal, pueden causar desorientación e interpretaciones erróneas, con respecto a los resultados logrados en la realidad.

Los presupuestos flexibles o variables, son aquellos que permiten la modificación de las estimaciones formuladas inicialmente, en vista de los resultados que muestran las operaciones efectuadas. La flexibilidad en el presupuesto es la clave para lograr un control eficiente, puesto que se va amoldando a las circunstancias reales, a medida que transcurre el periodo presupuestal, con lo que se logra una mejor base para adaptar las estimaciones a la situación actual. Por lo tanto, será posible orientar la resolución a las operaciones hacia una meta más real mediante una revisión periódica de los resultados obtenidos, en --

comparación con los hechos y cifras estimadas con anti
cipación.

Por lo anteriormente descrito, observemos que el presupuesto más recomendable para una empresa des--centralizada, será el presupuesto flexible, ya que per
mitirá una variación o modificación oportuna de las es
timaciones consideradas originalmente.

CAPITULO IV

LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACION
DE LOS PRESUPUESTOS.

CAPITULO IV

LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Antes de iniciar propiamente la preparación de los presupuestos relacionados con las diferentes operaciones de la empresa, se deben considerar los diferentes factores que puedan influir en el desarrollo del negocio. Analizar las circunstancias favorables y desfavorables que presenten cada uno de esos factores. Una vez que se obtiene el resultado de este análisis, planear las actividades correspondientes a las distintas fases de las operaciones que se realizarán.

Los diferentes factores que se deben considerar, por que pueden influir en el resultado de las operaciones son:

- 1.- Los productos que se van a fabricar o servicios que se desean proporcionar.
- 2.- El poder adquisitivo de las personas y la demanda de esos productos en el medio en -

el que se vaya a expender.

- 3.- La colocación de los productos y la disponibilidad de los mismos en los diferentes sitios.
- 4.- Los planes de producción.
- 5.- Los programas de elaboración de nuevos -- productos o servicios.
- 6.- La organización interna y externa.
- 7.- Los medios financieros.
- 8.- El control y medidas de eficiencia inter-- nos.

Analizaremos someramente la repercusión que -- tienen estos factores en la preparación de los presu-- puestos.

1.- Los productos y/o servicios.

Los directivos deberán seleccionar los productos o servicios que deseen producir para llegar a los objetivos y metas que se han marcado.

Es indispensable que se le de especial aten-- ción a este factor, ya que depende del tipo y calidad de los artículos o servicios que ofrezca la empresa, - que además de llevar una finalidad de carácter social

pueden producir una retribución adecuada a los inversionistas y empresarios bajo la forma de utilidad.

Debe hacerse notar que este factor es tan importante y especial, de tal forma que, no obstante que la empresa contara con una magnífica planta para producir, una excelente fuerza de ventas, una publicidad suficiente y una organización interna eficiente, si los artículos o servicios producidos no son aceptados por los clientes, el volumen de operaciones que se realice será tan reducido, que no permitirá la obtención de utilidades.

2.- El Poder Adquisitivo y la Demanda de los Productos

Al analizar este factor, debemos considerar el medio ambiente en que vamos a expender nuestros productos u ofrecer los servicios, ya que el conocimiento previo del mercado potencial, es fundamental en la planeación de cualquier negocio.

Una vez que se tengan los datos del mercado, se deberá considerar la tendencia que llevará el volumen de ventas; las ventajas y desventajas que se observen de la competencia, todos estos datos, deberán ser obtenidos mediante:

- A).- El análisis y estudio de los registros, datos y experiencias internas de la compañía, y

B).- Por medio del estudio de datos e informes obtenidos de las fuentes externas a la -- compañía.

Una vez analizados estos dos factores princi-- palmente, podrá determinarse si los objetivos que se han fijado en forma preliminar para la empresa, son ra-- zonablemente adecuados, o si hay necesidad de efectuar algunos cambios.

3.- La Distribución y Disponibilidad de los -- Productos

Dentro de este factor, se deberá considerar - la forma más adecuada y menos gravosa para la empresa, de hacer llegar los productos o servicios a los futu-- ros consumidores, para lo cual se deberá seleccionar y entrenar un cuerpo de vendedores; se seleccionarán los medios de distribución y métodos de ventas; se marca-- rán las rutas y cuotas de ventas; se determinarán los-- costos de distribución y se seleccionarán los métodos-- más ventajosos para la empresa; se calcularán los cos-- tos por manejo de inventarios, crédito y cobranzas, -- empaques y embarques, etc.

4.- Los Planes de Producción.

Al analizar este punto, deben considerarse los siguientes elementos:

A).- Las materias primas, materiales y otros--

elementos necesarios para la elaboración--
de los productos.

B).- La planta y el equipo de producción.

C).- El proceso de producción.

Con relación a las materias primas y materia--
les, es necesario considerar la parte proporcional que
representan dentro del costo de los productos, para es--
tudiar si las fuentes de abastecimiento que nos los --
proporcionan son las adecuadas; si estamos recibiendo--
de ellas el financiamiento adecuado y si estos compo--
nentes llenan los requisitos de calidad deseada para--
que no nos originen costos adicionales dentro de la fa--
bricación.

Debemos considerar también, el costo que nos -
representan los materiales por su almacenamiento den--
tro de la compañía y estudiar los posibles sustitutos--
de ellos, para seguir produciendo con igual o mejor ca--
lidad.

Por lo que respecta a la localización de la --
planta, deberá considerarse, si es la más conveniente--
en relación con las fuentes de abastecimiento de mate--
rias primas, materiales, mano de obra, seguridad, zo--
nas salubres, zonas urbanas y vías de comunicación.

Por lo referente al equipo de producción, debe--
mos considerar la capacidad de producción; la obsole--

cencia y vida del equipo, el costo de sustitución del mismo y las posibilidades de modificación que sean susceptibles de efectuarse para obtener una mejor y mayor producción.

