

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Sistema de control presupuestal Gaurbe

Autor: Berenice García Urbina

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Administración de Empresas**

**Nombre del asesor:
Emilio Nateras Marín**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



228P1-7

2885T-0



M.R.

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION

ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL: LIC. 990804
DE FECHA 31 DE AGOSTO DE 1999

CLAVE: 16PSU0048G

“SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL GAURBE”

TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

BERENICE GARCIA URBINA

ASESOR:

C. P. EMILIO NATERAS MARIN

CIUDAD HIDALGO MICHOACAN, MARZO 2008.

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis se lo quiero dedicar primeramente a DIOS que me brindo paciencia y tenacidad para culminar un reto personal ya que el realizar este trabajo es una experiencia demandante pero agradable y sobre todo muy satisfactoria. Debo mencionar que soy una persona muy afortunada ya que cuantos miles de personas desean tener una preparación académica y por una u otra razón no lo logran, sin embargo DIOS me eligió a mí para ser de ese grupo tan pequeño y guió cada paso de mi carrera, y cuando quise desvanecer me tomó de las manos y me levantó, él estuvo ahí todos los días y a cada momento.

Este reto personal jamás hubiera surgido sin el amor y comprensión de mis padres Venancio y Lilia, mis consejeros y amigos; ellos estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles, me tendieron la mano y me abrazaron cuando más los necesite. De muchas maneras creo que soy la persona más afortunada del mundo gracias al invaluable apoyo de mi familia, nunca podré darles el tributo que merecen, ya que ellos me llevaron de la mano como el en túnel del tiempo, a mi vida misma; a recoger pasajes felices de la vida que papá y mamá me entregaron con tanta sabiduría y cariño, admiró muchos aspectos de su fructífera vida; la inquietud constante, y el afán de hacer muchas cosas buscando siempre su perfección.

Quiero compartir este gran logro para mí con la persona que me dio la oportunidad de vivir con él sus penas y alegrías, que me motivó día a día para no flaquear y que sin él no hubiera sido posible lograrlo. Me siento infinitamente agradecida con mi esposo. El es la persona en dónde puedo refugiarme cuando estoy triste y encontrar claridad para tomar desiciones cuando estoy más confundida.

Espero seguir contando con el apoyo incondicional y que mis logros los hagas tuyos también.

INTRODUCCION

Los padres deseamos hijos que nos superen en todo y, con ello, tener la mayor de las satisfacciones y la mejor entrega de cuentas al PADRE ETERNO y en mi caso no es la excepción y es por ello que quiero dedicar mi trabajo de tesis a CARLITOS, este ser tan pequeño e inofensivo que es capaz de descubrir un nuevo sentimiento en la vida que no sé como llamarlo.

Quisiera ser un ejemplo para ti, que el día de mañana te sientas orgulloso de mí y que si yo intente comerme el mundo tú no te quedes en el intento.

Ser tu mamá CARLITOS es más difícil que hacer este trabajo pero mil veces más satisfactorio y reconfortante.

Quiero dar un agradecimiento especial para mi asesor de tesis el C.P. Emilio Nateras Marín que fue demasiado paciente y oportuno.

Al Sr. Valentín Ortiz Coss por abrirme las puertas de su negocio y confiar plenamente en mi.

No quiero ser un hombre común. Tengo derecho a sobresalir, si es que puedo. Busco la oportunidad, no la seguridad. Quiero correr riesgos deliberadamente. Construir fracasos y tener éxito. Me niego a cambiar mis iniciativas por una pensión. Prefiero los retos de la vida a una existencia garantizada; las emociones de la realización, a la calma de la utopía. Mi patrimonio es el derecho a pensar y actuar por mí mismo; gozar de los beneficios de mis obras, de mirar el mundo cara a cara y decir: Está es mi obra."

D. ALFANZA.

INTRODUCCION

La finalidad de la presente Tesis es la de plantear un sistema de presupuestos y control presupuestal que permita planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar adecuadamente las operaciones productivas, administrativas y financieras que se llevan a cabo en las industrias medianas que se dedican a la transformación de la madera.

En nuestro país la gran mayoría de las empresas medianas que se dedican a la actividad forestal enfrentan graves problemas administrativos y financieros dentro de los cuales destacan la falta de organización, la carencia de presupuestos de venta, compras, producción y gastos, así como la ausencia de presupuestos de efectivo.

En virtud de lo anterior, se estima pertinente desarrollar un trabajo que oriente a los responsables de la conducción administrativa y financiera de estas empresas a la formulación del organigrama, el diseño de los presupuestos de operación, de efectivo y a ejercer un adecuado control presupuestal que permita el logro de los objetivos establecidos.

La problemática que afecta a los negocios medianos que se dedican a la explotación forestal, puede ser solucionada mediante una adecuada organización y estableciendo un sistema de presupuestos y control presupuestal que permita proyectar las operaciones de venta tomando en consideración el mercado que atiende, los productos que pretende ofrecer, los métodos más eficientes y financieros con que cuenta la organización.

Para tal efecto, se estructuró la presente Tesis de la siguiente manera:

En el capítulo I, menciona el origen de la madera, las características de los árboles y la utilización de los productos que se obtienen de los mismos. También, señala la importancia del proceso de secado de la madera y la clasificación de la industria de los productos forestales.

Define el concepto de Presupuesto, los antecedentes del procedimiento presupuestal, los principios que rigen esta actividad, las características y tipos de presupuestos que se emplea en la práctica financiera.

Determina el análisis previo que debe efectuarse para la implementación de un Sistema de Presupuestos, los métodos más usuales y el fundamento de selección del procedimiento.

Además, detalla los tipos de Presupuesto de Efectivo y los principios que rigen la administración del mismo. Se define el concepto de Control Presupuestal y precisa en qué Estados Financieros se concentran los resultados.

Igualmente, señala las normas, finalidad y vigilancia del Control Presupuestal, concluyendo en el análisis de las desviaciones, sus alternativas de solución y los beneficios que ofrece este procedimiento administrativo financiero.

En el Caso Práctico, se presenta de manera detallada del procedimiento del Sistema de Control Presupuestal GAURBE y el Control Presupuestal. También, contempla el organigrama de la empresa, los supuestos básicos y el conjunto de cédulas necesarias para la elaboración de un presupuesto integral.

INDICE

PORTADA
DEDICATORIA
INTRODUCCION
INDICE

I
III
V

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1	LA INDUSTRIA MADERERA	1
1.1.1	ORIGEN DE MADERA	1
1.1.2	NECESIDAD DE CORTAR Y SECAR LA MADERA	3
1.1.3	CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA	5
1.1.4	LA INDUSTRIA FORESTAL EN MEXICO	6
1.1.5	LA INDUSTRIA FORESTAL MUNDIAL	8
1.2	EL PRESUPUESTO	12
1.2.1	DEFINICION	12
1.2.2	ANTECEDENTES	14
1.2.3	PRINCIPIO DE PRESUPUESTOS	16
1.2.4	CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS	20
1.2.5	TIPO DE PRESUPUESTOS	21
1.3	EL PRESUPUESTO DE OPERACION	25
1.3.1	ANALISIS DE INICIAL	25
1.3.2	METODOS DE PRESUPUESTOS	27
1.3.3	PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	30
1.3.3.1	CONCEPTO	30
1.3.3.2	CARACTERISTICAS	31
1.3.3.3	OBJETIVO	31
1.3.3.4	REQUISITOS	32
1.3.4	PROCEDIMIENTO DE PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	34
1.3.5	PRESUPUESTOS DE INGRESO	37
1.3.4.1	PRESUPUESTOS DE VENTAS	38
1.3.4.2	PRESUPUESTOS DE OTROS INGRESOS	42

BIBLIOGRAFIA

VII

1.3.6	PRESUPUESTO DE EGRESOS	42
1.3.6.1	PRESUPUESTO DE PRODUCCION	42
1.3.6.2	PRESUPUESTO DE INVENTARIOS	46
1.3.6.3	PRESUPUESTO DE COMPRAS	49
1.3.6.4	PRESUPUESTOS DE GASTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	50
1.3.6.5	PRESUPUESTOS DE COSTOS DE VENTAS	54
1.3.7	PUNTO DE EQUILIBRIO	55
1.4	PRESUPUESTO DE EFECTIVO	57
1.4.1	OBJETIVO	57
1.4.2	VENTAJAS	59
1.4.3	ESTIMACION DE INGRESOS	60
1.4.4	ESTIMACION DE LOS EGRESOS	61
1.4.5	TIPOS DE PROSUPUESTOS DE EFECTIVO	62
1.4.6	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO	63
1.5	EL CONTROL PRESUPUESTAL	66
1.5.1	DEFINICION	66
1.5.2	RESULTADOS DEL CONTROL PROSUPUESTAL	67
1.5.3	NORMAS DEL CONTROL PROSUPUESTAL	69
1.5.4	FINALIDAD DEL CONTROL PRESUPUESTAL	70
1.5.5	VIGILANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL	70
1.5.6	ANALISIS DE LAS DESVIACIONES	71
1.5.7	BENEFICIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL	73
CAPITULO II CASO PRACTICO		
2.1	ANTECEDENTES (ORGANIGRAMA, DESCRIPCION)	75
2.2	DESCRIPCION DEL SISTEMA GAURBE	86
2.3	DISEÑO DEL CONTROL INTERNO	87
2.4	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA GAURBE	90
2.5	ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	99
2.6	CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	106
CAPITULO III CONCLUSIONES		
3.1	CONCLUSIONES GENERALES	109
3.2	BENEFICIOS DEL SISTEMA	109
3.3	CONCLUSIONES	111

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 LA INDUSTRIA MADERERA

1.1.1 ORIGEN DE LA MADERA

Los árboles son plantas que se remontan al mismo origen de la tierra, los cuales tienen un tronco leñoso, desnudo en su base que generalmente a una altura media emiten ramas laterales en donde se encuentran las hojas, las flores y los frutos.

Dentro de una clasificación general encontramos árboles de madera blanda y árboles de madera dura.

Los primeros crecen generalmente en las regiones árticas o muy frías y la variedad más representativa es la de las coníferas dentro de la cual se encuentran los pinos, arces, abetos, oyameles y otros más.

De los árboles de madera dura los más conocidos son los encinos, álamos, sicomoros y otros.

En toda la tierra crecen árboles de una especie o de ambas y por su utilidad se clasifican en forestales; que son los maderables, frutales; que proporcionan frutos, ornamentales; que sirven de adorno, medicinales; que producen sustancias curativas, tintoreros que producen colorantes y muchas variedades más.

La madera es la parte sólida interior de los árboles, es un estrecho tejido elaborado a base de fibras y vasos celulosa, que forman la parte sólida de los

vegetales y de lignina, sustancia química que impregna los tejidos de la madera, estando formada en dos partes: el DURAMEN o corazón, que está en el centro, integrado por fibras duras y oscuras y la ALBURA, que en anillos concéntricos se expande alrededor del duramen en un proceso permanente de crecimiento. Las fibras de la albura son más claras que las del duramen.

El análisis químico establece que la composición de la madera es: 50% carbono, 6% de hidrogeno y 44% de oxígeno. La celulosa se contribuye del 45% al 60%, el lignino de un 15% a un 35% y una sustancia llamada hemicelulosa entre el 15% y el 25%.

Conforme el árbol aumenta de edad, es la calidad de la madera que de él se obtiene, siendo la que se extrae del duramen la más fuerte y resistente.

La madera es un producto de la naturaleza que desde épocas remotas ha sido utilizada por el hombre.

El primer término la empleó para crear el fuego, el cual le permitirá sortear las inclemencias del clima, así como para cazar animales con arco y flechas de madera. Asimismo, utilizó la madera para la construcción de chozas y cabañas las cuales destinó a la habitación.

Con el transcurso del tiempo la madera se fue aplicando para fabricar navíos que permitían al hombre trasladarse por las aguas de ríos y mares, además de emplearse en la fabricación de carreteras para circular por tierra.

Por último, se destinó a la elaboración de sillas, mesas, camas, cercas y múltiples artículos de madera, a través de los años, el género humano ha sido aprendido a valorar la madera por su versatilidad lo cual la ha hecho un elemento indispensable en sus actividades cotidianas.

1.1.2 NECESIDAD DE CORTAR Y SECAR LA MADERA

Entre la primera capa de tablas y el piso debe haber un espacio bastante amplio. Cuando un árbol maderable ha sido talado, debe transportarse sin demora al aserradero donde va a efectuarse su corte, con el propósito de apilarlo correctamente para que se inicie su proceso de secado y protegerlo de la putrefacción y deformación como consecuencia del sol y de la lluvia en su caso. Asimismo, las tablas que se obtienen durante el proceso de corte de los árboles deben ser apiladas adecuadamente para que continúe el proceso de secado de la madera.

La madera requiere cortarse y secarse para evitar que sea atacado por insectos y hongos que la puedan afectar seriamente. Asimismo, el proceso de secado debe ser lento y cuidadoso, para que la madera conserve sus propiedades.

Un horno de secado es un edificio pequeño dentro del cual se apilan las tablas. La madera se puede secar por medio del aire y sol o por horno. El secado del material por aire y el sol requiere de un lugar adecuado que permita que las tablas puedan apilarse adecuadamente para que su desecación sea uniforme.

La técnica de secado natural que se usa en la práctica, es la de formar un cobertizo descubierto por los lados con un techo inclinado, combinando con un piso plano.

Para que las tablas sequen en forma uniforme debe dejarse pasar la corriente de aire sobre las superficies de cada tabla, esta es la razón de utilizar un cobertizo descubierto a los lados.

Además, es necesario colocar tiras delgadas de madera entre cada capa de tablas para separarlas. También a medida en que cada capa se coloca en su posición debe dejarse un pequeño espacio entre las tablas.

El procedimiento descrito ocasiona que la madera seque conservando el color. Entre la primera capa de tablas y el piso debe haber un espacio bastante amplio y para tal efecto se ponen como base algunos maderos grandes todos del mismo grosor sobre el piso.

Las tiras de apilamiento deben ser del mismo tipo de madera que las tablas de la pila, pues de lo contrario pueden originar manchas en la superficie del material. Asimismo, el espesor de las tiras de apilamiento controla la velocidad del aire en el proceso de secado.

El secado por horno se considera que es mejor que el de aire y sol, ya que se puede controlar las corrientes de aire y temperatura de manera mecánica, lo cual propicia una desecación más uniforme de la madera.

Un horno de secado es un edificio pequeño dentro del cual se apilan las tablas de igual manera que en el secado natural.

Dichos hornos cuentan con ventiladores que hacen que el aire circule por todos lados, lo cual acelera la evaporación de la humedad.

Cuando la madera absorbe humedad aumenta de tamaño y cuando la pierde disminuye su volumen, los cambios descritos pueden ser la causa de diversos problemas.

En virtud de lo anterior, la madera debe secarse lentamente para que no sufra deformaciones en su estructura.

Los hornos de secado disponen de programas específicos para cada tipo de madera, los cuales consisten en comenzar a baja temperatura y alta humedad y posteriormente elevar la temperatura y disminuir la humedad.

El procedimiento descrito ocasiona que la madera seque conservando el contenido exacto de humedad, lo cual evita deformaciones en las tablas.

Muchos defectos en la madera son causados por un secado inadecuado y dentro de estos destacan el ahuecamiento que consiste en que los extremos de las tablas se enroscan, otro es el arqueado y retorcido que estriba en que las tablas se tuercen a lo largo de las mismas.

1.1.3 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA

La producción industrial en México se divide en Industrias Extractivas e Industrias de Transformación.

En la época actual el desarrollo de un país se mide por su crecimiento industrial.

Las naciones altamente desarrolladas han tenido una expansión industrial importante y los países subdesarrollados cuentan con pocas industrias o carecen de las mismas.

El crecimiento de una nación debe ser integral, esto es que debe contar con un desarrollo agropecuario, que es la fuente de los alimentos, también debe tener desarrollo cultural, que constituye el progreso y superación académica.

Desarrollo social, que es la fuente de la fuerza de la unidad, desarrollo moral, que es la base de la justicia y por último desarrollo industrial, que es el sustento de la riqueza y el trabajo.

Tomando en consideración los conceptos mencionados, se puede establecer que México es un país en vías de desarrollo.

Fabricación de textiles superficial forestal del país se encuentra bajo el régimen de propiedad social que está integrada por comunidades y ejidos con una población aproximada de 10 millones de habitantes, quienes generan menos del 20% de la producción nacional, explotado por particulares, que está constituida por pequeños propietarios, quienes producen el 80% del Producto Interno Bruto Forestal.

Fabricación de substancias y productos químicos

La planta industrial de la producción nacional de madera en rollo está compuesta por 13 fábricas de tableros aglomerados, 6 plantas de celulosa de madera y 935 fábricas de cajas y otros tipos industriales.

Fabricación de maquinaria y artículos eléctricos

Industria y productos de madera, excepto muebles y demás.

El comercio exterior de los productores forestales por concepto de exportaciones en el año de 1997 fue de \$292.6 millones de dólares y de \$167.0 millones de dólares por concepto de importaciones.

La Industria y productos de madera, excepto muebles se subdivide en: 6 millones de dólares para nuestro país.

Aserraderos y fabricación de triplay y similares

1.1.3 LA INDUSTRIA FORESTAL MUNDIAL

Fabricación de envases y artículos de carrizo, palma y otros.

La información forestal a nivel mundial se representa de la manera global, con el propósito de contar con un panorama general de la misma.

Fabricación de artículos de madera, no especificados.

Los volúmenes de la producción forestal mundial se presentan a continuación: Por lo expuesto, se constituye que las empresas dedicadas a la explotación forestales se encuentran dentro del ramo de las industrias de transformación.

GRUPO TLC		
Estados Unidos	402,570 millones m3	27.6%
Canadá	173,133 millones m3	11.9%
TOTAL	1,458,365 millones m3	100.0%

1.1.3 LA INDUSTRIA FORESTAL EN MEXICO

México es un país que cuenta con 55 millones de hectáreas de bosques y selvas que representan más del 25% del territorio nacional; de las cuales 21 millones de hectáreas, han sido identificadas con potencial forestal. Los bosques de coníferas y latifoliadas ocupan 30 millones de hectáreas y las selvas 25 millones de hectáreas.

El 80% de la superficie forestal del país se encuentra bajo el régimen de propiedad social que esta integrada por comunidades y ejidos con una población aproximada de 10 millones de habitantes, quienes generan menos del 20% de la producción maderera; el 20% restante es explotado por particulares, que esta constituida por pequeños propietarios, quienes producen el 80% del Producto Interno Bruto Forestal.

La planta industrial de la producción nacional de madera en rollo está compuesta por 1,375 aserraderos, 32 fábricas de triplay, 13 fábricas de tableros aglomerados, 6 plantas de celulosa de madera y 935 fábricas de cajas y otros giros industriales.

El comercio exterior de los productos forestales por concepto de exportaciones en el año de 1997 fue de \$292.6 millones de dólares y de \$167.0 millones de dólares por concepto de importaciones, resultando un saldo comercial favorable de \$125.6 millones de dólares para nuestro país.

1.1.5 LA INDUSTRIA FORESTAL MUNDIAL

La información forestal a nivel mundial se representa de la manera global, con el propósito de contar con un panorama general de la misma.

Los volúmenes de la producción forestal mundial se presentan a continuación:

GRUPO TLC		
Estados Unidos	402.500 millones m3	27.6%
Canadá	173.133 millones m3	11.9%
México	7.712 millones m3	0.5%
Otros Países	875.020 millones m3	60.0%
TOTAL	1,458.365 millones m3	100.0%

El valor económico de la producción forestal mundial es la siguiente:

GRUPO TLC		
Estados Unidos	93,189 millones dólares	23.8%
Canadá	30,655 millones dólares	7.8%
México	3,138 millones dólares	0.8%
Otros Países	264,345 millones dólares	67.6%
TOTAL	391,327 millones dólares	100.0%

La fuente de la información mencionada, es la cámara Nacional de la Industria Forestal con información de la FAO Anuario de Productos Forestales 1997.

Se estima pertinente señalar, la posición que ocupaba nuestro país dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en el año de 1997.

Las cifras que público en ese año la FAO colocó a México muy lejos de la producción y comercio exterior de los productos forestales de sus socios comerciales.

La producción que registro la zona en ese año es de 583.3 millones de metros cúbicos de madera en rollo y los Estados Unidos participaban con el 69%, Canadá con el 29.7% y México con el 1.5%.

Procede establecer, que las importaciones de productos forestales en el año de 1994 alcanzaron la cifra de 326.2 millones de dólares y en 1995, como consecuencia de la devaluación de la moneda mexicana, esta cifra descendió a 110.2 millones de dólares.

Durante el ejercicio de 1996 y 1997 aumentaron a 119.2 y 167.0 millones de dólares respectivamente.

Además, ha proporcionado que se pierdan fuentes de trabajo que son muy necesarias en la actualidad, como consecuencia de la disminución de las áreas susceptibles de explotación forestal.

A partir de 1995 las exportaciones de productos maderables en nuestro país, han mejorado y arrojan saldos comerciales positivos.

Los productos forestales que han contribuido a mejorar la balanza comercial son: madera aserrada, tableros de madera, puertas, ventanas y marcos para cuadros.

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte entró en vigor el 1 de enero de 1994 y la situación de la actividad forestal mexicana con respecto a sus socios comerciales fue la siguiente:

Los Estados Unidos tenían cuatro veces más recursos forestales que México y Canadá tenía tres veces más.

El valor económico de la actividad forestal en México representaba el 1% del producto interno bruto en Estados Unidos el 2% y en Canadá el 6%.

El análisis de la información descrita, establecía que el volumen de la producción forestal mexicana y su valor económico era muy bajo, con respecto a los países que componían el Tratado de Libre Comercio.

Las extensiones de bosques de los Estados Unidos y Canadá son mayores que las de México y sus técnicas de explotación forestal son más científicas y eficientes que las de nuestro país.

Los recursos forestales en México no están correctamente explotados debido a que el Gobierno no ha establecido los programas y la capacitación del personal que se dedica a la actividad forestal.

La aplicación de la política forestal correspondiente a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, la cual debido a la carencia de presupuestos y de interés, no ha enfrentado adecuadamente la problemática forestal, propiciando la tala inmoderada de nuestros árboles y la generación de incendios, lo cual ha provocado que se pierdan grandes extensiones de bosques y selvas, que llevarán muchos años para que sean recuperados siempre y cuando se establezcan los mecanismos adecuados.

Además, ha proporcionado que se pierdan fuentes de trabajo que son tan necesarias en la actualidad, como consecuencia de la disminución de las áreas susceptibles de explotación forestal.

Los problemas señalados, se pueden solucionar de la siguiente manera:

- 1.- El Gobierno Federal debe establecer los Programas Forestales Nacionales considerando cada uno de los Estados de la República que cuentan con zonas de explotación forestal y tomando en consideración las características de cada uno de ellos.
- 2.- La Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, debe ser dotada de los recursos económicos suficientes para planear, organizar, dirigir y controlar los programas forestales, los cuales son de gran trascendencia por su impacto ecológico y económico. Asimismo, dicha Secretaría y programas deben ser conducidos por profesionales que tengan la capacidad, conocimientos e interés.
- 3.- La Cámara Nacional de la Industria Forestal debe participar de manera activa y eficiente en la difusión de los programas forestales y ser más dinámica y agresiva en la conquista de los mercados internacionales de madera, pugnando por la buena calidad y precios competitivos.
- 4.- Las empresas y personas dedicadas a la explotación forestal, deben capacitarse para establecer las técnicas más eficientes en el desarrollo de esta actividad. Asimismo, los establecimientos que se dediquen a la exportación de los productos forestales, deben lograr las normas de calidad internacional y en su caso deben ser apoyados por el Banco de Comercio Exterior, con la finalidad de que puedan promover sus productos.
- 5.- Los ciudadanos mexicanos y de manera especial los habitantes de las zonas forestales, deben cobrar de la importancia y trascendencia de nuestros bosques y selvas, con objeto de protegerlas y desarrollarlas ya que el descuido y la negligencia ha causado daños severos y algunos casos irreparables.

1.2 EL PRESUPUESTO

1.2.1 DEFINICION

La palabra presupuesto según el diccionario de la Real Academia Española, consiste en el participio de presuponer y significa la estimación del costo de una obra.

El diccionario enciclopédico Quillet y el término presupuesto lo concibe como sustantivo, señalando que es el cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en una obra pública o privada, también lo determina como la planificación de la gestión financiera por cumplir.

Según el diccionario Quillet el concepto presupuesto puede ser además el plan o instrumento en que se concretan, por medio de cálculos o estimaciones numéricas los hechos a producirse, las previsiones en materia de recursos y erogaciones de una hacienda, en un determinado periodo de tiempo.

En las haciendas privadas y públicas, el prever lo que va a suceder constituye una norma imprescindible para la adecuada gestión financiera.

Las previsiones sirven de guía a los administradores financieros y por medio de las mismas, conocen aproximadamente, las necesidades de la hacienda, las dificultades que deben afrontar y los medios de que puedan valerse para atenderlas.

El diccionario Quillet acepta el uso de la palabra presupuestar como sinónimo de presuponer, por lo tanto presupuestar consiste en hacer un presupuesto o computo anticipado del costo de una obra.

La palabra presupuesto se forma de dos raíces latinas: PRE, que significa antes de o delante de y supuesto: que constituye hecho.

Por lo anterior expuesto, presupuesto significa, antes de lo hecho.

El concepto de presupuesto adoptado por la economía industrial es: la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

El término presupuesto con herramienta de la administración consiste en: la estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, es un periodo determinado.

Por último, se concluye que la palabra presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo determinado.

1.2.2 ANTECEDENTES

En la historia de la humanidad siempre se ha manejado la idea de presupuestar.

Desde la época de los faraones egipcios se elaboraban estimaciones para pronosticar los resultados que obtendrían de las cosechas de trigo, lo anterior era con la finalidad de prevenir los años de escasez.

Los romanos también estimaban las posibilidades de pago de tributos de los pueblos conquistados.

Al final del siglo XVIII el ministro de finanzas de Inglaterra, efectuaba la apertura del presupuesto con el propósito de someterlo a la consideración del Parlamento, mismo que contenía los planes de gastos para el ejercicio fiscal y los métodos de control.

En el año de 1820 el procedimiento de presupuesto fue adoptado en Francia y en varios países Europeos.

El gobierno federal de los Estados Unidos en el año de 1821, se inclinó por la idea del control de gastos, la cual consideraban conveniente para el adecuado funcionamiento del estado.

Después de la primera guerra mundial la industria empezó a percatarse de la utilidad de emplear el procedimiento del presupuesto para el control de los gastos.

El origen de los presupuestos se asocia con la administración gubernamental y en los Estados Unidos se dedicó mucha atención a los presupuestos de las ciudades, municipios y condados.

En el año de 1912 el presidente Taft designó una comisión para analizar los procedimientos que se utilizaban en los trámites de los asuntos oficiales y se le dio mucha difusión a los presupuestos gubernamentales.

EL PRINCIPIO DE LOS PRESUPUESTOS

Durante el periodo 1911 a 1917 se crearon diversos comités, consejos y oficinas que se orientaban a mejorar el rendimiento de la economía.

En el año de 1921, se aprobó la Ley del Presupuesto Nacional y el mismo quedó establecido como procedimiento de la administración oficial. Asimismo, los directores de las grandes empresas americanas dedicaron mucho tiempo al estudio del tema de los presupuestos.

Se publica en el año de 1922, el libro de J.O.Mc. Kinsey titulado el Control Presupuestal y en dicha fecha se inicia la evolución y madurez de los presupuestos de la Unión Americana.

En México en el año de 1931, la empresa automotriz General Motors Co., implantó un sistema de control presupuestal y posteriormente la Ford Motor Co., como consecuencia de su reorganización integral, adoptó el procedimiento con excelentes resultados.

Después de la segunda guerra mundial surge la administración por áreas de responsabilidad que se constituye como herramienta de la administración y da origen a la contabilidad y presupuestos del mismo nombre.

En el transcurso del año de 1961, El departamento de Defensa de los Estados Unidos, formuló un procedimiento de planeación por programas y presupuestos. Además, en este ejercicio numerosas empresas implantaron sistemas de control presupuestal.

Peter A. Phyrri consultor en administración, cuando trabajó en Texas Instruments, Inc., desarrollo el concepto de presupuestar con base cero y fue el responsable de implementarlo en toda la empresa en el año de 1970.

Posteriormente fue asesor del presidente Jimmy Carter, cuando era gobernador del Estado de Georgia y se implantó este sistema en el ámbito gubernamental.

En la actualidad las técnicas de presupuesto y control presupuestal continúan en desarrollo y perfeccionamiento como consecuencia de la evolución industrial.

1.2.3 PRINCIPIO DE LOS PRESUPUESTOS

El vocablo principal tiene el significado de: base, fundamento, origen de una cosa.

Los principios son juicios de reconocimiento universal que fundamentan los razonamientos sobre diversos temas y conceptos.

La palabra principio se compone de los elementos latinos: primo y caput que significan primero y cabeza.

Los presupuestos, son un instrumento valioso de la administración financiera que se basan en los siguientes principios:

El principio de Previsión se compone de los elementos que se detallan a continuación:

1.- Predictibilidad; consiste en prever lo que puede suceder en un periodo determinado, esta previsión debe contemplar los conceptos de ventas, producción, administración y utilidades de todo negocio.

2.- Determinación Cuantitativa; se basa en que todo presupuesto debe calcularse en términos monetarios y debe contemplar estándares con los cuales se puedan comparar los resultados obtenidos.

3.- Del Objetivo; estriba en que toda empresa debe tener una finalidad social, económica y de servicio, lo cual fundamentará los cálculos de carácter presupuestal.

El principio de Planeación contempla los siguientes conceptos:

1.- Precisión; se fundamenta en que los presupuestos son planes de acción que deben ser expresados de manera concreta y precisa, con el propósito de evitar ambigüedades que impidan la ejecución correcta de los mismos.

Además, deben ser objetivos y realistas, estableciendo metas razonables y alcanzables.

2.- Coste habilidad; es el que contempla el costo y el beneficio de establecer y operar un sistema de control presupuestal.

3.- Flexibilidad; es el que establece que todo plan debe de adaptarse a los cambios imprevisibles que surgen en toda empresa y en el entorno de la misma.

Los presupuestos deben ser flexibles para poder adaptarse los costos y gastos en función de la realidad.

4.- De la Unidad; es el que señala que debe existir un solo plan para cada función de la empresa, sin olvidar que todos deben estar debidamente coordinados.

5.- De la Confianza; consiste en que todos los miembros de la organización deben estar convencidos de las ventajas de contar con un procedimiento de presupuestos.

6.- De la Participación; se fundamenta en que todo el personal que tenga autoridad sobre personas o bienes y que tome decisiones en las operaciones que desarrolla la empresa, debe participar con la finalidad de que logren los objetivos establecidos en los presupuestos.

7.- De la Oportunidad; señala que los presupuestos deben estar elaborados antes de que inicie el periodo presupuestal, con el propósito de que su contenido se difunda en todas las áreas que componen la organización.

8.- De contabilidad por Áreas de Responsabilidad y Control; se basa en que el sistema de contabilidad debe contemplar la estructura de la organización del negocio, con la finalidad de controlar los ingresos y gastos por cada una de las áreas que la componen.

Asimismo, debe establecer los mecanismos para poder comparar los resultados reales contra los presupuestos.

El principio de Organización comprende los preceptos que a continuación se describen:

1.- De Orden; es el que determina que todo negocio debe contar con una adecuada organización, en la cual se establezcan de manera precisa las líneas de autoridad y responsabilidad.

2.- De la Comunicación; es el que implica que la comunicación sea oportuna y precisa, con la finalidad de evitar que se den instrucciones incorrectas.

El principio de Dirección abarca los siguientes conceptos:

1.- De Autoridad; es el que establece el derecho de mandar para hacerse obedecer.

1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

2.- De Importancia Relativa; es el que señala que el interés general debe prevalecer sobre el interés particular, el presupuesto ayuda a coordinar los intereses de la empresa al establecer un programa equilibrado.

El principio de Control se conforma de los siguientes elementos:

- 1.- De Reconocimiento; es el que determina que debe valorarse al personal por su adecuado desempeño, reconociendo sus habilidades de manera justa y razonable.
- 2.- De la Excepciones; es el que recomienda que los responsables de los presupuestos inviertan su tiempo en el análisis de los problemas excepcionales, sin preocuparse de los asuntos que marchan de acuerdo con lo planeado.