En relación al proceso de producción, debemos considerar entre otros aspectos; si la instalación de la maquinaria y equipo es la más conveniente en relación al flujo de la producción, reduciendo al mínimo los tiempos y movimientos del personal que interviene en ella, para una mayor y mejor producción. Asimismo se deberá estimar el sistema más adecuado para el control de la producción la inspección y control de calidad, en la línea de producción y fuera de ella y en el almacenamiento de los productos.

Se deberá estudiar el costo de mantenimiento y servicio de la maquinaria y equipo.

5.- Los Programas de Elaboración de Nuevos Productos o Servicios.

Dentro de este factor debemos considerar que la prosperidad de una empresa se encuentra íntimamente relacionada con los planes y programas que se consideren, para mejorar los productos actuales o producir nuevos.

Para analizar estos planes, debemos hacer el estudio de los productos nuevos o mejorados que se han desarrollado en los últimos años, indicando el porcen-

taje que representan sobre las ventas totales, se debe establecer una comunicación eficiente entre los departamentos de ventas y el de nuevos productos, para que el primero informe de la manera más clara y oportuna los motivos que existan para proponer una modificación de los productos existentes, por no desplazarse en la forma planeada; o bien los nuevos productos deseados por los clientes y que puedan sustituir en las ventas a los existentes.

El departamento de nuevos productos, deberá observar a la vez comunicación adecuada con la dirección general, para hacer de su conocimiento las proposiciones y estudios que posea para la modificación o creación de nuevos productos. Para que de esta forma pueda darle una solución a las necesidades existentes, -- dentro de su área.

6.- La Organización Interna y Externa

Este factor desde el punto de vista interno; -- lo podemos definir como el grupo de personas bajo una dirección apropiada que trabajan juntas para la realización de una meta común. Considerando esta definición podemos decir que este factor es vital para la empresa, ya que de la organización que posea dependen -- considerablemente todos los aspectos. Las diferentes funciones de una empresa deben de estar adecuadamente separadas y las relaciones entre las funciones y los -- grupos de organización deben definirse claramente. Pa-

ra lograr lo antes descrito dentro de la empresa, debe existir entre otras cosas: una gráfica de organización en la que se indique claramente las relaciones existentes entre las diferentes áreas; un manual de organización en el cual se mencione los títulos de los puestos del personal de supervisión de funciones, labores y responsabilidades; un instructivo de procedimientos indicando las labores rutinarias a desarrollar y la participación de cada departamento en ellas; una selección adecuada del personal y tener en cada uno de los puestos a la persona más capaz para desarrollarlo.

Desde el punto de vista externo, es necesario que se conozca la organización que poseen los futuros clientes, para establecer niveles jerárquicos equiparables a nuestra organización; también es conveniente averiguar la organización que poseen los competidores para elaborar planes de acción en las ventas.

7.- Los Medios Financieros

Dentro de este factor, se deberá considerar la organización financiera que posea la empresa, ya que de ella dependerá el logro de las actividades planeadas con los resultados deseados. Es necesario que la estructura de la empresa sea sólida, considerando las fuentes de origen, el capital de trabajo, el uso de análisis de los resultados por medio de razones, para que observemos si los resultados que se están logrando van en proporción a lo planeado, o si existen variado

ciones de considerable monto.

Debemos también analizar la naturaleza del pasivo de la empresa, si es a corto o plargo plazo si el financiamiento por el pasivo que hemos contraído es el más adecuado, o estudiar si existe alguna otra fuente de financiamiento que sea menos gravosa y de más utilidad para la empresa.

Otro punto que debemos analizar es el del rendimiento obtenido en relación a la inversión efectuada, para tener bases de comparación a largo plazo.

8.- El Control y las Medidas de Eficiencia Internas.

Es necesario que los dirigentes de la empresa, tengan la seguridad de que todas las funciones se han efectuado correctamente, tales como: que el programa de producción va en proporción con el plan de ventas, si los inventarios son suficientes para satisfacer la demanda de los clientes, etc.

El instrumento necesario para lograr lo anterior, es el sistema de control contable, el cual proporciona la información y los procedimientos necesarios para una guía correcta de la empresa, por lo tanto, mediante él y comparando los planes elaborados, podemos señalar algunas normas de medidas para observar el grado de eficiencia o versatilidad de los datos que nos proporcionaron para la elaboración de los pre-

supuestos. .

El sistema de control contable, nos permitirá-comparar las actividades realizadas con las estimaciones, determinar las causas de variación y tomar las--medidas necesarias para corregirlas. Las normas de medida, deberán ser establecidas por las personas más capacitadas, para poder juzgar con razonable exactitud--lo que constituye una actuación eficiente, aceptable,-buena o deficiente.

El departamento de contabilidad, deberá elaborar un reporte de los resultados de la comparación de las actividades planeadas y las realmente efectuadas;-este reporte será distribuido entre aquellas personas-que sean responsables de cada una de las áreas de la-empresa. Asimismo la dirección de la empresa recibirá constantemente información actualizada en relación --con el grado de eficiencia en la ejecución de las actividades y estará en condiciones de planear, supervi---sar, evaluar y coordinar las actividades en las diversas funciones y departamentos.

El control contable es un elemento absolutamente necesario para la dirección de los negocios. Dicho-control se basa principalmente en el uso de informa---ción contable y estadística como parte de un plan para ejercer cierta presión y obtener resultados eficient---tes.;

PREPARACION DEL PRESUPUESTO

La preparación del presupuesto, deberá ser --- oportuna y razonablemente anticipada, al período en el cual se vaya a aplicar para que todas las personas involucradas en el ejercicio de dicho presupuesto, puedan dar su opinión respecto a la corrección de las estimaciones formuladas y en caso necesario, hacer los cambios pertinentes antes de iniciarse el período en que se aplicará este. Consideremos en lo sucesivo que el lapso que comprende el presupuesto total de las operaciones de una empresa, es de un año normal, sea --- cual fuere la fecha de iniciación y terminación del -- ejercicio. Ahora bien, debemos tener en cuenta que -- el presupuesto, se debe dividir por meses, para que no esperemos al resultado de todo un año de operaciones, -- para aplicar las medidas correctivas a las variaciones negativas. Se aconseja que aparte de formular el pre -- supuesto por meses, se agrupen estos para formar tri -- mestres, para que al final de cada uno de ellos podamos compararlos con los resultados reales y aplicar -- las medidas de corrección, tanto al presupuesto como -- en las operaciones efectuadas.