3.- De las Normas; es el que se refiere al establecimiento de normas claras y precisas en la empresa, con el propósito de lograr los objetivos establecidos en los presupuestos.

4.- De la Conciencia de los Costos; es el que establece la influencia que tienen los costos y gastos en la utilidad del establecimiento.

Procede establecer, que el principio de control es el medio de acción para corregir las desviaciones y evitar su repetición.

Dicho principio al mostrar las desviaciones con respecto a las estimaciones fijadas en los presupuestos, de origen a las acciones correctivas las cuales dan curso a un proceso de retroalimentación que las remite nuevamente a los procesos de previsión planeación, organización, dirección y por último al propio control.

La reflexión y análisis de los principios mencionados permitirá elaborar un adecuado presupuesto.

1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

La primer característica de los presupuestos es la de su formulación, la cual determina que deben conformarse en función de las peculiaridades de la empresa y ajustándose a los objetivos que persigue la misma.

Los presupuestos requieren de estudios minuciosos de las operaciones que han acondicionado en el establecimiento y del pronóstico de las operaciones futuras.

Los presupuestos deben partir de un plan preconcebido que contemple las diferentes secciones y responsables de su elaboración y ejecución. Asimismo, deben contar con un director que coordine las actividades de todos los departamentos que intervienen en el proyecto.

Por su contenido se clasifican en:

Los presupuestos deben estar divididos en función de las áreas de responsabilidad de la empresa.

La segunda característica de los presupuestos es la de su presentación, la cual establece que deben estar de acuerdo con las normas contables y económicas en vigor.

Los presupuestos deben operar dentro de sistemas contables que permitan su comparación con respecto a los resultados reales obtenidos, con el propósito de analizar las variaciones que surjan.

La tercera característica de los presupuestos es la que se refiere a la aplicación del criterio de flexibilidad que se origina por los constantes cambios que surgen en el mercado donde operan las empresas, como consecuencia de la competencia.

La flexibilidad en los presupuestos, permite la adecuación de las estimaciones de los costos, gastos y utilidades, los cuales se modifican por las variaciones en los volúmenes de venta y producción.

1.2.5 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos se clasifican de acuerdo con las características particulares de los mismos y a continuación se exponen de conformidad con sus aspectos más sobresalientes.

Por el tipo de empresa se dividen en:

Públicos; son los que desarrollan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas y otros, para poder planear y controlar las finanzas de sus dependencias.

Privados; son los que formulan las empresas particulares como herramienta de su administración financiera.

Por su contenido se clasifican en:

Principales; son los que constituyen el resumen en el que se reflejan los elementos básicos de todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares; son aquellos que presentan en forma analítica las operaciones predeterminadas por cada una de las áreas de la organización.

Por su forma se agrupan en:

Flexibles; son los que contemplan las posibilidad de que puedan surgir variaciones y por lo tanto cuentan con la flexibilidad para poder manejar los posibles cambios, por fluctuaciones en el negocio.

Fijos; son los que permanecen inmutables durante la vigilancia del periodo presupuestal y la probable exactitud con que son elaborados obliga al negocio a manejarlos de manera inflexible.

Por su duración se estructuran en:

A Corto Plazo; son aquellos que abarcan periodos de un año o menos. Por el tiempo que comprenden son bastantes precisos y analíticos.

A Largo Plazo; son los que se proyectan para más de un año. Por el periodo que contemplan son menos precisos y analíticos.

Por la técnica de valuación se componen en:

Estimados; son los que se formulan sobre empíricas, sus cálculos numéricos se basan en la experiencia de ejercicios anteriores.

Estándar; son los que se elaboran sobre bases científicas, por lo que se reducen las posibilidades de error.

Por su reflejo en los estados financieros se dividen en:

De Posición Financiera; son aquellos que muestran la situación estática que tendría la empresa en el futuro y están representados por el Estado de Situación Financiera Presupuestado.

De Resultados, son aquellos que muestran la situación dinámica que tendrá el negocio en el futuro y que reflejan las posibles utilidades que obtendrá el mismo y están conformados por los siguientes presupuestos:

Presupuesto de Ventas; es el que prevé los ingresos que percibirá el establecimiento por el desarrollo propio de sus actividades.

Presupuesto de Costo de Ventas; es el que consigna las estimaciones de consumo de materias primas, mano de obra y gastos de producción que conforman el costo de los artículos fabricados.

Presupuestos de Gastos; son los que comprenden los gastos de venta, administración y financieros que son los normales y propios de todo establecimiento y que están representados por los sueldos, comisiones, teléfonos, seguros, papelería y útiles de escritorio, gasolina y otros más.

De Caja; es el que se constituye por los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de inmediata realización, estimaciones de efectivo por recibir de acuerdo con las ventas y las condiciones de cobro de las mismas, así como los desembolsos que deberán efectuarse por pago de sueldos, compras de materias primas y materiales, gastos propios del establecimiento y en general por dadas las operaciones que impliquen movimientos de efectivo.

Cuando los presupuestos se clasifican por la finalidad que pretenden se encuentra la correspondiente a las Áreas y Niveles de Responsabilidad; la que consiste en que se debe cuantificar la responsabilidad de los encargados y niveles en que se divide la empresa.

Privados; son los que formulan las empresas particulares como herramienta de su administración financiera.

La segunda característica de los presupuestos es la de su presentación, la cual establece que deben estar de acuerdo con las normas contables y económicas en vigor.

Los presupuestos deben operar dentro de sistemas contables que permitan su comparación con respecto a los resultados reales obtenidos, con el propósito de analizar las variaciones que surjan.

La tercera característica de los presupuestos es la que se refiere a la aplicación del criterio de flexibilidad que se origina por los constantes cambios que surgen en el mercado donde operan las empresas, como consecuencia de la competencia.

La flexibilidad en los presupuestos, permite la adecuación de las estimaciones de los costos, gastos y utilidades, los cuales se modifican por las variaciones en los volúmenes de venta y producción.

1.2.5 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos se clasifican de acuerdo con las características particulares de los mismos y a continuación se exponen de conformidad con sus aspectos más sobresalientes.

Por su duración se estructuran en:

Por el tipo de empresa se dividen en:

- **A Corto Plazo;** son aquellos que abarcan períodos de un año o
- **Públicos;** son los que desarrollan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas y otros, para poder planear y controlar las finanzas de sus dependencias.
- **A Largo Plazo;** son los que se proyectan para más de un año. Por
- **Privados;** son los que formulan las empresas particulares como herramienta de su administración financiera.

Por su contenido se clasifican en:

- o Principales; son los que constituyen el resumen en el que se reflejan los elementos básicos de todos los presupuestos de la empresa.
- o Auxiliares; son aquellos que presentan en forma analítica las operaciones predeterminadas por cada una de las áreas de la organización.

Por su forma se agrupan en:

- o Flexibles; son los que contemplan la posibilidad de que puedan surgir variaciones y por lo tanto cuentan con la flexibilidad para poder manejar los posibles cambios, por fluctuaciones en el negocio.
- o Fijos; son los que permanecen inmutables durante la vigilancia del periodo presupuestal y la probable exactitud con que son elaborados obliga al negocio a manejarlos de manera inflexible.

Por su duración se estructuran en:

- o A Corto Plazo; son aquellos que abarcan periodos de un año o menos. Por el tiempo que comprenden son bastantes precisos y analíticos.
- o A Largo Plazo; son los que se proyectan para más de un año. Por el periodo que contemplan son menos precisos y analíticos.

Por la técnica de valuación se componen en:

- Estimados; son los que se formulan sobre empíricas, sus cálculos numéricos se basan en la experiencia de ejercicios anteriores.
- Estándar; son los que se elaboran sobre bases científicas, por lo que se reducen las posibilidades de error.

Por su reflejo en los estados financieros se dividen en:

- De Posición Financiera; son aquellos que muestran la situación estática que tendría la empresa en el futuro y están representados por el Estado de Situación Financiera Presupuestado.

- De Resultados, son aquellos que muestran la situación dinámica que tendrá el negocio en el futuro y que reflejan las posibles utilidades que obtendrá el mismo y están conformados por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas; es el que prevé los ingresos que percibirá el establecimiento por el desarrollo propio de sus actividades.

- Presupuesto de Costo de Ventas; es el que consigna las estimaciones de consumo de materias primas, mano de obra y gastos de producción que conforman el costo de los artículos fabricados.

- Presupuestos de Gastos; son los que comprenden los gastos de venta, administración y financieros que son los normales y propios de todo establecimiento y que están representados por los

sueldos, comisiones, teléfonos, seguros, papelería y útiles de escritorio, gasolina y otros más.

- o De Caja; es el que se constituye por los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de inmediata realización, estimaciones de efectivo por recibir de acuerdo con las ventas y las condiciones de cobro de las mismas, así como los desembolsos que deberán efectuarse por pago de sueldos, compras de materias primas y materiales, gastos propios del establecimiento y en general por dadas las operaciones que impliquen movimientos de efectivo.

Cuando los presupuestos se clasifican por la finalidad que pretenden se encuentra la correspondiente a las Áreas y Niveles de Responsabilidad; la que consiste en que se debe cuantificar la responsabilidad de los encargados y niveles en que se divide la empresa.

Existen otras clasificaciones que para efectos del presente seminario no se consideró necesario señalar.

Considerando las peculiaridades de la Industria Mediana Forestal, su presupuesto debe ser de carácter privado y debe contener los presupuestos auxiliares y principales que presenten las operaciones de cada una de las áreas de manera analítica y resumida.

Asimismo, el presupuesto debe tener la conveniencia de ser flexible para que pueda manejar cualquier cambio que se presente en el establecimiento.

Además, debe planearse el Presupuesto a Corto Plazo para los fines internos de la organización y a Largo Plazo para tener una perspectiva de los

planes de negocios y satisfacer los requerimientos de las Instituciones de Crédito.

Por las características de las empresas medianas transformadoras de madera, los presupuestos deben ser estimados y comprender los Presupuestos de Posición Financiera, Resultados y de Caja.

1.3 PRESUPUESTOS DE OPERACION

El coordinador debe contar con un gran conocimiento y experiencia con las actividades que realiza la empresa. Asimismo, debe tener conocimiento sobre la contabilidad general, contabilidad de costos y por áreas.

Para llevar a cabo la implantación de un Sistema de Presupuestos en una industria mediana transformadora de madera, es necesario que efectúe el análisis previo de los siguientes conceptos.

1.- Periodo del Presupuesto; debe ser estudiado el lapso que comprenderá el presupuesto, tomando en cuenta la variedad de los productos que se fabriquen.

2.- Responsabilidad y Autoridad; debe verificarse el organigrama de la empresa.

En función de los meses o años en que se estructura el presupuesto, podrá ser a corto o largo plazo.

3.- En México es tradicional que los presupuestos comprendan periodos de un año, en virtud del punto de vista comercial y fiscal, sin embargo para efectos prácticos se subdividen en meses o semanas.

La planeación a largo plazo también se realiza dependiendo de las características, objetivos y condiciones del establecimiento.

4.- Información Estadística y Económica; debe obtenerse la información estadística. Tomando en cuenta las peculiaridades de la industria mediana forestal, la planeación a Corto Plazo comprenderá un periodo de un año, dividido en doce meses para efecto del control presupuestal.

Y la previsión a Largo Plazo abarcará un lapso de cinco años para satisfacer las necesidades de información financiera que solicitan las instituciones de crédito.

2.- Coordinador del Presupuesto; debe analizarse quién será la persona o comité que se encargue de coordinar las actividades de carácter presupuestal.

El coordinador debe contar con un gran conocimiento y experiencia con respecto a las operaciones que realiza la empresa. Asimismo, debe tener conocimiento sobre la contabilidad general, contabilidad de costos y por áreas de responsabilidad.

3.- Políticas Administrativas; deben revisarse las políticas de venta, producción, compras, gastos y administración y una vez que estén actualizadas deben hacerse del conocimiento del personal.

4.- Responsabilidad y Autoridad; debe verificarse el organigrama de la empresa, con el propósito de definir la responsabilidad y autoridad de cada una de las áreas y del personal que las integran.

5.- Sistema de Contabilidad; debe verificarse el sistema de contabilidad del negocio, con objeto de que la información que se capture sea por áreas de responsabilidad, lo cual permitirá que se puedan comparar los resultados reales con los presupuestados por cada una de las secciones que integran la organización.

6.- Información Estadística y Económica; debe obtenerse la información estadística de ejercicios anteriores con el propósito de analizarla. Asimismo, es propicio que se recabe información económica con respecto a la situación que prevalece en el país y en particular en la Industria forestal.

7.- Informes de Control Presupuestal; debe estudiarse el contenido de los reportes que se tengan implantados en la empresa, con la finalidad de establecer si cumplen con los objetivos del presupuesto y su control y en caso de ser necesario deben ser modificados.

8.- Método de Presupuesto; debe analizarse el procedimiento presupuestal más conveniente para una empresa industrial orientada al procesamiento de madera, procurando que contemple el control de los costos y gastos, y se estima que el método más conveniente es el de áreas de responsabilidad, debido a que permite un adecuado control de la materia prima, mano de obra, gastos de producción, venta y financieros ya que determina claramente las secciones responsables de su consumo y erogaciones.

1.3.2 METODOS DE PRESUPUESTOS

Los métodos de presupuestos de mayor aplicación en la actividad financiera son los siguientes:

El Presupuesto por Programas; es una técnica presupuestaria moderna
El Presupuesto Tradicional; es el procedimiento que emplean las empresas para dirigir de manera general todas sus actividades.

Las principales funciones en las empresas industriales son las de ventas, producción, compras, administración y finanzas.

La conducción de las actividades anteriormente descritas, se logran comparando sistemáticamente las previsiones establecidas en los presupuestos para cada función de la organización contra la información real que se refleja en la contabilidad por un periodo determinado.

Los montos se distribuyen en diferentes secciones que se subdividen en programas, subprogramas, actividades y proyectos.

Dicha comparación proyecta las desviaciones con respecto al presupuesto establecido y genera la aplicación de las medidas correctivas.

El presupuesto por Áreas de Responsabilidad; la evolución del método del presupuesto tradicional con objeto de orientarlo fundamentalmente a las excepciones y a responsabilizar al personal con relación a sus niveles y áreas, dio como origen al presupuesto por áreas de responsabilidad.

El método señalado, conserva los principios del presupuesto tradicional y se orienta a que los empleados tengan mayor conciencia de las actividades que desarrollan y de los recursos que ejercen, lo cual propicia el adecuado control de la materia prima y mano de obra y la reducción de los gastos de producción y operación.

En éste procedimiento participa el personal que integra la empresa de manera directa, lo cual origina que la gente encargada de cada área se interese por lograr los objetivos establecidos en sus presupuestos.

- o El Presupuesto por Programas: es una técnica presupuestaria moderna que presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad.

En dicho procedimiento se establecen los programas a realizar y los gastos se clasifican en gasto corriente y gasto de inversión.

El presupuesto se distribuye por sectores o funciones precisando los programas que se van a ejecutar y considerando como base las metas a lograr.

Para el cumplimiento de los programas y los objetivos señalados en los mismos, se distribuyen los montos en diferentes secciones que se subdividen en programas, subprogramas, actividades y proyectos.

El presupuesto por programas es un método de gran utilidad en el sector público ya que facilita las tareas de planificación, dio origen a este procedimiento.

Este método de presupuesto trata de evaluar cada año, todos los programas y gastos de una organización, con objeto de asignar eficazmente los recursos disponibles.

La secuencia del presupuesto con base cero es la siguiente:

1.3 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- 1.- Identifica y analiza cada una de las actividades existentes y nuevas de la empresa en Paquetes de Decisión.
- 2.- Evalúa y clasifica los Paquetes de Decisión en función de su costo beneficio.
- 3.- Asigna los recursos con el propósito de obtener los resultados deseados.

Los Paquetes de Decisión son los documentos que identifican y describen las actividades en forma específica, de tal manera que la administración pueda evaluarlos y jerarquizarlos y decir si los aprueba o desaprueba.

Las actividades deben comprender la descripción de las metas y objetivos, las medidas de rendimiento y los costos beneficios.

El método de presupuesto base cero, no es aplicable a las operaciones directas de producción, en algunos de los gastos indirectos de fabricación, debido a que si aumentan estos no existe ninguna relación costo beneficio.

En gastos como mantenimiento y reparación, supervisión y otros que ayudan a la producción si puede adaptarse éste procedimiento. Asimismo, se puede aplicar en gastos de operación tales como; gasolina y lubricantes, teléfonos, honorarios y demás.

El presupuesto base cero, es aplicable tanto a las empresas comerciales, industriales o se servicio, siempre y cuando se pueda identificar el costo beneficio. Además, es un método que por sus características puede constituirse en el cumplimiento del sistema presupuestal que se tenga establecido.

El presupuesto los ingresos y los desembolsos con las secciones que los

1.3.3 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El método de presupuesto que se estima más conveniente de aplicar en la industria mediana transformadora de madera, es el de áreas de responsabilidad, debido a que permite el adecuado control de la materia prima, mano de obra y gastos en general.

acción de la dirección de la empresa con las áreas de responsabilidad a través de los reportes de actuación.

Antes de señalar, la mecánica seleccionada para la industria que nos ocupa, se juzga necesario precisar el concepto, características, objetivo y requisitos de la misma.

productividad por cada área e identifica los gastos incurridos en que se incurrió.

1.3.3.1 CONCEPTO

El presupuesto a la toma de decisiones al manejar el principio de analizar los

El presupuesto por áreas de responsabilidad, es la técnica de planeación, dirección y control que permita la predeterminación de las cifras financieras por cada una de las secciones que integran la empresa.

La finalidad de control presupuestal por áreas de responsabilidad es la de ejercer el control sobre los costos, operaciones y eficiencia de cada uno de los departamentos que comprenden el establecimiento.

1.3.3.2 CARACTERÍSTICAS

El presupuesto por áreas de responsabilidad tiene las siguientes características:

- 1.- Permite que el personal que integra la organización participe en la determinación de los objetivos del presupuesto y se haga responsable de su cumplimiento.
- 2.- Relaciona los ingresos y los desembolsos con las secciones que los realizan, propiciando su correcta evaluación.
- 3.- Promueve la elaboración de los presupuestos por conducto de los departamentos que los ejecutan.

1.3.3.4 REQUISITOS

- 4.- Mejora el control y la comunicación de la dirección de la empresa con las áreas de responsabilidad a través de los reportes de actuación.
- 5.- Cuantifica la efectividad en la obtención de las utilidades, la eficiencia en la gestión de ventas, la productividad por cada área e identifica los gastos innecesarios en que se incurrió.
- 6.- Contribuye a la toma de decisiones al manejar el principio de analizar las excepciones.

1.3.3.3 OBJETIVO

Los objetivos que persigue el presupuesto por áreas de responsabilidad, se mencionan a continuación:

1.- Estimar las unidades, importe y resultados por cada una de las secciones que componen la organización.

Segundo Nivel → Gerencias Funcionales

2.- Evaluar la eficiencia de los departamentos con respecto a los objetivos fijados. Nivel → Jefes de Departamento

3.- Controlar los ingresos y costos en que incurre cada una de las divisiones de la empresa. Nivel → en la operación contable y presupuestal

4.- Proporcionar la información que permita la oportuna toma de decisiones. Nivel → Gerencia mediana con las siguientes:

5.- Ejercer un adecuado control interno con respecto a todas las actividades que se desarrollan en el establecimiento. Nivel → responsable de la administración y de las políticas generales de la organización.

1.3.3.4 REQUISITOS

Gerencia de Ventas; es el departamento que atiende las actividades de venta.

Para establecer el sistema de presupuesto por áreas de responsabilidad en una industria mediana transformadora de madera, es necesario que se reúna previamente las siguientes condiciones:

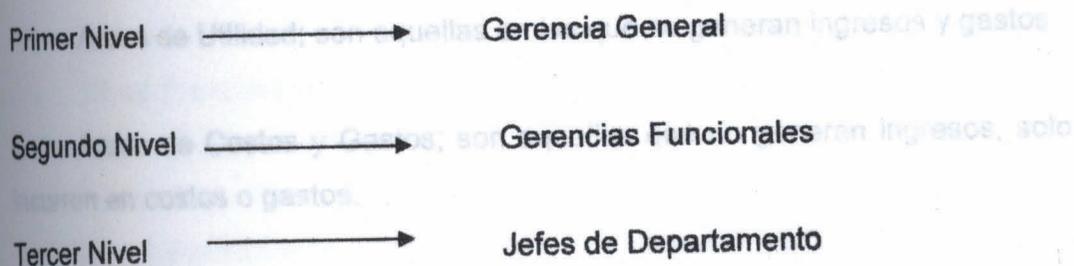
Gerencia de Producción; es el sector que responde por la fabricación de productos.

1.- La empresa debe estar adecuadamente organizada y de no ser así, se tendrá la necesidad de organizarla.

El primer término, debe establecerse la estructura organizacional del negocio ya que el presupuesto por áreas de responsabilidad depende de la división del trabajo y de la unidad de mano.

Gerencia de Recursos Humanos; es el nivel que atiende a la fuerza de trabajo.

El presupuesto debe elaborarse por cada una de las áreas de responsabilidad y por lo tanto pueden definirse en una empresa de tamaño medio los siguientes niveles jerárquicos: Nivel → se dividen en dos:



El utilizar más niveles en una empresa de éstas características, no resulta práctico en la operación contable y presupuestal.

Las áreas funcionales que pueden integrar una industria maderera mediana son las siguientes:

Gerencia General; es el área responsable de la administración y de las políticas generales de la organización.

Gerencia de Ventas; es el departamento que atiende las actividades relacionadas con la comercialización de los productos y la expansión del mercado.

Gerencia de Producción; es el sector que responde por la fabricación de los productos, la compra y el control de los materiales y el mantenimiento de la maquinaria y equipo.

Contraloría; es la sección encargada de los aspectos económicos, financieros, fiscales, administrativos y contables.

Gerencia de Recursos Humanos; es el nivel que atiende a la fuerza de trabajo en cuanto a su contratación, salarios y prestaciones.

Las áreas de responsabilidad se dividen en dos:

Áreas de Utilidad; son aquellas en las que se generan ingresos y gastos.

En el Presupuesto Tradicional; los ingresos y los costos se identifican

Áreas de Costos y Gastos; son aquellas que no generan ingresos, solo incurren en costos o gastos.

En el Presupuesto por Áreas de Responsabilidad; los ingresos y los

Para efectos del presente trabajo los costos y gastos se clasifican en variables y fijos.

Se sugiere que el procedimiento para la preparación y control de los

Los Costos y Gastos Variables; son aquellos que aumentan o disminuyen en función de los niveles de producción o venta.

Los costos y Gastos Fijos; son aquellos que permanecen constantes sin verse influidos por los volúmenes de producción o venta.

responsabilidades y límites de autoridad

2.- El establecimiento debe contar con un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad que contemple un catálogo de cuentas que identifique los ingresos, costos y gastos por cada una de las unidades de responsabilidad.

3.- La organización debe tener un instructivo de contabilización y un manual de control presupuestal que contenga los objetivos, políticas, procedimientos, responsabilidades y autoridad para formular los presupuestos por cada una de las áreas.

Los Básicos; son las predicciones que se toman como base de la dirección de las operaciones de la empresa por un periodo determinado

1.3.4 PROCEDIMIENTO DE PRESUPUESTO POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

básicos deben prepararse con la participación de todo el personal de la empresa y en el caso concreto de la industria forestal deben

Los procedimientos de presupuesto tradicional y por áreas de responsabilidad se formulan con la misma secuencia.

Situación de las industrias de la construcción, mueblera y de

La diferencia entre ambos consiste en la finalidad que pretende su información.

En el Presupuesto Tradicional; los ingresos y los costos se identifican exclusivamente con los productos.

En el Presupuesto por Areas de Responsabilidad; los ingresos y los costos se localizan por producto y por área de responsabilidad.

Se sugiere que el procedimiento para la preparación y control de los presupuestos en una industria media transformadora de madera, se establezca en forma de manual.

El manual debe coordinar la actividad de todas las áreas y personas encargadas de la elaboración y ejecución de los presupuestos y debe definir las responsabilidades y límites de autoridad.

También, debe señalar la mecánica para la formulación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

El manual de control presupuestal debe contemplar los siguientes aspectos:

1.- Supuestos Básicos; son las predicciones que se toman como base de la planeación de las operaciones de la empresa por un periodo determinado.

Los supuestos básicos deben prepararse con la participación de todo el personal de la empresa y en el caso concreto de la industria forestal deben considerar los siguientes aspectos:

Situación de las industrias de la construcción, mueblera y de transformación ya que tienen una estrecha relación con las mismas.

Política económica, fiscal y forestal del gobierno, la cual incidirá directamente en la industria productora de madera.

Posición actual del negocio en el mercado de madera y las perspectivas del mismo, las cuales pueden ser de prosperidad, depresión o estancamiento.

Poder adquisitivo de los mexicanos y la posibilidad de devaluación de la moneda.

Aumentos salariales como consecuencia de la revisión de los contratos colectivos de trabajo.

Incremento en los precios de la madera, combustibles, lubricantes, refacciones y gastos en general tales como; teléfonos, gasolina, papelería, seguros y otros.

2.- Periodo del Presupuesto; debe precisarse en el manual el periodo del presupuesto y en el caso de la actividad forestal se sugiere que sea de un año dividido en doce meses, lo cual se comunicará a todos los participantes en la elaboración del presupuesto.

3.- Presupuestos Seleccionados; deben señalarse los presupuestos que se van a elaborar y en la industria que nos ocupa se considera que deben ser los siguientes; presupuestos de venta, inventarios, producción, compras y gastos.

4.- Diseño de formas; se deben diseñar las formas específicas para la elaboración de los presupuestos, las cuales deberán contener las instrucciones de llenado.

5.- Actualización del Organigrama; se debe revisar y actualizar el organigrama de la empresa, estableciendo claramente las áreas de responsabilidad.

6.- Calendario de Control Presupuestal; debe establecerse el programa de operación que precise las fechas y actividades relativas a la preparación de los presupuestos y debe señalarse claramente el momento en que cada área de responsabilidad deberá entregar la información.

Las fechas que se establezcan deben ser acordadas y aprobadas por el personal que intervendrá en la planeación presupuestal.

El responsable de la formulación del control presupuestal es el coordinador del presupuesto, el cual deberá contar con la colaboración de todos los niveles de la empresa.

1.3.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS

La estimación de los ingresos es la primer etapa en la implantación de un sistema presupuestal. En las empresas medianas transformadoras de madera es el rubro que presenta los recursos para poder llevar a cabo las operaciones del establecimiento.

El presupuesto de ingresos se compone de los siguientes conceptos:

Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Otros Ingresos

Ambos presupuestos se describen a continuación:

1.3.5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas en una empresa transformadora de madera debe ser formulado por los vendedores, gerente de ventas y gerente general, los cuales deben aplicar los conocimientos, experiencia y habilidad que tienen en el ramo y deben contemplar diversos factores que repercuten en el cálculo del presupuesto y dentro de los cuales destacan los siguientes:

Factores Internos; son los que se refieren a la experiencia de las ventas con respecto a ejercicios pasados, los cuales pudieran ser de prosperidad o depresión.

Los factores internos se generan dentro del negocio y por lo mismo pueden ser evaluados y controlados con precisión.

Los conceptos que integran los factores internos son los siguientes:

a) **Políticas de Venta;** se refiere a las líneas de conducta que establecen los responsables de la administración de los negocios con el propósito de cumplir con los objetivos.

Dichas políticas son el sustento de los programas de venta los cuales son de vital importancia en todo establecimiento ya que de los mismos depende el éxito o fracaso de toda organización.

b) **Factores de Cambio;** son los relativos al crecimiento y desarrollo de las empresas y surgen como consecuencia de las variaciones en los procedimientos y condiciones del mercado y dentro de éstos se encuentran los siguientes:

1.- Cambios en el Mercado; son las modificaciones que se presentan en las preferencias de los clientes y las mismas son detectadas generalmente por el personal del área de ventas.

En el caso específico de la madera cuando los consumidores se inclinan por madera de importación en vez de la nacional o cuando solicitan madera de primera y segunda en vez de tercera o viceversa, o cuando sale al mercado un producto sustituto de la madera.

2.- Modificaciones en los Procedimientos del Distribución; se relacionan con los cambios que se establecen con respecto a los sistemas de distribución de los productos.

En la industria forestal el canal de distribución de los artículos son las madererías, pero como consecuencia de la recesión económica una gran cantidad de aserraderos están vendiendo directamente a las fábricas y talleres de muebles y empresas dedicadas a la construcción.

3.- Fluctuaciones de Precios de Venta; la modificación de los precios de venta tiene una influencia directa en la comercialización de los productos, debido a que en igualdad de condiciones y calidad siempre se prefiere el artículo que cueste menos.

La industria maderera al igual que muchas ramas productivas está afectada por la crisis actual y esto origina que la política de precios sea una decisión trascendental que afecta al presupuesto de ventas.

En el análisis económico presente la competencia también influye en los precios de los productos, los cuales constantemente tienden a la baja.

4.- Cambios en la Política de Descuentos; son las escalas y descuentos que se proponen a los clientes con la finalidad de recuperar con mayor rapidez el importe de las ventas efectuadas.

c) Factores de ajuste; son los accidentes con que tropieza toda empresa y los mismos pueden ejercer una influencia favorable o desfavorable en sus operaciones.

En la industria maderera los incendios y las sequías que se han presentado en los últimos años, han tenido un efecto negativo en los ingresos de los negocios dedicados a ésta actividad.

Asimismo, la crisis económica recurrentes que se han venido presentando en el país, han afectado severamente la actividad forestal.

Las obras de infraestructura que promovían el gobierno y que activan favorablemente la industria de la construcción ya tienen algunos años que no se presentan.

Una vez que fueron presentados los factores que afectan el presupuesto de ventas, se procederá a señalar la mecánica de elaboración del mismo, la cual se desarrolla de la siguiente forma:

1.- Pronóstico de Ventas; consiste en que cada vendedor estima los pedidos que pueden lograr durante el ejercicio, agrupándolos por cliente y clasificándolos por cada mes.

Los vendedores deben tomar en cuenta la estadística de ejercicios anteriores y las condiciones actuales del mercado.

Una vez que concluyen los vendedores sus pronósticos, los deben presentar al Gerente de Ventas para que proceda a su análisis y consolidación por cada una de las zonas de ventas.

El análisis que efectúa el Gerente de Ventas, revelará el aumento o la disminución en las cuotas de ventas como consecuencia de la situación económica y permitirá establecer cual es la posición de la empresa en el mercado.

El Gerente de Ventas debe preparar el presupuesto correspondiente y someterlo a la consideración del Gerente General.

El Gerente General llevará a cabo la revisión del pronóstico de ventas y en caso de merecer su conformidad procederá a su aprobación, para que se convierta en el presupuesto de ventas.

2.- Cálculo de las Ventas en Unidades y Valores; con fundamento en la información estadística y apoyados en las formas que se establezcan para tal efecto en la empresa, los verdaderos procederán a formular los pronósticos de ventas por cada cliente precisando claramente los productos y las unidades que pretenden vender clasificándolas por mes.

La valuación de los pronósticos de los vendedores los llevará a cabo el Coordinador del Presupuesto, tomando en consideración la política de precios que establezcan la Gerencia General en función de la competencia, aumento en los costos y otras situaciones que se pudieran presentar.

1.3.1 PRESUPUESTOS DE PRODUCCION

En los negocios industriales el sistema de costos ideal para un control presupuestal eficiente, es el sistema de costos estándar, debido a que cumple

1.3.5.2 PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

El presupuesto de otros ingresos se compone de los recursos adicionales que puede generar la empresa o que pueda obtener a través de terceros, dichos ingresos no son los normales ni constantes del establecimiento.

En la industria forestal se perciben ingresos extras por concepto de la venta de la costera de los árboles, del aserrín que se obtienen en el proceso, tiras y tabletas que representan el desperdicio que se obtiene por el corte del material.

También se pueden contemplar los aumentos de capital cuando se constituyen por entregas de efectivo y los productos financieros que generan las cuentas de cheques y de inversiones.

Igualmente, se puede obtener recursos adicionales por préstamos solicitados y concedidos por instituciones de crédito, dentro de los cuales destacan los créditos directos, refaccionarios o de habilitación y avío.

1.3.6 PRESUPUESTO DE EGRESOS

El cálculo de los egresos constituye la segunda etapa del procedimiento presupuestal y está conformada por los presupuestos de inventarios, producción, compras, gastos de cada una de las áreas de responsabilidad, impuestos sobre la renta y aplicación de utilidades.