Las fuentes de las cuales se obtengan los datos necesarios para la preparación del presupuesto, y las personas o áreas que los proporcionen, serán diferentes, según sea la función que se vaya a presupues -- tar.

Sin embargo, cabe hacer notar que el procedimiento a seguir, será en el fondo idéntico y en general puede sintetizarse en los pasos siguientes:

- 1.- Obtención de los datos que formen la experiencia anterior interna de la empresa y que sean de utilidad para el fin que se persigue.
- 2.- Recopilación de los datos que representen la experiencia de otras empresas de tipo similar en condiciones aproximadamente semejantes.
- 3.- Comparar ambas existencias y ajustarlas en caminando el resultado al objetivo de la empresa.
- 4.- Considerar las posibles variaciones por las circunstancias de que tengamos conocimiento y que influirán en nuestras operaciones.
- 5.- Ajustar en caso necesario, las estimaciones efectuadas, a fin de que se incluyan las circunstancias futuras previsibles que impliquen una alteración a las cifras estimadas.

CAPITULO V

PUNTO DE EQUILIBRIO.

CAPITULO V

PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez que los Directivos de una Empresa, han determinado el objetivo de la misma, y que a dicho objetivo planean llegar mediante la producción de determinados artículos o a través de la prestación de ciertos servicios; considerando para ello la distribución en el mercado de lo ofrecido, el paso siguiente será-- determinar el Punto Medio de Operaciones que les permita absorber todo gasto necesario para realizar el mínimo del objetivo planeado a través de las Ventas de los productos o servicios ofrecidos; a este punto le damos el nombre de Punto de Equilibrio, en otras palabras,-- el Punto de Equilibrio viene siendo la determinación-- de los Ingresos necesarios de una Empresa para que pueda subsistir sin incurrir en pérdidas.

Es bien sabido que para la obtención de un in

greso, es necesario efectuar determinados gastos de diversa naturaleza. Estos gastos pueden clasificarse en dos grandes grupos: Gastos Fijos y Gastos Variables.

GASTOS FIJOS.

Son todos aquellos que necesitan efectuarse para que la Empresa subsista aun cuando esté físicamente parada. Es decir, estos gastos son independientes del volumen de operaciones que se realicen y no tienen ninguna relación con la producción y venta de los artículos o servicios a que se dedique la Empresa, por ejemplo: La Renta de Oficinas, Planta, Equipo, etc., los Sueldos Garantía del personal; la depreciación del equipo de oficina, de fábrica, del equipo de transporte, etc.

GASTOS VARIABLES.

Son todos aquellos que están íntimamente relacionados con el número de operaciones y por lo tanto aumentan o disminuyen según sea mayor o menor el volumen de producción y ventas de la Empresa, ejemplo: Consumo de Materias Primas y materiales, los pagos variables por mano de obra, las comisiones por ventas, etc.

Si suponemos que la Empresa no tuviera ingresos por razones especiales, de todas maneras tendría gastos necesarios para conservarla en actividad; si esta situación se conservará en un ejercicio, el resultado de éste sería una operación que necesariamente originaría una Pérdida, lo cual sería anormal.

Una vez iniciadas las operaciones normales de la empresa, los ingresos que se obtengan al principio se utilizarán para cubrir los gastos erogados y mientras mayores sean los ingresos, mayor será la recuperación de los gastos fijos, hasta llegar a un momento en que los ingresos obtenidos sean iguales a los gastos fijos necesarios; en ese momento no existirá pérdida, pero tampoco habrá utilidad. Es en ese momento -- cuando decimos que la Empresa ha encontrado su "PUNTO-DE EQUILIBRIO", es decir que los ingresos obtenidos -- nos sirven para cubrir todos los gastos necesarios para que la Empresa opere.

La determinación de este Punto de Equilibrio, -- como ya asenté al principio de este capítulo, es de vi tal importancia para una adecuada planeación de las ac tividades de la Empresa, puesto que permitirá señalar anticipadamente el volumen de operaciones que se re--- quieren para empezar a generar utilidad y el aumento -- de ésta a diferentes niveles de operaciones.

Para calcular el Punto de Equilibrio económico de una Empresa, puede aplicarse la fórmula siguiente:

$$V = C.F. + C.V.$$

de donde:

- V = Ventas Netas Necesarias
- C.F. = Costos Fijos
- C.V. = Costos Variables

Como las ventas representan el 100%, los Costos Variables tienen que ser una parte de dicho 100%, y por lo tanto hacemos:

$$C.V. = XV$$

en donde X representa el tanto por uno, (se obtiene dividiendo el total de los gastos variables entre el total de las ventas netas), de lo que significa los costos variables de un peso de ventas.

Por lo tanto, nuestra fórmula original quedaría de la siguiente forma:

$$V = C.F. + XV$$

Para mayor comprensión, citaremos un ejemplo: -
Supongamos que una Empresa Industrial, produce un solo artículo de calidad y tamaño uniforme y proyecta el siguiente estado de resultados:

COMPAÑIA INDUSTRIAL X
 ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO
 POR EL AÑO QUE TERMINA EL 31-XII-19__

Ventas Netas Proyectadas (80,000 Unidades a \$400.00 --
 c/u) - - - - - \$3,200,000

Menos: Costos y Gastos	<u>FIJOS</u>	<u>VARIABLES</u>	
Materiales Directos		320,000	
Mano de Obra Directa		530,000	
Gastos de Producción	500,000	270,000	
Gastos de Venta	280,000	300,000	
Gastos Generales de Administración	<u>100,000</u>	<u>340,000</u>	
T O T A L	<u>880,000</u>	<u>1,760,000</u>	<u>2,640,000</u>
UTILIDAD NETA ANTES DEL I.S.R.			\$ 560,000 =====

Aplicando la fórmula al ejemplo tendríamos:

$$V = C F + X V$$

10. Determinación del Tanto por Uno de los Costos Variables en relación a las Ventas

$$X = \frac{C V}{V} = \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{Sustituyendo: } \frac{1,760,000}{3,200,000} = 0.55$$

Sustituyendo todos los datos en la fórmula original, - tendríamos:

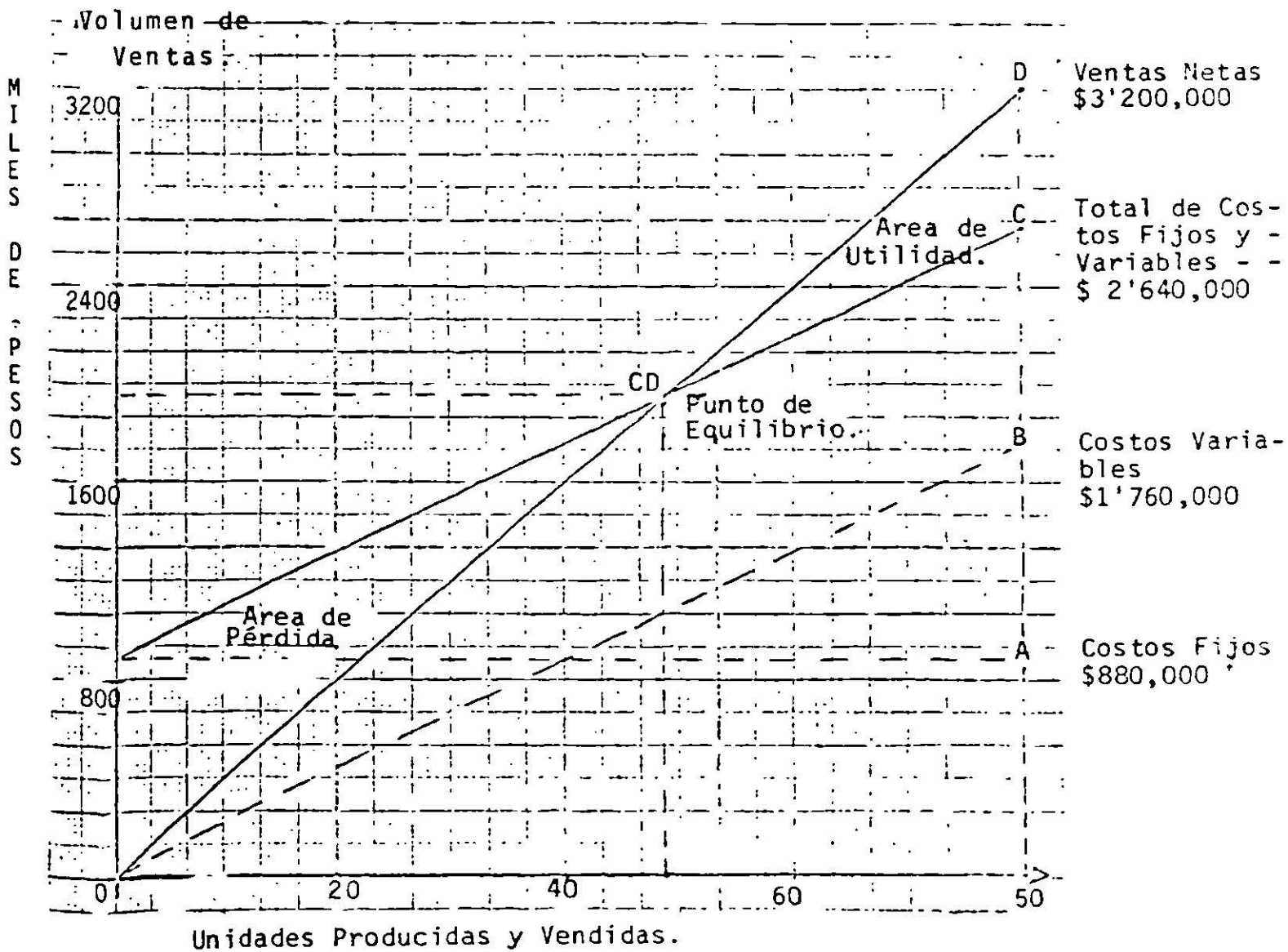
$$V = 880,000 + 0.55 V \text{ de donde}$$

$$\begin{aligned} V - 0.55 &= 880,000 \text{ Factorizando} \\ V(1-0.55) &= 880,000, \text{ por lo tanto} \\ 0.45 V &= 880,000 \text{ Nos queda} \end{aligned}$$

$$V = \frac{880,000}{0.45} \qquad V = 1,955,555.-$$

El valor de \$1,955,555.- viene representando la Venta necesaria para lograr el Punto de Equilibrio de la Empresa.

Otra forma de determinar el Punto de Equilibrio, es a base de gráficas por medio de coordenadas, considerando los datos anteriores del ejemplo tendríamos:



La gráfica anterior se prepara de la siguiente forma:

En el Eje Vertical representamos el Volumen de Ventas. En el Eje Horizontal representamos el Volumen de Producción Vendida.

Localizamos el Punto "A", lo cual se hace de la forma siguiente: sobre el número que representa el total de la producción vendida, trazamos una línea --punteada paralela al eje vertical y a la altura, donde se encuentra el importe que comprendió el total de gastos fijos, lo señalamos y trazamos una línea paralela al eje horizontal hasta cortarlo, (este nuevo --punto de origen nos servirá más tarde cuando localicemos el punto "C").

Una vez localizado el punto "A", procedemos a localizar el punto "B", que nos representará el total de costos variables, cuando localicemos el punto -- donde nos indica el monto de los costos variables, lo marcamos en la línea donde se encuentra el total de -- unidades producidas y vendidas (sobre esta línea también marcaremos los puntos siguientes).

Una vez localizado el punto "B", trazamos -- una línea punteada que vaya del punto localizado al -- punto "O" u origen de los ejes.