1.3.6.1 PRESUPUESTOS DE PRODUCCION

Los espesores pueden ser de media pulgada, tres cuartos, una, una y media, dos y tres, dos pulgadas y demás medidas.

En los negocios industriales el sistema de costos ideal para un control presupuestal eficiente, es el sistema de costos estándar, debido a que cumple

cabalmente como instrumento de control y medida de eficiencia de la producción, venta y administración.

Los sistemas de costos con relación al tiempo en que se obtienen se dividen en predeterminados e históricos.

Los costos en los presupuestos son predeterminados, debido a que se calculan con anticipación a los acontecimientos.

Los costos históricos, basados en la experiencia pueden ajustarse a las condiciones que se esperan en el año del presupuesto y así se constituye en costos predeterminados.

En una industria mediana forestal, el sistema de costos puede ser históricos y debe adaptarse a las características del presupuesto por áreas de responsabilidad.

La clasificación del sistema de costos con relación a la naturaleza de la empresa se expresará mediante la forma de órdenes de producción, ya que cada pedido que finca un cliente, genera una Orden de Trabajo que contiene las especificaciones de los artículos requeridos.

En el caso específico de una industria mediana forestal los clientes pueden solicitar Madera de Clase, la cual comprende tabla de primera y de segunda o Madera Mil Run, la cual se compone de tablas de primera, segunda y tercera.

Los espesores pueden ser de media pulgada, tres cuartos, una, una un cuarto, una y media, dos pulgadas y demás medidas.

El sistema de órdenes de Producción, evita que se tengan inventarios de artículos terminados de lenta rotación y obsoletos.

En la elaboración del presupuesto de producción es necesario contemplar los siguientes factores:

tiempo de fabricación es menor la posibilidad de reducción del presupuesto de producción y es más difícil el poder mantener

1.- Volumen del Presupuesto de Ventas

El plan de ventas sirve de base para determinar el volumen de la producción que será necesario para cumplir con las metas señaladas en el presupuesto de ventas.

Las cuotas de ventas elaboradas por los vendedores sirven de base para planear la producción y entrega oportuna de los artículos.

Debe analizarse si la maquinaria y equipo son suficientes para satisfacer

Para surtir los pedidos de los clientes es necesario que el almacén cuente con la cantidad suficiente de artículos terminados.

2.- Estabilización de la Producción

aria y equipo son insuficientes para cumplir con el programa de producción, la administración debe considerar la adquisición

La producción debe ser gradual a pesar de las variaciones que se presentan por las temporadas de venta.

os, su costo de adquisición, la forma de financiamiento y el tiempo de recuperación.

La producción regulada permite que se aprovechen de manera más eficiente los recursos humanos y materiales de la empresa, evitando que se incrementen los costos unitarios de los artículos.

Para planear eficientemente la producción es necesario estudiar la

3.- Tiempo del Proceso de Producción

lo de madera a precios razonable.

Asimismo, debe verificarse que las áreas de almacenamiento sean adecuadas y suficientes para controlar los artículos terminados.

Se debe considerar el lapso que duran los procesos de producción con el propósito de planear adecuadamente la fabricación de los artículos que solicitan los clientes.

Cabe señalar, que a mayor tiempo de fabricación es menor la posibilidad de flexibilidad del presupuesto de producción y es más difícil el poder mantener un proceso de producción uniforme.

Todo negocio enfrenta la solicitud de pedidos urgentes y por lo mismo debe prever en su plan de producción la solución de éstas peticiones de carácter extraordinario. Un de los factores mencionados dará origen a la elaboración de un plan óptimo de producción.

4.- Suficiencia de la Maquinaria y Equipo

Debe analizarse si la maquinaria y equipo son suficientes para satisfacer la demanda de los clientes, así como para cubrir las necesidades estacionales o imprevistas.

Si se refleja que la maquinaria y equipo son insuficientes para cumplir con el programa de producción, la administración debe considerar la adquisición de los activos fijos adicionales tomando en cuenta el tiempo que se requiere para poner en funcionamiento los mismos, su costo de adquisición, la forma de financiamiento y el tiempo de recuperación.

5.- Disponibilidad de Materia Primas

Para planear eficientemente la producción es necesario estudiar la suficiencia en el abastecimiento del rollo de madera a precios razonable.

Asimismo, debe verificarse que las áreas de almacenamiento sean adecuadas y suficientes para controlar los artículos terminados.

6.- Disponibilidad de Mano de Obra

Debe estimarse la cantidad de personal que se requiere para llevar a cabo los procesos productivos y dependiendo de la zona donde se encuentre el aserradero se considerará la posibilidad de contratar a los trabajadores.

También, debe considerarse el tiempo de capacitación de la fuerza de trabajo y en particular de aquellos que son especializados.

La consideración de los factores mencionados dará origen a la elaboración de un plan óptimo de producción.

Además, deben expedir las órdenes de producción necesarias para la fabricación oportuna de los productos.

1.3.6.2 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

La proyección de inventarios está íntimamente relacionada con el presupuesto de producción y de compras y el objetivo que se persigue en el control presupuestal, es que dichos conceptos se mantengan balanceados.

El presupuesto de inventarios es el método que permite calcular los niveles más económicos y convenientes de materiales para la empresa.

La determinación de los niveles óptimos de inventarios no es una tarea fácil, debido a que hay que contemplar de manera integrada las funciones de ventas, producción y finanzas.

El área de ventas determina el volumen y características de los pedidos y las fechas de entrega ofrecidas a los clientes.

El área de producción estima el tiempo requerido para la fabricación de cada artículo, considerando la disponibilidad de máquinas, mano de obra y tomando en cuenta de los niveles de materiales.

El área financiera calcula el efecto que tienen los niveles de inventario en los flujos de efectivo.

Las existencias en la industria forestal deben asegurar la producción de los artículos en las cantidades suficientes para cubrir los pedidos fincados por los vendedores.

Asimismo, deben tomar en consideración las variaciones estacionales y las dificultades en el abastecimiento de la madera en rollo.

Los inventarios en las empresas madereras no deben mantenerse constantes, sino que deben mantenerse constantes, sino que deben fijarse mínimos y máximos en función de las peculiaridades de este ramo.

El ciclo de la industria forestal se inicia aproximadamente en el mes de febrero, debido a que en esta época se facilita el corte de los árboles en los montes.

De Febrero a Mayo es la temporada de sequía y durante este lapso deben programarse las compras con el propósito de lograr un nivel máximo de inventario de tres meses al finalizar el mes de mayo.

En el mes de Junio se inicia la temporada de lluvias que concluye en el mes de septiembre y durante este periodo se tienen una gran dificultad para transportar los árboles talados a los aserraderos donde se van a procesar debido a que se dañan los caminos.

En la cantidad de veces que el inventario dará la vuelta a través del año. Lo anterior, provoca que disminuya el inventario durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre ocasionando que se tenga un nivel mínimo de inventario de un mes al iniciar Octubre.

El nivel máximo considerado la inversión de madera en rollo, su efecto en las utilidades, las fuentes de financiamiento y el espacio en los almacenes.

Durante los meses de Octubre y Noviembre debe incrementarse la actividad de compras con la finalidad de tener un inventario promedio de dos meses, debido a que durante los meses de diciembre y enero se complica el arrastre de la madera en rollo como consecuencia de las nevadas o hielo que se forma en las sierras.

El nivel mínimo de inventario es el que se establece para no poner en peligro la producción y entrega de los artículos a los clientes y debe procurarse que las existencias se mantengan invariablemente por encima del mínimo establecido.

El nivel máximo considerado la inversión de madera en rollo, su efecto en las utilidades, las fuentes de financiamiento y el espacio en los almacenes.

Los inventarios en la industria maderera se dividen en inventario de materias primas e inventario de artículos terminados.

EL PRESUPUESTO DE COMPRAS

El inventario de productos terminados tiene una estrecha relación con las ventas que realiza la empresa.

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que se necesitan para llevar a cabo la producción en unidades y valores de la materia prima necesaria para llevar a cabo la producción.

La rotación del inventario de artículos terminados es la relación que guardan las ventas anuales con el inventario mensual promedio.

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que se necesitan para llevar a cabo la producción.

El inventario de materias primas tiene una relación directa con la producción que efectúa el establecimiento.

El inventario de materias primas que se necesitan para llevar a cabo la producción de los artículos terminados.

La rotación del inventario de materias primas es la relación que guarda la producción anual con el inventario mensual promedio.

El inventario de materias primas que se necesitan para llevar a cabo la producción de los artículos terminados.

Es la cantidad de veces que el inventario dará la vuelta a través del ejercicio.

Por ejemplo, en el caso práctico de la presente Tesis, la empresa produce 4,320,000 unidades de pies de madera al año y su inventario mensual promedio es de 288,166 unidades, quiere decir que produjo 15 veces su inventario en el ejercicio y que su ciclo es de 24 días.

Esta rotación de inventarios ha sido obtenida dividiendo la producción anual entre el inventario mensual promedio.

Por lo tanto, el nivel mínimo de inventario de madera en rollo en el tipo de empresa que nos ocupa, debe ser el equivalente a un mes de producción.

Y el nivel máximo considerado la inversión de madera en rollo, su efecto en las utilidades, las fuentes de financiamiento y el espacio en los almacenes deberá ser de tres meses.

1.3.6.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras en la industria forestal debe comprender la estimación en unidades y valores de la materia prima necesaria para llevar a cabo el proceso de producción.

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que se requieren para el periodo presupuestal y el presupuesto de compras señala las cantidades de materias primas que se necesitan para fabricar los artículos terminados.

El cálculo de las compras de la materia prima que consisten en la adquisición del rollo de madera, se llevan a efecto multiplicando el número de

unidades terminadas por la cantidad de materias primas requeridas para cada producto.

El presupuesto de compras depende fundamentalmente de las necesidades de producción y de los niveles de inventarios.

En la industria que nos ocupa es necesaria la contratación anticipada de las adquisiciones de la madera en rollo para asegurar el abastecimiento oportuno del material.

Las compras deben ser programadas para controlar los inventarios y coordinar la producción.

El estimado de las materias primas que se recibirán puede ser influido por consideraciones en los precios de compra, volúmenes y características de transportación del rollo de madera.

1.3.6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

El presupuesto de gastos debe satisfacer las necesidades del control presupuestal y para tal efecto, debe consolidar todas las erogaciones de manera que permitan evaluar el comportamiento de las áreas de responsabilidad que componen la empresa.

Los desembolsos deben agruparse en costos y gastos variables y fijos con la finalidad de conocer su conducta con relación a la producción y las ventas.

Los costos y gastos variables; son aquellos que aumentan o disminuyen en función de mayor o menor producción y ventas.

Los costos y gastos fijos; son aquellos que permanecen sin variación a pesar de que aumente o disminuya la producción o las ventas.

El procedimiento de presupuesto por áreas de responsabilidad agrupa los costos y gastos fijos y variables por cada una de las secciones que integran la empresa.

Por lo tanto, dependiendo del área de responsabilidad se encontrarán los siguientes tipos de costos o gastos.

La mano de obra directa; se refiere al trabajo aplicado directamente al producto, es el costo esperado de la labor que se requiere para la elaboración de los productos.

El monto de la mano de obra puede obtenerse multiplicando el número de unidades de producto terminado que se van a producir por el costo de la mano de obra por unidad de producto terminado.

Gastos de Producción; son los gastos indispensables para que se lleve a cabo el proceso de producción y los mismos no pueden ser aplicados directamente a las unidades producidas.

Dichos gastos son necesarios para mantener, la maquinaria y equipo en condiciones adecuadas.

Los gastos de producción se registran en las áreas de responsabilidad dependientes de la Gerencia de Producción y se estructuran de la siguiente manera:

1.- **Mano de Obra Indirecta;** es el factor humano orientado a la dirección, supervisión y vigilancia del proceso productivo.

2.- **Materiales Indirectos;** son las diversas partidas que no pueden aplicarse directamente al costo de los artículos y dentro de estas se encuentran los combustibles, lubricantes, refacciones y otros.

3.- **Gastos Indirectos de Producción;** son las partidas que se relacionan con el proceso productivo en general y dentro de las cuales se encuentran los seguros, depreciaciones, mantenimiento y demás.

En función de las experiencias pasadas, es necesario para establecer su importe.

Los presupuestos de gastos de producción deben ser preparados por los encargados de las áreas productivas y para tal efecto es conveniente que cuenten la información de los ejercicios anteriores.

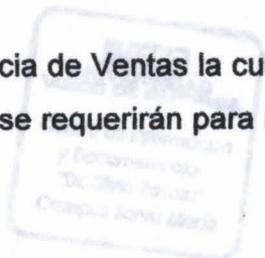
Cabe señalar, que la integración y ejecución del presupuesto mencionado, debe recaer en la Gerencia de Producción.

Gastos de Venta; son los gastos fijos y variables en que se incurre para realizar las operaciones de venta y distribución de los artículos forestales.

Las erogaciones más usuales son los sueldos del personal de ventas, las comisiones de los vendedores, depreciación del equipo de reparto, fletes por embarques, atenciones a clientes, gasolina y lubricantes, mantenimiento y reparación, teléfonos y demás gastos.

Los gastos de venta tienen como objetivo la promoción, el desarrollo y el desplazamiento adecuado de los productos que fabrica y comercializa la empresa. La organización, vigilando que el aumento de los mismos no sea a una tendencia mayor que la de las ventas y producción.

Dichos gastos se concentran en el área de la Gerencia de Ventas la cual es responsable de calcular los gastos fijos y variables que se requerirán para la venta y distribución de los productos.



Los gastos de administración deben ser revisados por el Coordinador del Presupuesto. Los gastos variables más comunes son los relativos al pago de comisiones a los vendedores y fletes por embarques de venta ya que se modifican en función de los volúmenes de venta.

Las erogaciones más comunes son los sueldos del personal administrativo. El análisis de los gastos fijos, tales como sueldos, aportaciones al SAR e Infonavit, Cuotas IMSS, depreciaciones, papelería y artículos de escritorio, teléfonos, seguros y demás, en base al volumen de ventas y monto de los ejercicios anteriores, es necesario para establecer su importe.

1.3.6.5 PRESUPUESTO DEL COSTO DE VENTAS

Gastos de Administración; son los gastos fijos necesarios para lograr la dirección eficiente de las actividades de la empresa.

El Estado del Costo de Ventas, se inició con el presupuesto de producción y se

Dichas erogaciones contribuyen a la realización de las funciones de asesoramiento, control y supervisión.

La Gerencia General, Contraloría y Gerencia de Recursos Humanos, deben formular la relación de gastos y estimar el importe de cada uno de los mismos, en función de las experiencias pasadas.

El Estado del Costo de Ventas Presupuestado, se utiliza para elaborar el Estado de Resultados Estimado.

La estimación debe tomar en consideración los aumentos y disminuciones que se prevean en base a la tendencia de cada uno de los conceptos.

Los gastos de administración deben controlarse por medio de los presupuestos individuales de cada una de las áreas de responsabilidad que componen la organización, vigilando que el aumento de los mismos no sea a una tendencia mayor que la de las ventas y producción.



Los gastos de administración deben ser revisados por el Coordinador del Presupuesto y aprobados por el Gerente General, evaluando su necesidad y la suficiencia de los mismos.

Los renglones más comunes son los sueldos del personal administrativo, la depreciación del mobiliario y equipo de oficina, los impuestos y derechos, investigaciones de crédito y cobranzas, honorarios por servicios profesionales y otros más.

1.3.6.5 PRESUPUESTO DEL COSTO DE VENTAS

En los puntos anteriores se planearon los presupuestos constitutivos del Estado del Costo de Ventas, se inició con el presupuesto de producción y se continuó con los presupuestos de inventarios, compras y gastos por áreas de responsabilidad.

El presupuesto del costo de ventas en la industria transformadora de madera se compone del ensamble de la materia prima utilizada que refleja el presupuesto correspondiente a la cual se le agrega la mano de obra directa, gastos de producción e inventarios inicial y final presupuestados, tanto de materias primas como de artículos terminados.

El Estado del Costo de Ventas Presupuestado se utiliza para elaborar el Estado de Resultados Estimado.

El detalle de la elaboración del Estado del Costo de Ventas Presupuestado se verá en la presentación del caso práctico correspondiente a la presente tesis.