Posteriormente localizamos el punto "D" que nos representa el monto total de ventas realizadas y lo señalamos sobre la línea del número ya antes indicado, trazamos una línea que vaya de este punto al punto de origen de los ejes.

El punto "C", nos representa el monto total de costos fijos y variables, localizamos el lugar que nos representa esa cantidad y lo marcamos sobre la línea indicada, una vez marcado trazamos una línea que vaya del punto "C" al punto donde se cortó el eje vertical, con la línea que trazamos paralela al eje horizontal y que representó el límite del área de los costos fijos. Observemos que esta línea corta en un punto a la línea OD, el punto donde se corta es el punto de equilibrio, que en este caso tiene un valor de \$ 1,955,555.- con 4,888 unidades producidas y vendidas.

Es prudente aclarar que la interpretación de la gráfica debe ser razonable porque no es rigurosamente exacta en sus resultados. La gráfica del punto de equilibrio, constituye una representación visual aceptable para auxiliar a la planeación anticipada de las operaciones futuras.

En conclusión puede decirse que la determinación del punto de equilibrio, es de vital importancia en la planeación presupuestal; primero para determi--

nar el volumen de ventas que necesita una empresa - para cubrir todos sus costos y gastos y enseguida - estimar las ventas necesarias para obtener cierta - utilidad deseada, determinar el impacto de los -- aumentos o disminuciones en los precios de venta, - así como en los costos, especialmente para aquellas empresas que tienen un alto costo de operación.

CAPITULO VI

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS

CAPITULO VI

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS

Una vez que se fijó el objetivo de la empresa, el método de cómo llegar a él; la determinación mínima necesaria de operaciones, y ya considerando todos los puntos necesarios para la elaboración de los presupuestos por cada una de las operaciones de la empresa, se procede a la consolidación de todos los presupuestos--individuales, obteniéndose los estados financieros que representarán las cifras relativas a la situación que tendrá al final del período presupuestal, como resultado de las operaciones que se han programado. Estos estados financieros son:

- 1.- Estado de ingresos y gastos estimados.
- 2.- Estado de situación financiera estimada.
- 3.- Estado de estimación de ingresos y erogaciones de efectivo para una mayor comprensión de la relación que guardan entre sí--los diferentes presupuestos y los estados informativos que producen, describiré algunos anexos:

ANEXO 1

PRESUPUESTO PRELIMINAR DE VENTA
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

PRODUCTO	NUMERO DE UNIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO	VENTAS TOTALES
A	20,000	\$ 20.00	\$ 400,000.00
B	30,000	30.00	900,000.00
C	50,000	15.00	750,000.00
D	<u>5,000</u>	50.00	<u>250,000.00</u>
TOTALES	<u>105,000</u> *****		<u>\$2,300,000.00</u> *****

ANEXO 2

PRESUPUESTO PRELIMINAR DE PRODUCCION
 POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

DESCRIPCION	PRODUCTOS			
	A	B	C	D
Cantidad necesaria para las ventas	20,000	30,000	50,000	5,000
Inventario final programado	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>	<u>10,000</u>	<u>500</u>
Necesidades Totales:	25,000	35,000	60,000	5,500
MENOS:				
Inventario Inicial	<u>3,000</u>	<u>2,000</u>	<u>8,000</u>	<u>1,000</u>
Producción Necesaria	22,000	33,000	52,000	4,500

PRESUPUESTO PRELIMINAR DE COMPRAS
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 19

MATE- RIAL	PRODUCCION	INV. FINAL	TOTAL	MENOS INV. INICIAL	CANTIDAD POR COM- PRARSE	PRECIO UNITA- RIO	IMPORTE TOTAL
AA	53,000	2,000	55,000	3,000	52,000	4.00	208,000
BB	83,000	5,000	88,000	10,000	78,000	2.00	156,000
CC	185,500	20,000	205,500	20,000	185,000	1.00	185,500
T O T A L:							549,500

ANEXO 4

PRESUPUESTO PRELIMINAR DE MANO DE OBRA
DIRECTA

POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 19__

PRODUCTO	CANTIDAD	HORAS ESTIMADAS POR UNIDAD	TOTAL DE HORAS ESTIMADAS	IMPORTE
A	22,000	1.0	22,000	\$ 44,000.-
B	33,000	2.5	82,500	165,000.-
C	52,000	.5	26,000	52,000.-
D	4,500	2.5	11,250	22,500
T O T A L:			141,750	\$283,500.-

PRESUPUESTO PRELIMINAR DE GASTOS DE PRODUCCION
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

DESCRIPCION	IMPORTE
Mano de Obra Indirecta	\$ 80,000.00
Impuestos y seguro social	26,400.00
Gastos de Representación y Viajes	30,000.00
Energía Eléctrica	32,500.00
Materiales	19,800.00
Reparación y mantenimiento	43,500.00
Depreciación	42,500.00
Contribuciones prediales	4,000.00
Seguros Varios	3,000.00
T O T A L:	\$ 283,500.00

ANEXO 6

CALCULO DEL INVENTARIO ESTIMADO DE
PRODUCTOS TERMINADOS

AL 31 DE DICIEMBRE D 19

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
A	5,000	8.50	\$ 42,500.00
B	5,000	16.00	80,000.00
C	10,000	6.00	60,000.00
D	500	23.00	11,500.00
T O T A L :			\$ 194,500.00 #####

ANEXO 7

ESTADO DE INVENTARIOS ESTIMADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

Materias Primas	\$ 38,000.00
Partes y otros materiales	4,000.00
Producción en Proceso	60,000.00
Productos terminados	194,000.00
T O T A L:	\$296,000.00 =====

ANEXO 8

ESTADO DE GASTOS DE OPERACION PRESUPUESTADOS POR
EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

C O N C E P T O	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS FINANCIEROS
Sueldos empleados y funcionarios	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	-- 0 --
Sueldos agentes	145,000.00	- - 0 - -	-- 0 --
Publicidad	20,000.00	- - 0 - -	-- 0 --
Cuentas Malas	- - 0 - -	10,000.00	-- 0 --
Gastos de Viaje	120,000.00	2,500.00	-- 0 --
Rentas	12,000.00	3,000.00	-- 0 --
Papelerfa	4,000.00	7,000.00	-- 0 --
Intereses			1,900.00
Descuentos s/Ventas			18,000.00
T O T A L:	\$ 342,500.00 =====	\$ 52,500.00 =====	\$ 19,900.00 =====

ANEXO 9

PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS
AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

EDIFICIO	20,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>32,500.00</u>
T O T A L:	52,500.00 *****

.EXO 10

ESTADO DE COSTO ESTIMADO DE VENTAS POR EL
AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

Materias primas	
Inventario Inicial	52,000.00
MAS:	
Compras (Anexo No. 3)	<u>549,500.00</u>
Total disponible	\$ 601,500.00
MENOS:	
Inventario final al 31 de Dic.	<u>38,000.00</u>
Traspaso a producción en proceso	\$ 563,500.00
MAS:	
Mano de obra directa (Anexo No.4)	283,500.00
Gastos de producción (Anexo No.5)	<u>283,500.00</u>
Cargos totales al costo de producción.	\$1,130,500.00
MAS:	
Producción en proceso en dic.31	<u>60,000.00</u>
TOTAL:	1,190,500.00
MENOS:	
Producción en proceso en dic.31	<u>60,000.00</u>
Traspaso a productos terminados	\$1,130,500.00
MAS:	
Inventario inicial de productos terminados	<u>128,500.00</u>
T O T A L:	1,259,000.00
MENOS:	
INVENTARIO final al 31 de diciembre (Anexo 6)	<u>194,000.00</u>
Costo estimado de ventas.	\$1,065,000.00 =====

ESTADO ESTIMADO DE INGRESOS Y EGRESOS
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 19__

	IMPORTE	% S/VENTAS NETAS.
Ventas netas (Anexo No. 1)	\$ 2,300,000.00	100.00
Costo de Ventas (Anexo No.10)	<u>1,065,000.00</u>	<u>46.30</u>
Utilidad Bruta:	1,235,000.00	53.70
Gastos de operación		
Ventas y publicidad (Anexo No. 8)	342,500.00	14.89
Administración (Anexo 8)	<u>52,500.00</u>	<u>2.28</u>
Total gastos de operación	<u>395,000.00</u>	<u>17.17</u>
Utilidad en operación	840,000.00	36.53
Otros ingresos.- Descuentos s/compras.	<u>5,000.00</u>	<u>.21</u>
	<u>\$ 845,000.00</u>	<u>36.74</u>
Otros Gastos:		
Intereses (Anexo No. 8)	1,900.00	0.09
Descuentos sobre ventas	<u>18,000.00</u>	<u>0.78</u>
	<u>\$ 19,900.00</u>	<u>0.87</u>
Utilidad antes de I.S.R.	825,100.00	35.87
Impuesto sobre la renta	<u>412,550.00</u>	<u>17.94</u>
Utilidad Neta:	<u>\$ 412,550.00</u> =====	<u>17.94</u> =====

ANEXO 12

ESTADO DE INGRESOS Y EROGACIONES ESTIMADAS
DEL EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

Saldo de efectivo al 31 de diciembre (año anterior)		\$ 460,000.00
Ingresos estimados de efectivo		
Cobros de cuentas	\$2,110,000.00	
Ventas de acciones	500,000.00	
Préstamos contra documentos	<u>50,000.00</u>	
Total de ingresos estimados		<u>2,660,000.00</u>
Total efectivo disponible		3,120,000.00
Erogaciones estimadas de -- efectivo:		
Cuentas por pagar (materiales)	575,300.00	
Otras cuentas por pagar	267,500.00	
Documentos por pagar	300,000.00	
Sueldos y salarios	592,500.00	
Impuestos sobre la renta	370,400.00	
Otros Impuestos	28,000.00	
Intereses	1,900.00	
Dividendos	150,000.00	
Compras de activos fijos	<u>52,500.00</u>	
Total de erogaciones estimadas		2,338,100.00
Saldo estimado de efectivo-- al 31 de Diciembre		\$ 781,900.00 =====

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL
31 DE DICIEMBRE DE 19__

	R E A L		E S T I M A D O		AUMENTO (DISMINUCION)
	DICIEMBRE 31 DE 19__		DICIEMBRE 31 DE 19__		
	A C T I V O				
ACTIVO CIRCULANTE					
Efectivo		\$460000		\$781900	\$ 321900
Cuentas por Cobrar	250000		417000		
Menos: Rva. para Ctas. dudosas	<u>15000</u>	235000	<u>20000</u>	397000	162000
Inventarios:					
Materias Primas	52000		38000		
Materiales	4000		4000		
Producción en Proceso	60000		60000		
Productos Terminados	<u>128500</u>	244500	<u>194000</u>	296000	51500
Pagos Anticipados		3000		3000	
Total Activo Circulante		942500		1477900	535400
ACTIVO FIJO					
Terreno y Mejoras al Terreno	25000		25000		
Edificios	325000		395000		
Maquinaria y Equipo	<u>625000</u>		<u>657500</u>		
T O T A L	1025000		1077500		
Menos: Rva. para Depre- ciación Acumulada	<u>210000</u>	81500	249300	828200	13200
TOTAL ACTIVO		1757500		2306100	548600
		*****		*****	*****
	PASIVO Y CAPITAL				
PASIVO A CORTO PLAZO					
I.S.R. por pagar	370400		412550		42150
Cuentas por Pagar	60000		53900		(6100)
Dctos. por Pagar	300000		50000		(250000)
Sueldos por Pagar	30000		30000		- - -
Otros Iptos. Acumulados	<u>28000</u>		<u>28000</u>		
Total Pasivo Corto Plazo		788400		574500	(213950)
CAPITAL					
Acciones Comunes, Valor Nominal \$5.00 Autorizados	250000		350000		1000000
Primas S/Acc. Comunes	500000		900000		4000000
Utilidades por Distri- buir	<u>219100</u>		<u>481650</u>		262550
TOTAL CAPITAL		969100		1731650	762500
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		1757500		2306100	548600
		*****		*****	*****

CAPITULO VII

INCORPORACION DE LOS PRESUPUESTOS
A LA CONTABILIDAD.