1.3.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El procedimiento del punto de equilibrio consiste en calcular el importe en el cual la empresa no incurre en pérdidas ni obtiene utilidades, es el punto en el cual las ventas son iguales a los costos y gastos.

El punto de equilibrio es un instrumento de control presupuestal que refleja la relación que existe entre las ventas, los costos y gastos fijos y variables y las utilidades. Asimismo, establece el importe que el negocio debe vender para no perder ni ganar.

Para la determinación de la cifra del punto de equilibrio es necesario clasificar los costos y gastos del estado de resultados del establecimiento en costos y gastos fijos y costos y gastos variables.

El negocio logra ganancias en cuanto supera la cifra de ventas señalada en el punto de equilibrio y obtiene pérdidas en cuanto el importe es menor a dicha cantidad.

El punto de equilibrio es de gran utilidad para el estudio de las diversas opciones que puede plantear la administración de la empresa y ayuda a la toma de decisiones.

El procedimiento de cálculo del punto de equilibrio radica en establecer una ecuación de primer grado, en la cual las ventas son iguales a la suma de los costos fijos más los costos variables que correspondan a ese importe de venta.

La ecuación es $V = CF + xV$ donde el total de las ventas absorbe costos totales.

En la ecuación descrita, solo se requiere comprender el significado del término x . (Ingresos y los Egresos están en millones de pesos)

Dicho término significa el importe desconocido de los gastos variables y que corresponden a X % del punto de equilibrio que vamos a calcular.

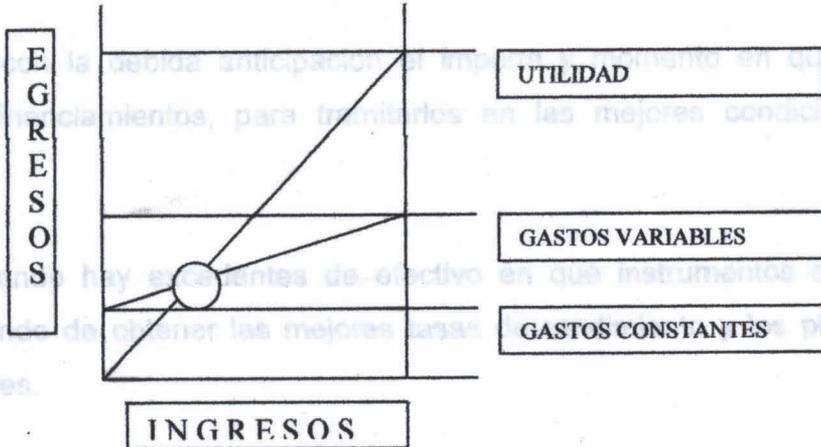
Cuando la suma de los costos fijos y variables sea igual al importe de las ventas, se habrá determinado el punto de equilibrio.

Se pueden elaborar gráficas por cada artículo que produce y comercializa el establecimiento.

La gráfica se elabora de la siguiente manera:

- 1.- Se trazan las líneas coordinadas con respecto al volumen de ventas, y a la capacidad máxima de producción.
- 2.- Se traza la línea de las ventas sobre el punto donde se unen las ventas en unidades monetarias, con el total de las unidades de producción.
- 3.- Se traza una línea paralela al eje de las abscisas a la altura del total de los costos fijos.
- 4.- El total de los costos fijos, los costos variables se suman y se localiza el punto sobre la línea que verticalmente cae del total de las ventas, sobre la abscisa, trazando una diagonal hasta la unión que forma la coordenada con línea de costos fijos.
- 5.- El cruce de la línea de ventas con la de costos, localiza el punto de equilibrio donde el total de las ventas absorbe costos totales.

Ejemplo de una Gráfica del Punto de Equilibrio: alidos mínimos de efectivo
 (Los Ingresos y los Egresos están en millones de pesos)



○ PUNTO DE EQUILIBRIO

1.4 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

1.4.1 OBJETIVO

El presupuesto de efectivo en la industria transformadora de madera, debe ser un reporte que presente las entradas y salidas de dinero de manera anticipada y que refleje las necesidades de financiamiento a los excedentes de efectivo.

El presupuesto de efectivo, es una herramienta valiosa para el manejo eficiente de los recursos financieros, que persigue entre otros los siguientes objetivos:

1.- Mejorar el manejo del dinero, estableciendo los saldos mínimos de efectivo que permitan la operación normal de la empresa.

La insuficiencia de fondos es una de las principales causas de la quiebra

2.- Calcular los recursos financieros que se requieren para la operación del establecimiento en un periodo de tiempo específico.

efectivo.

3.- Determinar con la debida anticipación el importe y momento en que se necesitan los financiamientos, para tramitarlos en las mejores condiciones posibles.

y cuidado por lo mismo, presenten las siguientes ventajas:

4.- Precisar cuando hay excedentes de efectivo en qué instrumentos serán invertidos, tratando de obtener las mejores tasas de rendimiento y los plazos más convenientes.

umentos de capital y otros conceptos.

5.- Supervisar las políticas de crédito y cobranzas cuidando la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.

as primas y materiales, pago de sueldos y honorarios, pago de energía eléctrica, gasolina, teléfonos, impuestos y demás.

6.- Garantizar el pago oportuno de los adeudos que se tienen con los proveedores de materiales y servicios y solventar los compromisos laborales y fiscales, programando oportunamente su pago.

ncial en bancos le suman las entradas de dinero y se le restan los desembolsos.

7.- Adecuar los programas de producción y compra de materias primas y materiales según las posibilidades de pago.

hay insuficiencia de fondos, lo cual permite seleccionar la mejor alternativa de financiamiento.

8.- Evitar sobregiros en las cuentas bancarias con el propósito de no incurrir gastos en gastos financieros innecesarios.

rentable.

9.- Permiten el control de las entradas y salidas de dinero, lo cual contribuye hacer más eficiente la administración financiera de la empresa.

1.4.2 VENTAJAS

La insuficiencia de fondos es una de las principales causas de la quiebra de las industrias transformadoras de madera, por tal motivo deben aprovecharse al máximo los beneficios que ofrecen las proyecciones de efectivo.

Los presupuestos de efectivo, son proyectos que se elaboran con precisión y cuidado por lo mismo, presentan las siguientes ventajas:

1.- Permiten la estimación de las cantidades de dinero que se obtendrán por concepto de cobros a clientes, anticipos de clientes, venta de desperdicios, ventas de activo, aumentos de capital y otros conceptos.

Igualmente, ayudan al cálculo de los desembolsos con motivo de las operaciones de compra de materias primas y materiales, pago de sueldos y salarios, pago de energía eléctrica, gasolina, teléfonos, impuestos y demás.

2.- Facilitan la determinación de los saldos disponibles de efectivo los cuales se calculan de la siguiente manera: al saldo inicial en bancos le suman las entradas de dinero y se le restan los desembolsos.

3.- Muestra los importes y fechas en que hay insuficiencia de fondos, lo cual permite seleccionar la mejor alternativa de financiamiento.

4.- Reflejan las cantidades y fechas en que se generan excesos de fondos, facilitando y orientarlos a la inversión más rentable.

5.- Permiten el control de las entradas y salidas de dinero, lo cual contribuye hacer más eficiente la administración financiera de la empresa.

6.- Propician el establecimiento de las políticas más convenientes de pagos, lo cual origina que se cumpla satisfactoriamente con los proveedores, acreedores y bancos.

1.4.3 ESTIMACION DE LOS INGRESOS

La determinación de los ingresos en la industria transformadora de madera, depende fundamentalmente del cálculo de la recuperación de las cuentas por cobrar provenientes de los clientes.

La evaluación de la cobranza de clientes, se fundamenta en los siguientes conceptos:

- 1.- En las condiciones de venta que establece la empresa.
- 2.- En la experiencia de cobros los meses y años anteriores que tiene registrada el establecimiento.
- 3.- En los estudios y análisis de la antigüedad de saldos de los clientes, que refleja la solvencia de los mismos.
- 4.- En el examen del número de clientes y del porcentaje de ventas que representan cada uno de los mismos.

En la industria maderera se presentan otros elementos de ingresos mismos que se detallaron en el capítulo tercero y que son los siguientes: ventas de desperdicios, intereses generados, ventas de activos fijos y aumentos de capital.

1.4.4 ESTIMACION DE LOS EGRESOS y aportaciones al SAT e Infonavit.

que se presentan como consecuencia de tener fondos

La determinación de los egresos en la industria transformadora de madera, se basa en la cuantificación de los pagos que son necesarios para la operación del negocio, dentro de los cuales destacan los siguientes:

Pago a proveedores de madera en rollo, los que se sustentan en las condiciones de compra pactada con los mismos. que son a corto y largo plazo.

Procede establecer, que en la actualidad la compra de madera en rollo se lleva a cabo a través del sistema de subasta, lo cual ha originado que los pagos sean de contado y que excepcionalmente se obtenga crédito.

Los presupuestos de efectivo en este tipo de industria se basan

Pago a proveedores de materiales diversos y refacciones; se fundamentan en las condiciones pactadas con las empresas que dan el servicio y normalmente se obtienen plazos que oscilan entre quince y treinta días.

Además, deben tomar en cuenta las variaciones que se presentan en la

Pago de sueldos, salarios y prestaciones; la ley y la práctica industrial establecen en el caso de los salarios que el pago sea semanal y para simplificar el procedimiento de la elaboración de la nómina los sueldos también se deben liquidar con esta periodicidad. tivo a Corto Plazo: es el que abarca un período de

menos de un año, y pueda dividirse en semanas o meses.

Pago de gastos normales y propios; dentro de este renglón destacan los seguros empresariales, gasolina, diesel, teléfono, mantenimiento del equipo de reparto, papelería y otros más los cuales se liquidan de contado o en plazos muy breves.

Pago de impuestos y derechos; la programación se basa en las disposiciones legales y fiscales y dentro de éste concepto se encuentran los anticipos de impuesto sobre la renta y pago definitivo, pagos del impuesto al valor agregado, impuesto sobre nómina, impuesto predial, derechos por servicio

de agua, cuotas del Seguro Social y aportaciones al SAT e Infonavit, inversiones en vales; que se presentan como consecuencia de tener fondos excedentes en el negocio.

1.4.5 TIPOS DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La industria transformadora de madera por sus características debe emplear dos formas de presupuestos de efectivo que son a corto y largo plazo.

Los mismos le permiten tener un programa preciso de los ingresos y desembolsos durante un periodo determinado.

1.4.6 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

Los presupuestos de efectivo en éste tipo de industria se basan fundamentalmente en los presupuestos de venta, producción, inventarios, compras y gastos.

Además, deben tomar en cuenta las variaciones que se presentan en la economía del país, los factores de competencia en el ramo y otras condiciones que influyan en el manejo del efectivo.

El presupuesto de efectivo a Corto Plazo; es el que abarca un periodo de menos de un año, y puede dividirse en semanas o meses.

El propósito que persigue consiste en ayudar a controlar las operaciones cotidianas de la empresa, ya que muestran los puntos altos y bajos del ciclo del efectivo.

El presupuesto de efectivo a Largo Plazo; es el que comprende un lapso mayor de un año y puede dividirse en meses o años.

Este tipo de pronóstico sirve para evaluar la capacidad del negocio para enfrentar los compromisos a futuro y debe ser flexible para que pueda ajustarse con motivo de las variaciones en la cobranza, aumentos en los precios de compra de materiales y gastos que fueron estimados.

Los presupuestos de efectivo, son más confiables y exactos conforme es menor el tiempo que comprenden y tanto los presupuestos a corto como a largo plazo son de gran utilidad por la información que aportan a la administración de la empresa.

1.4.6 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La industria transformadora de madera, debe aplicar los principios de la administración del efectivo, con objeto de manejar eficientemente el recurso financiero.

Los negocios dedicados a la explotación de la madera, se caracterizan por tener graves deficiencias en el manejo del dinero y debido a ésta situación es indispensable que apliquen con corrección los principios que se detallan a continuación:

1.- Centralizar el efectivo; el dinero debe ser concentrado en el menor número de cuentas de cheques, con el propósito de incrementar las utilidades al no distraer recursos financieros que puedan ser aplicados para aprovechar descuentos en la compra de madera en rollo, pago a proveedores de materiales y servicios o inversiones en valores de renta fija.

La concentración del disponible en una o dos cuentas bancarias reduce la carga de trabajo en las áreas financieras y contables y contribuye a mantener

mayores saldases las cuentas de cheques que se manejan en las instituciones bancarias, lo cual se toma en consideración cuando se solicitan préstamos.

2.- Aclarar la cobranza, deben revisarse los procedimientos de cobro a los clientes con la finalidad de hacerlos más efectivos.

Por las características del giro de la venta de madera y debido a que los márgenes de utilidad que reflejan los artículos, según se observa en el Caso Práctico de la presente Tesis, es conveniente el ofrecer a los clientes descuentos por pago de contado o por pronto pago, ya que de esta manera se acelera la obtención del disponible.

Igualmente, los cheques o efectivo que se obtengan deben ser depositados de inmediato.

El departamento de crédito y cobranza debe tener un especial cuidado en presentar los contra recibos por facturas oportunamente, ya que la deficiencia en este aspecto afecta la recuperación del dinero.

Además, se aconseja que la relación del personal de cobranza con los clientes sea evitar el retraso y los errores al formular las facturas.

Asimismo, las facturas que se elaboren deben ser presentadas con toda oportunidad a los clientes para que procedan a su revisión y pago, de conformidad con las condiciones practicadas para tal efecto.

4.- Controlar el inventario; en la operación de la transformación de madera este es un concepto de vital importancia, ya que la obtención de la madera en rollo como se ha venido explicando, es una actividad compleja y por lo mismo requiere de un análisis minucioso de los niveles mínimos y máximos del

inventario de objeto de no mantener efectivo ocioso por concentrar material es exceso.

1.1.1 DEFINICIÓN

El área de producción debe establecer una planeación adecuada de sus actividades, tomando en cuenta el presupuesto de ventas y la temporada de lluvias, periodo en el cual se complica la obtención de la madera en rollo.

5.- Centralizar las cuentas por pagar; las facturas de los proveedores que están pendientes de pago, deben de concentrarse en el área de pagos, con el propósito de programar su fecha de liquidación de conformidad con la disponibilidad de efectivo que se vaya terminando.

También, de acuerdo con la liquidez que vaya logrando la empresa, podrán aprovecharse los descuentos por pronto pago que obtengan los proveedores.

El centralizar los egresos, contribuye al equilibrio de las cobranzas y pagos, con objeto de mejorar los rendimientos y promedios en las cuentas de cheques.

6.- Eficientar el empleo del Activo Fijo; la compra de activos fijos puede ser planeada a través del arrendamiento financiero con la finalidad de conservar y controlar el efectivo.

El arrendamiento financiero tiene la ventaja de que se utiliza la maquinaria, equipo de transporte o equipo de oficina mientras se efectúa su pago.

En la actualidad el arrendamiento financiero ha cobrado gran importancia y ha propiciado el desarrollo de un gran número de negocios.

1.5 EL CONTROL PRESUPUESTAL

1.5.1 DEFINICION

Para formular la definición de control presupuestal, es necesario analizar cada uno de los conceptos que la componen, mismos que se detallan a continuación:

Técnica: según el diccionario de la Real Academia Española, es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, la pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos.

Control: Quiere decir comprobar, inspeccionar, registrar, verificar o dirigir, se entiende también el control de cuentas o el tener bajo dominio alguna actividad.

Presupuestal: Quiere decir lo relativo al presupuesto. Asimismo, es lo correspondiente al cálculo anticipado de las cosas, se refiere también a las previsiones sistemáticas, basadas en la experiencia del pasado y en las condiciones que se prevén para el futuro.

El análisis de los términos anteriores, permite establecer las siguientes conclusiones:

El control presupuestal, es un conjunto de procedimientos que sirve para planear, coordinar y controlar por medio de proyecciones todas las funciones y operaciones de una empresa.

La finalidad del control presupuestal, es la de precisar el rumbo que deben seguir las actividades del negocio para obtener buenos resultados.

1.5.2 RESULTADOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los resultados del sistema de presupuestos se concentran fundamentalmente en tres estados financieros, mismo que se detallan a continuación:

Estado de Resultados: es el reporte financiero que proyecta la utilidad que se registró en el presupuesto, la cual puede dividirse en meses y por artículo con objeto de determinar la contribución de cada producto.

El estado de resultados se forma con el conjunto de los presupuestos de ventas, costo de ventas y gastos por áreas de responsabilidad.

Cabe señalar, que para preparar el punto de equilibrio es indispensable que se presenten claramente en el estado de resultados, las ventas, los costos, gastos variables y fijos.

El Estado de Situación Financiera: es el informe que presenta la situación financiera estimada a una fecha determinada.

Para preparar el Estado de Situación Financiera presupuestado es necesario seguir los mismos procedimientos de la contabilidad general.

Es parte del Estado de Situación Financiera al principio del año del presupuesto y se corren los asientos contables para elaborar los Estados de Situación Financiera mensuales que sean necesarios para el ejercicio presupuestal.

Estado de Cambio de la Situación Financiera: el balance comparativo es el sustento de la elaboración del estado de cambio de la situación financiera, el cual tiene como finalidad el presentar de manera lógica las fuentes de los

recursos propios y ajenos de la empresa durante un periodo específico, reflejando los conductos a través de los cuales se obtuvieron y la aplicación que se hizo de los mismos.

El control presupuestal debe sujetarse a las normas que se detallan a continuación. Dicho estado financiero, se relaciona con los cambios que acontecieron tanto en los recursos propios como ajenos y su impacto en las cuentas de activo, pasivo y capital.

Los recursos provienen de la utilidad neta, disminuciones de activo, aumentos de capital o de pasivo. Y los mismos pueden ser aplicados a absorber pérdidas, a aumentos de activo o disminuciones de capital y pasivo. y deben estar acordes con la situación económica del negocio.

El informe mencionado presenta las cuentas a través de las cuales se obtuvieron los recursos y a las cuales fueron aplicados. colaboración del Gerente General, Gerentes de las áreas de Responsabilidad y empleados.

El Estado de Resultados Presupuestado, proyecta la utilidad neta resultante de las operaciones realizadas por la empresa y sirve de base para establecer la comparación entre los resultados reales y los estimados, que da origen a las desviaciones y a la aplicación de las medidas correctivas.

El Estado de Situación Financiera Presupuestado, refleja la síntesis de las operaciones propuestas en el sistema de presupuestos, asimismo, presenta la situación más satisfactoria de conformidad con las circunstancias en que operará la empresa. no establecida debe fijar las líneas de autoridad lineal y funcional.

El Estado de Cambio de la Situación Financiera, facilita el análisis de la posición del negocio al principio y al final del ejercicio, permitiendo establecer si mejoró o empeoró la misma. Además ayuda a identificar las fuentes que proporcionaron recursos y la aplicación de los mismos.

1.5.2 FINALIDAD DEL CONTROL PRESUPUESTAL

1.5.3 NORMAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal tiene como finalidad la adecuada vigilancia en la ejecución. El control presupuestal debe sujetarse a las normas que se detallan a continuación:

Los propósitos que persigue el control presupuestal son los siguientes:

- 1.- Los presupuestos deben establecer con precisión las metas que pretende alcanzar la empresa y la principal es el obtener un rendimiento equitativo en función del capital invertido. Para llevar a cabo las operaciones futuras se efectúa con toda oportunidad.
- 2.- Las metas que se establezcan en los presupuestos deben ser alcanzados y deben estar acordes con la situación económica del negocio. Para la realización de los planes establecidos en los presupuestos.
- 3.- Se deben contar con el apoyo, confianza y colaboración del Gerente General, Gerentes de las áreas de Responsabilidad y empleados. Para el logro de los objetivos del establecimiento.
- 4.- El establecimiento debe contar con una organización que permita delegar autoridad y fijar responsabilidades. Control a través de la comparación de los resultados reales con respecto a los presupuestos.
- 5.- Se debe contar con un sistema de contabilidad que esté de acuerdo con el sistema de presupuestos, con el propósito de contar con información oportuna, correcta y por áreas de responsabilidad. Empresas como, una inversión tendiente a la reducción de los costos y desperdicios y un procedimiento orientado al
- 6.- El control interno establecido debe fijar las líneas de autoridad lineal y funcional.

1.5.4 VIGILANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

- 7.- La comunicación en la empresa debe ser oportuna, clara y precisa.

La vigilancia de la ejecución de los presupuestos debe estar a cargo del Gerente General, Gerentes de Áreas de Responsabilidad y Coordinador del Presupuesto.

1.5.4 FINALIDAD DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal tiene como finalidad la adecuada vigilancia en la dirección de la empresa.

Los propósitos que persigue el control presupuestal son los siguientes:

- 1.- Vigilar que se cumplan los objetivos establecidos por la empresa y que el plan de ejecución y control para llevar a cabo las operaciones futuras se ejecute con toda oportunidad.
- 2.- Proporcionar los métodos correctivos que deben seguirse para la realización de los planes establecidos en los presupuestos.

1.5.5 ANALISIS DE LAS DESVIACIONES

- 3.- Coordinar las actividades de las áreas de responsabilidad promoviendo el logro de los objetivos del establecimiento.
- 4.- Determinar los medios de control a través de la comparación de los resultados reales con respecto a los presupuestos.

La implantación del presupuesto y el control presupuestal debe considerarse por la administración de la empresa como, una inversión tendiente a la reducción de los costos y desperdicios y un procedimiento orientado al aumento de la eficiencia y rentabilidad.

1.3.5 VIGILANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Deben establecerse los presupuestos de operación de la negociación en

La vigilancia de la ejecución de los presupuestos debe estar a cargo del Gerente General, Gerentes de Áreas de Responsabilidad y Coordinador del Presupuesto.

Dentro de las funciones de vigilancia destacan las siguientes:

1.- Análisis de las Variaciones y la toma de decisiones con respecto a las medidas correctivas que deben aplicarse.

2.- Estudio de los informes de Actuación de las áreas de responsabilidad que integran la empresa.

El personal encargado de la supervisión del presupuesto debe tener sólidos conocimientos de contabilidad, capacidad para analizar la organización del establecimiento y habilidad para revisar y modificar los procedimientos administrativos.

Y debe examinarse si no hubo fallas en la ejecución del proceso.

1.5.5 ANALISIS DE LAS DESVIACIONES

El administrador de una industria transformadora de madera, debe concentrar su atención en el análisis de las variaciones que surjan con respecto al presupuesto.

Este procedimiento se conocerá como el principio de las excepciones, el cual ayuda al control y a la dirección de las empresas ya que se utiliza el tiempo de una manera más eficaz.

Para la aplicación del método de las excepciones se requiere que se identifiquen dos factores:

- 1.- Deben establecerse los presupuestos de operación de la negociación en unidades y valores o tan solo en valores.
- 2.- Deben registrarse los resultados de las operaciones del establecimiento en unidades y valores o únicamente en valores según sea el caso.

La aplicación de las medidas correctivas debe ser práctica y oportuna y

La diferencia entre estos dos conceptos constituyen las variaciones en unidades y valores.

Las discrepancias que surgen con respecto al presupuesto permiten

Una vez que se detectan las desviaciones debe localizarse el área de responsabilidad en la que existe el problema con el propósito de aplicar la medida correctiva.

BENEFICIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Cuando surgen variaciones con respecto a los presupuestos se aconseja revisar en primer término los objetivos establecidos en los mismos, con el fin de verificar si no cambiaron las condiciones de operación de la empresa. *Planificación, organización, dirección y control de las actividades de la misma.*

Y debe examinarse si no hubo fallas en la ejecución del proceso productivo o administrativo, las cuales pudieron haber motivado las desviaciones.

Los reportes de actuación de las áreas de responsabilidad ayudan a identificar la causa del problema ya que detalla cada uno de los conceptos que los componen.

Asimismo, permite tener un panorama preciso de los objetivos que

Cabe señalar, que identificada y localizada la desviación debe estudiarse las alternativas de solución.

Los responsables de las áreas de la empresa deben intervenir y colaborar en la corrección de las variaciones las cuales pueden ser de más o de menos con respecto a los presupuestos.

Constituye el funcionamiento para establecer las políticas de ventas,

El análisis de las desviaciones conduce a establecer las diferentes opciones de corrección y debe seleccionarse la más conveniente.

Organización: permite definir las responsabilidades y límites de autoridad

de cada una de las áreas que intervienen en el procedimiento presupuestal.

La aplicación de las medidas correctivas debe ser práctica y oportuna y deben estar respaldadas por los encargados de las áreas de responsabilidad. el desarrollo de las actividades del establecimiento.

Las discrepancias que surgen con respecto al presupuesto permiten verificar los objetivos establecidos y en caso de ser necesario deben ajustarse los mismos, de acuerdo con el examen de las variaciones. administración.

1.5.6 BENEFICIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL de la empresa ya que permite el estudio de las desviaciones o variaciones.

El control presupuestal origina que la administración de la empresa funcione con eficacia ya que le permite dedicar mayor atención a la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la misma.

La técnica del control presupuestal ofrece en la práctica las siguientes ventajas: materiales y evitar los desperdicios.

Planeación: prevé los requisitos para la elaboración y ejecución del presupuesto. los autorizados.

Asimismo, permite tener un panorama preciso de los objetivos que pretende alcanzar la empresa a través del conocimiento del mercado donde trata de colocar sus productos.

Contribuye a mejorar los procesos de fabricación, procedimientos de administración y la toma de decisiones. ción a las metas establecidas.

Constituye el funcionamiento para establecer las políticas de ventas, producción, compras y finanzas que implementará la empresa. de las personas responsables de las áreas que integran la empresa, ya que procura que

Organización: permite definir las responsabilidades y límites de autoridad de cada una de las áreas que intervienen en el procedimiento presupuestal.

CASO PRACTICO

Ayuda a establecer la estructura organizacional más adecuada para el desarrollo de las actividades del establecimiento.

Origina que todas las secciones de la empresa trabajen de manera integral para alcanzar los objetivos comunes para la administración.

La Compañía Forestal denominada ALVA es una empresa fundada en Dirección: contribuye a la conducción adecuada de la empresa ya que permite el estudio de las desviaciones o variaciones.

Control: es un instrumento de vigilancia de los resultados que va logrando periódicamente el negocio.

Constituye el medio para aprovechar de manera óptima las materias primas y materiales y evitar los desperdicios.

Así se comenzó en el año de 1955.
Ayuda a controlar los gastos vigilados que se limiten a los montos presupuestados autorizados.

Verifica el cumplimiento de los objetivos establecidos por las áreas de responsabilidad, analizando y estudiando las variaciones entre lo presupuestado y lo realizado.

Evaluación: facilita el comparar lo presupuestado con los datos reales, analizando el logro alcanzado con respecto a las metas establecidas.

Fuerza de trabajo: conduce a que el personal de establecimiento trabaje de la forma más productiva. Y permite evaluar el desempeño de las personas responsables de las áreas que integran la empresa, ya que procura que muestren sus habilidades y aptitudes.

CAPITULO II

CASO PRACTICO

2.1 ANTECEDENTES (ORGANIGRAMA)

La Compañía Forestal denominada ALVA es una empresa fundada en Enero de 1995, que se dedicaba en aquel entonces al aserrado de madera únicamente, comenzando de una manera muy austera, con la maquinaria indispensable para hacer solamente tablas, con el paso del tiempo y reinvertiendo las ganancias se logro ir equipando el negocio hasta lograr que en el año de 1998 se comenzara a hacer tarimas industriales para poder tener un producto terminado y así lograr un porcentaje mayor de ganancias. Como se muestra en las siguientes imágenes:

Así se comenzó en el año de 1995.



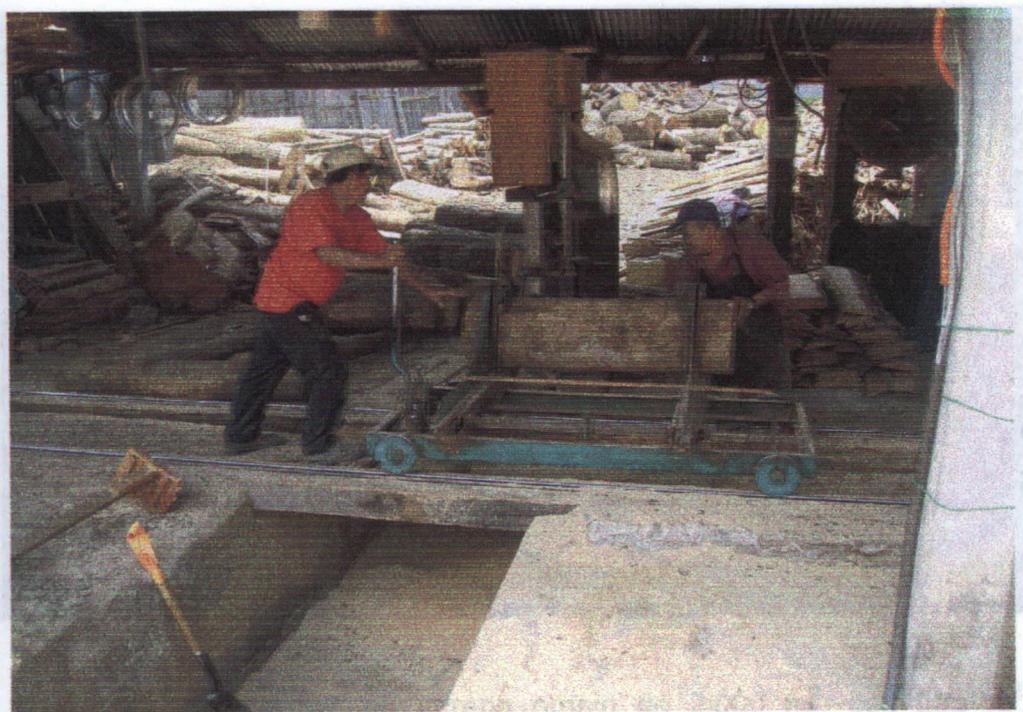
Actualmente la empresa ALVA ha evolucionado, el Sr. Valentín Ortiz Coss ha sabido invertir las pocas ganancias que hasta el momento se habían

obtenido, las siguientes imágenes nos demuestran la gran mejora que se ha obtenido con el paso de estos años:



Dicho establecimiento cuenta con dos líneas de producción que le permiten realizar 200 tarimas industriales diariamente, las cuales se pueden comercializar a un precio promedio de \$110.00 pesos cada una. Como se muestra en las siguientes imágenes:

En esta imagen podemos ver el aserradero principal o la primera línea de producción.



estados que son destinados para las líneas de producción y almacén de productos terminados, asimismo, tiene 20 m² ocupados para la oficina administrativa y emplea dos trailers modales 1960 y un camión marca FORD modelo 1972 para la entrega de las tarimas industriales. Como lo demuestran las imágenes que a continuación veremos.

Esta es la imagen de la línea de producción secundaria o el aserradero
dos: *de este negocio.*



El negocio cuenta con un terreno propio de 2,000 m², con 200 m² techados que son destinados para las líneas de producción y almacén de productos terminados, asimismo, tiene 20 m² ocupados para la oficina administrativa y emplea dos trailers modelos 1980 y un camión marca FORD modelo 1972 para la entrega de las tarimas industriales. Como lo demuestran las imágenes que a continuación veremos:

Esta imagen nos muestra un panorama amplio del terreno con el que cuenta este negocio.



La imagen que a continuación veremos nos muestra la oficina que se tiene.



En las próximas imágenes veremos los vehículos con los que el negocio cuenta.

Este trailer se adquirió en 2005.



Este trailer fue adquirido en 2006.



Este camión se adquirió en el año de 1995.



Estas camionetas se adquirieron en el 2003.

El negocio cuenta con diversa maquinaria y vehículos que le permiten



También adquirió en el año 2000 muebles y enseres necesarios para la oficina de la compañía. En el año 2005 adquirió una computadora y un teléfono fax para facilitar las tareas.

El negocio cuenta con diversa maquinaria y vehículos que le permiten realizar el proceso productivo.