CAPITULO VII

INCORPORACION DE LOS PRESUPUESTOS A LA CONTABILIDAD

Para que el Presupuesto llene su cometido, debe tratarse como parte integral de un todo y no como un elemento administrativo aislado, ya que al no hacerlo así, se destruye una gran parte de la utilidad-práctica que representa un presupuesto de cualquier índole, puesto que al no relacionar los objetivos deseados por los empresarios, con las operaciones llevadas a cabo en los negocios, se carece de uno de los elementos fundamentales del Control Presupuestal. Para poder contar con este elemento, es necesario que exista una base con que comparar los resultados reales y los presupuestados y para tal efecto es lo más recomendable y práctico incorporar los datos de los diferentes presupuestos a la Contabilidad de los negocios.

Por supuesto que la variación que resulte de comparar el presupuesto y el registro de operaciones-

reales, no debe limitarse al simple registro de ella; sino que debe extenderse principalmente la investigación de las causas que motivaron dichas variaciones.

Para que el sistema presupuestal pueda reportar la máxima utilidad, es necesario que la comparación entre cifras estimadas y cifras que representen las operaciones realmente efectuadas, se haga sobre bases homogéneas.

Los datos referentes a las operaciones realizadas deben ser proporcionados por el Departamento de Contabilidad en forma imparcial, para que puedan compararse con las estimaciones previas que se formularon en el presupuesto. Por lo tanto, es absolutamente necesario que tanto los presupuestos como la Contabilidad, expresen datos homogéneos, que permitan determinar correctamente las variaciones habidas, para que éstas puedan normar el criterio de los ejecutivos respecto de las medidas que serán necesarias para obtener los fines fijados por el presupuesto.

Para lograr lo anteriormente descrito, el primer paso es el de coordinar los presupuestos con la contabilidad a base de que las funciones y operaciones presupuestadas estén correspondidas de la mejor manera posible por cuentas y registros contables que proporcionen información clara, precisa y oportuna, con el objeto de que la contabilidad pueda proporcio-

nar los datos necesarios en el momento oportuno.

En las empresas en las que no se coordinen estos dos aspectos, la dificultad y el costo que implique la comparación de ambos datos, será de tal magnitud que conducirá inevitablemente al fracaso, por lo que concierne a la eficiencia que se pretende obtener a través del sistema presupuestal.

De esta manera, será necesario diseñar un catálogo de Cuentas adecuado, (el presupuesto estará -- apegado a él), para registrar las operaciones con el detalle y las concentraciones necesarias para que se puedan efectuar comparaciones correctas y determinar las variaciones que permitan orientar el criterio y el juicio de los directivos en cuanto a las medidas necesarias de corrección, según las situaciones que motivaron las variaciones.

CAPITULO VIII

CONTROL PRESUPUESTAL Y EL
PRESUPUESTO COMO MEDIDA
DE EFICIENCIA.

CAPITULO VIII

CONTROL PRESUPUESTAL Y EL PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE EFICIENCIA

El presupuesto viene siendo un plan previamente trazado para llegar a alcanzar los objetivos fijados de una empresa, que normalmente es la obtención de utilidades.

Como en el presupuesto puede considerarse que las situaciones y cifras estimadas están encaminadas hacia el logro de los objetivos de la empresa, nace la idea de ejercer una vigilancia sobre el resultado de comparar las operaciones reales contra las presupuestadas; de aquí la idea del control presupuestal.

Por lo antes descrito, se debe entender que -

control presupuestal, es la vigilancia que mediante el presupuesto, efectúa la administración de una empresa sobre los diferentes aspectos y funciones de cada departamento y del resultado de esta vigilancia, podrá llegarse a la estimación de la eficiencia de quien sea el responsable del área.

De la comparación entre las estimaciones previstas y las operaciones reales, se determinará los cambios necesarios en la política administrativa o en los procedimientos en vigor, para lograr los objetivos que se hayan fijado.

Podríamos decir que el control presupuestal, es el análisis de las operaciones realizadas, comparadas con las cifras presupuestas, determinando las variaciones e investigando las causas que las originaron, para así formular los planes de acción que sirvan de corrección a los futuros resultados.

Por lo visto anteriormente, diríamos que existen tres aspectos principales en un sistema presupuestal que serían:

- a).- La formulación de los presupuestos como plan de operaciones.
- b).- La interpretación adecuada de los resultados de comparación de las operaciones realizadas y las presupuestas, para juzgar la eficiencia.
- c).- Formular los cambios necesarios en las políticas y normas administrativas para que operen en los resultados que no se consideren razonablemente adecuados.

Es función de la dirección de la empresa, tomar las decisiones que provoquen los cambios necesarios, según la orientación que pueda indicar el control presupuestal, para el logro de sus objetivos; por tal motivo, deberá estar informada del resultado de las comparaciones periódicas que se efectúen, proporcionándole a la vez las causas investigadas, que provocaron las variaciones.

Los presupuestos se formulan para un período determinado, que normalmente es de un año, pero no --

hay que esperar que transcurra todo el tiempo para --
comparar los resultados obtenidos, por consiguiente, --
es necesario dividir dichos presupuestos en períodos --
más cortos, que sumalizados nos arrojen el resultado --
anual previsto, de esta manera podremos ejercer nues- --
tra comparación de las operaciones reales contra las --
presupuestas en el mismo lapso.

El éxito del control presupuestal, depende --
principalmente de la oportunidad con que se propor- --
cionen los resultados de las comparaciones que se --
efectúen y para lograrlo es absolutamente necesario --
que los registros de contabilidad se lleven al co --
rriente.

La contabilidad será la fuente principal de --
los datos relativos a las operaciones realizadas y --
el valor que éstas representan; asimismo existirán --
otros registros que también proporcionarán informa- --
ción respecto al volumen de operaciones y la eficien- --
cia alcanzada en comparación con los estándares seña- --
lados, la cual deberá estar siempre actualizada.

Los estándares o medidas de eficiencia, deberán ser dados a conocer oportunamente a todos los funcionarios o jefes departamentales para que cuando éstos reciban la información del resultado de las comparaciones efectuadas, ejerzan o sugieran a la dirección, la acción adecuada para todas aquellas comparaciones cuyos resultados no fueron favorables.

El control presupuestal, es el sistema de control más importante en la empresa, por que dentro de él es necesario:

- a).- Comprender todas las operaciones que realiza una empresa y no solo parte de una de ellas.
- b).- Relacionar los ingresos de ventas en total y por secciones, los costos y gastos correspondientes, determinando de esta forma la utilidad que cada función produce a la empresa.
- c).- Establecer objetivos por operación y es--

tar pendientes de los resultados logrados

Como ya explicamos anteriormente, los funciona
rios o jefes departamentales, deberán recibir oportu-
namente la información del resultado de las compara--
ciones efectuadas. Esta información deberá proporcio
narse en forma de reporte, anexando a cada uno de ---
ellos hojas en blanco para que ellos mismos expliquen
la causa de las variaciones a la dirección de la em-
presa. Algunos ejemplos de formas de reportes de com
paración podrían ser los siguientes:

COMPARIA "X"
COMPARACION DEL ESTADO DE RESULTADOS
PRESUPUESTADO Y REAL

FECHA: _____ CORRESPONDIENTE AL MES DE: _____

EJERCICIO _____

PRESENTE MES				ACUMULADO DE _____ MESES			
PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO		REAL	
% IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
		VARIACION				VARIACION	
		IMPORTE	%			IMPORTE	%
		100				100	
CONCEPTO							
		Ventas Totales					
		Devoluciones					
		Ventas menos Devoluciones					
		Desc. y Bonificaciones					
		Ventas Netas		100			
		Costo de lo vendido				100	
		Utilidad Bruta					
		Gastos de Distribución					
		Gastos de Venta					
		Gastos de Publicidad					
		Gastos de Admón.					
		Utilidad en operación					
		Otros Prod. (Gastos)					
		Utilidad antes de --					
		Imppto.					
		Impuesto					
		Utilidad neta del ejercicio.					

CAPITULO IX

CONCLUSIONES

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

A través de la lectura del presente trabajo -
llegamos a las siguientes conclusiones:

- 1.- Es eminentemente necesario, hacer resaltar las ventajas con que se cuenta. Cuando se trabaja bajo un sistema presupuestal, tanto para los hombres de negocios como para la población económicamente activa de una nación.

- 2.- Debemos dar a conocer los diferentes tipos y clase de presupuestos, para determinar-- el más apropiado a seguir y así poder al-- canzar los objetivos de una empresa.

- 3.- Los presupuestos deben ser formulados con base en datos veraces y reales, obtenidos en la experiencia de la empresa y en la de otras que se dediquen a la misma actividad, para que reporten una mejor utilidad de su uso.

- 4.- Cuando una empresa ha señalado su objetivo, es de vital importancia para ella, la determinación de su punto de equilibrio, ya que de ésto depende el logro de las metas a alcanzar.

- 5.- Se debe crear conciencia de responsabilidad en todos aquellos ejecutivos o funcionarios, que intervengan en la preparación de los presupuestos, ya que de los datos que ellos reporten y la vigilancia que ejerzan sobre el cumplimiento del presupuesto, depende el éxito y logro de los objetivos de la empresa.

6.- Para que en una empresa que haya adoptado el sistema presupuestal, exista una medida de comparación real, el presupuesto y los estados financieros que de él se deriven, deben ser preparados en los mismos términos en que se encuentre o se vaya a encontrar su sistema contable, ya que de ahí, surgirán los datos reales a compararse con los presupuestados.

7.- El éxito de un sistema presupuestal, estriba en la vigilancia de su cumplimiento, -- por medio de los parámetros previamente fijados y las medidas correctivas que se --- adopten para mejorar las variaciones negativas de los resultados que se van obteniendo a través de su desarrollo.

CAPITULO X

BIBLIOGRAFIA

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

CONTROL PRESUPUESTAL

ROBERT SASET

FRANCISCO CASANOVAS.

PRESUPUESTO DE OPERACIONES

WILLIAM J. VATTER

HERRERO HNOS. SUC. S.A.

ADMINISTRACION FINANCIERA

ROBERT W. JOHNSON

CEC. S.A.

MANU¹

MANUAL DEL CONTADOR

W.A. PATON, P. H. D. - C.P.T.

FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS

HUNT WILLIAM DONALSON

BIBLIOTECA DE ESTUDIOS COMERCIALES

U.T.H.E.A.

PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EMPRESAS INDUSTRIALES

ERNEST R. LOEW

HERRERO HNOS. SUC. S.A.

TECNICA PRESUPUESTAL

C.P. CRISTOBAL DEL RIO G.M.C.A.

E.A.S.A.

LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS
BIBLIOTECA DE ESTUDIOS COMERCIALES
U.T.H.E.A.

CONTABILIDAD TEORICA Y PRACTICA
ROY B. KESTER
LABOR. S.A.

EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS
INDUSTRIALES.
WALTER RAUTENSTRANCH Y RAYMOND VILLERS
FONDO DE CULTURA ECONOMICA

PRACTICAL FINANCIAL STATEMENTS ANALYSIS
ROY A. FOULKE
MC GRAW HILL CO. INC.

ADMINISTRATIVE FINANCIAL MANAGEMENT
JOSEPH F. BRADLEY
HOLT RINE HADT & WINSTON

COST ACCOUNTING FOR SALES
HILGER.

FECHA DE DEVOLUCION

Este libro deberá ser devuelto dentro de un término que expira en la fecha marcada por el último sello; de no ser así, el lector se obliga a pagar las multas que marcan los Reglamentos.

--	--	--	--



CLUB GIMA

BIBLIOTECA