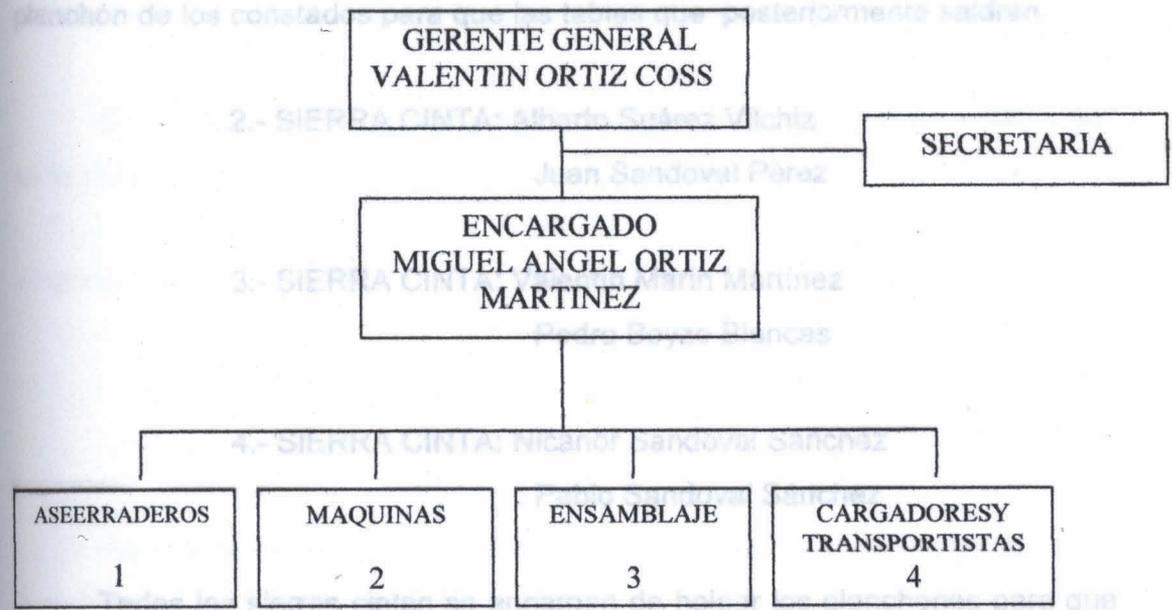
Manuel Coss Luz

La administración del establecimiento enfrenta serios problemas de producción y finanzas, debido a que no cuenta con el personal directivo adecuado, ni con los sistemas y procedimientos administrativos y financieros para planear sus actividades.

En virtud de lo anterior, el dueño Sr. Valentín Ortiz Coss ha considerado indispensable formular un Organigrama, Líneas de Producción e implementar el Sistema de Control Presupuestal llamado GAURBE.

L- PENDULO **ORGANIGRAMA**

En esta parte de la línea de producción se encargan de emparejar el



DESCRIPCION Y FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA: cción, debido a que son
dos líneas de producción.

ASERRADOR 1:

ASERRADOR 2: Manuel Coss Luz

AYUDANTE:

David Zetina Ramirez

AYUDANTE:

Con el aserrador 1 comienza la línea de producción ya que el es el encargado de proveer de planchones al péndulo y tiene la responsabilidad de mantenerla abastecida.

MAQUINISTAS: PÉNDULO: Mari Cruz Zetina Diaz

2.- SIERRA 1.- PENDULO: Jesús Gutiérrez Malvaes.

Graciela Villegas Zetina

En esta parte de la línea de producción se encargan de emparejar el planchón de los constados para que las tablas que posteriormente saldrán.

En el Bar 2.- SIERRA CINTA: Alberto Suárez Vilchiz

esta forma de construcción

Juan Sandoval Pérez

ENSAMBLADO 3.- SIERRA CINTA: Valentín Marín Martínez

Pedro Boyzo Blancas

Octavio Hernández

4.- SIERRA CINTA: Nicanor Sandoval Sánchez

Pablo Sandoval Sánchez

Aquí termina la línea de producción, pero es una de las partes más

importante. Todas las sierras cintas se encargan de hojear los planchones para que salgan tablas para comenzar así el clavado de las tarimas.

en salir con todos los
requisitos de calidad que los clientes requieren.

Aquí comienza nuevamente el proceso de producción, debido a que son dos líneas de producción.

ASERRADOR 2: **Jorge García**

AYUDANTE: **Wenceslao Boyzo Blancas**

MAQUINISTAS:

1.- PENDULO: **Mari Cruz Zetina Díaz**

2.- SIERRA CINTA: **Rogelio Delgado López**

3.- BANCO DE CORTE ATRAVESADO: **Brenda Suárez Vilchiz**

En el Banco de corte atravesado se maquila el producto secundario que es la tarima de construcción.

ENSAMBLADO: **Octavio Hernández**

Octavio Hernández Jr.

Aquí termina la línea de producción, pero es una de las partes más importantes de ella, ya que las personas que realizan este trabajo tiene la amplia responsabilidad de clavar las tarimas y estas deben salir con todos los estándares de calidad que los clientes requieren.

Después de haber concluido el proceso de producción comienza la tarea de los **cargadores** quienes tienen la responsabilidad de colocar el producto en el trailer, este trabajo puede hacerse a mano o con montacargas.

Cuando ha finalizado su trabajo el cargador el chofer tiene la amplia obligación de supervisar que la carga se encuentre bien acomodada, amarrada y enlonada, además de llevarla al lugar de destino. Una de las tareas del chofer también es el de supervisar que el camión se encuentre en buen estado para viajar y darle mantenimiento al mismo.

2.3 DESCRIPCION DEL SISTEMA GAURBE.

El Sistema de Control Presupuestal GAURBE está diseñado para disminuir las deficiencias que se tienen en este negocio ya que se estudiaron con mucha cautela y calma.

La empresa no cuenta con un proceso en la elaboración de los productos que ofrece, por tal motivo los trabajadores tienen que hacer demasiados movimientos para producir una tarima, por ello se diseñara una línea de producción adecuada para que los trabajadores tengan que hacer el menor número de movimientos; en consecuencia traerá consigo el reacomodo de maquinaria dentro de la empresa para dar pronta solución a esta deficiencia.

Se tienen grandes problemas con los trabajadores, ya que ellos no están identificados al 100% con la empresa, esto ocasiona falta de calidad en las tarimas y por supuesto disgusto con los clientes, por ello se capacitaran a todos los empleados con la finalidad de conocer los estándares de calidad mínimos requeridos para la elaboración del producto y hasta la distribución del mismo.

El actual encargado no tiene el conocimiento adecuado en cuanto a saber cual es el papel que esta jugando dentro del negocio, esto ocasiona grandes perdidas para la empresa, ya que se tienen gran número de paquetes de madera mal elaborados por que se han cortado mal, por lo cual se considera necesario capacitarlo en materia administrativa dándole las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de su área.

Este negocio no cuenta con organigrama, inventarios, costos etc., por tal situación es necesario establecer el sistema GAURBE, que apoyará en el buen manejo del control presupuestal de esta empresa.

De acuerdo a lo anterior y en base a la información que se recabará, se obtendrán las cifras que sirvan de apoyo para la toma de decisiones en un corto plazo, elaborando los presupuestos, así mismo se diseñaran las políticas, manuales, reglamentos y controles internos que antes no se aplicaban.

2.4 DISEÑO DEL CONTROL INTERNO

Para este caso práctico se ha sugerido tomar en cuenta el siguiente diseño del control interno:

PRODUCCION: Representa el importe de la producción; es decir, es la materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos implementados en la producción de un artículo.

Para el buen funcionamiento se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

VENTAS: Representa las ventas brutas de mercancías o servicios. Al cierre del

El punto medular para un adecuado control de la producción se encuentra en un eficiente sistema de contabilidad de costos. Cerciorarse que el sistema en uso por el negocio sea el ideal y que esté integrado a la contabilidad general.

- o Comparar los costos reales con los estimados o estándares. después de el registro inicial; o bien que manejen cheques ya firmados o tienen a su cargo
- o Comparar los estándares de producción del negocio con los de sus competidores o la industria en general, en lo aplicable.
- o Manejen documentos base para facturar.
- o Revisar periódicamente los estándares de producción y de costos de fabricación. registros hinciales de ventas.
- o El establecimiento de estándares debe ser supervisado por un empleado responsable y adecuadamente delegado para el efecto.
- o Aprueben las rebajas y devoluciones sobre ventas.
- o Mantener programas de incentivos al personal para reducir costos.
- o Manejen registros iniciales de rebajas y devoluciones sobre ventas.
- o Establecer programas que permitan a los trabajadores aportar ideas o sugerencias tendientes a la reducción de costos.
- o Revisar periódicamente (lo ideal es que sea en forma mensual) las variaciones entre los costos reales y los estimados o estándares. Discutir estas variaciones con los responsables de ellas.
- o Los precios de venta de mercancías invariablemente deberán cobrarse al
- o En cuanto al aspecto del proceso productivo en sí, asegurarse que se den efecto a las siguientes condiciones ideales: buena distribución del negocio, instalaciones y herramientas, manejo interno de materiales y control de calidad. de ventas deberán ser siempre más realistas que optimistas.

VENTAS: Representa las ventas brutas de mercancías o servicios. Al cierre del ejercicio esta cuenta deberá quedar saldada.

Partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles en virtud de que la conjugación de determinadas actividades puede dar origen a

fraudes o malos manejos; evitar que aquellas personas que manejan ingresos antes de su registro inicial; o aquellas que manejen estos ingresos después de su registro inicial; o bien que manejen cheques ya firmados o tienen a su cargo facsímil para firmas de cheques no intervengan en las siguientes labores:

Ser la empresa líder en la producción de farma industrial en la región.

- o Manejen documentos base para facturar.

MISSION:

- o Manejen los registros híncales de ventas.

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con una filosofía de

- o Manejen y autoricen notas de crédito.

- o Aprueben las rebajas y devoluciones sobre ventas.

- o Manejen registros iniciales de rebajas y devoluciones sobre ventas.

Satisfacer en tiempo y forma la demanda de los clientes.

- o Intervengan en el registro final, o sea el libro mayor, demanda y que está cumpla con la calidad que se requiere.

- o Toda venta invariablemente dará origen a un cargo a caja cuando es al contado, y a cuentas por cobrar cuando es a crédito.

- o Los precios de venta de mercancías invariablemente deberán cobrarse al cliente con base a la lista de precios vigentes y específicamente autorizadas.

personal que sea responsable y que este dispuesto a realizar sus funciones en compromiso con la empresa.

- o Los presupuestos de ventas deberán ser siempre más realistas que optimistas.

REGLAMENTO INTERNO:

• Prohibido FUMAR.

• Prohibido jugar dentro del área de trabajo.

• Tener cuidado extremo cuando las máquinas cuando estas estén encendidas.

2.5 IMPLEMENTACION DEL SISTEMA.

Prohibido llegar en estado de ebriedad o siendo alcohólico.

VISION: No obligatorio de guantes.

Ser la empresa líder en la producción de tarima industrial en la región.

Control Presupuestal GAURBE se decidió comenzar con la materia prima.

MISION: donde proviene y cuanto madera se necesita para poder hacer una tarima.

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con una filosofía de calidad. Para fabricar una tarima estándar se necesitan 17.5 pies de madera aserrada.

Para fabricar una tarima bing light se necesitan 18.0 pies de madera aserrada.

OBJETIVOS:

Para fabricar una tarima bing light se necesitan 18.0 pies de madera aserrada.

- Cumplir con los requisitos de calidad que se requieren.
- Satisfacer en tiempo y forma la demanda de los clientes.
- Tener la suficiente materia prima para cumplir con la demanda y que está cumpla con la calidad que se requiere.
- Tener un trato humano con los clientes, proveedores y empleados para lograr así un ambiente de trabajo cordial.

POLITICAS: flares diarios * 24 días: 140.340 millones al mes * 12: 1.684.080 millones al año.

Contratar personal que sea responsable y que este dispuesto a realizar sus funciones en compromiso con la empresa. siguiente manera:

REGLAMENTO INTERNO: \$4.000.00; \$6.736.320.00

- Prohibido FUMAR.
- Prohibido jugar dentro del área de trabajo.
- Tener cuidado extremo cuando las máquinas cuando estas estén encendidas.

- Uso obligatorio de gafas.
- Prohibido llegar en estado de ebriedad o aliento alcohólico.
- Uso obligatorio de guantes.

Para poder organizar este negocio y poder implementar el Sistema de Control Presupuestal GAURBE se decidió comenzar con la materia prima, saber de donde proviene y cuanta madera se necesita para poder hacer una tarima. Información nos la muestra la siguiente tabla:

Para fabricar una tarima estándar se necesitan 17.5 pies de madera aserrada.

Para fabricar una tarima bing light se necesitan 18.0 pies de madera aserrada.

Para fabricar una tarima tacón se necesitan 15.7 pies de madera aserrada.

Por lo tanto:

5 847.50 millares diarios * 24 días: 140.340 millares al mes * 12: 1 684.08 millares al año.

Transformado a dinero seria de la siguiente manera:

1 684.08 millares anuales * \$4,000.00: \$6'736,320.00

1 metro de rollo cuesta \$800.00

4 metros de rollo equivalen a 1 millar de madera aserrada.

Para poder conseguir esta madera el Sr. Valentin Ortiz a logrado contactar varios proveedores todos sin ningún compromiso de entrega, él para poder prever algún contratiempo a adquirido varios montes para poder proveerse en caso de emergencias.

Después de saber cuanta materia prima se requiere anualmente nos dirigimos a determinar la producción que se tiene, los costos y las utilidades, dicha información nos la muestra la siguiente tabla:

TABLA DE PRODUCCION

VENTAS	PRODUCCION DIARIA	PRODUCCION ANUAL	COSTO P.U.	COSTO ANUAL
TARIMA				
ESTANDAR	135 T	36 890	\$92.1388	\$3 562 336 544
TARIMA				
BING LIGHT	150 T	43 200	\$93.6528	\$4 047 096 960
TARIMA				
TACON	50 T	14 400	\$90.3760	\$1 301 454 720
SUBTOTAL	385 T	94 490	\$276.2004	\$3 869 903 224
TARIMA				
CONSTRUC	50 T	14 400	\$56.596	\$814 752 00
TOTAL	385 T	110 890	\$758.5304	\$9 223 663 224

TABLA DE PRODUCCION

VENTAS	PRODUCCION DIARIA	PRODUCCION ANUAL	COSTO P.U.	COSTO ANUAL	PRECIO VENTA	UTILIDAD BRUTA ANUAL	UTILIDAD NETA
TARIMA							
ESTANDAR	135 T.	38 880	\$92.1388	\$3'582,356.544	\$105.00	\$4'082,4000.00	\$500,043.456
TARIMA							
BING LIGHT	150 T.	43 200	\$93.6828	\$4'047,096.960	\$110.00	\$4'752,0000.00	\$704,903.040
TARIMA							
TACON	50 T.	14 400	\$90.3788	\$1'301,454.720	\$130.00	\$1'872,0000.00	\$570,545.280
SUBTOTAL	335 T.	96 480	\$276.2004	\$8'930,908.224		\$10'706,4000.00	\$1'775,491.776
TARIMA							
CONSTRUC.	50 T.	14 400	\$20.330	\$292,752.00	\$24.00	\$345,6000.00	\$52,845.00
TOTAL	385 T.	110 880	\$296.5304	\$9'223,660.224	\$369.00	\$11'052,0000.00	\$1'828,339.776

Después de determinar la producción se considera pertinente determinar el costo que se tiene de mano de obra. Dicha información la arroja la tabla que a continuación se presenta.

TABLA MANO DE OBRA			
MANO DE OBRA	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
ASERRADOR	2	\$250.00	\$500.00
CUÑERO	2	\$150.00	\$300.00
TABLETEROS	2	\$180.00	\$360.00
RECIBIDORES	2	\$130.00	\$260.00
CLAVADORES	2	\$250.00	\$500.00
ASERRINEROS	2	\$100.00	\$200.00
ARRIMADOR	2	\$150.00	\$300.00
CORTADOR	3	\$140.00	\$420.00
ENCARGADO	1	\$330.00	\$330.00
CHOFER	2	\$500.00	\$1,000.00
MAQUINISTA	1	\$150.00	\$150.00
TOTAL	21		\$4,320.00 DIA

PAGO DIARIO: \$4,320.00

A continuación se especifica cuanto le corresponde a cada tarima.

% Mano de Obra	Tipo de tarima	Costo diario
37%	Tarima Estandar	\$1,598.40 al día
43%	Tarima Bing	\$1,857.60 al día
20%	Tarima Tacon	\$ 864.00 al día

De dicho pago cuanto le corresponde a cada tarima.

TARIMA ESTANDAR: \$1,598.40/135 T/día: \$11.840 por tarima.

TARIMA BING LIGHT: \$1,857.60/150 T/día: \$12.384 por tarima.

TARIMA TACON: \$864.00/50 T/día: \$17.28 por tarima.

TARIMA	DIMENSION	TABLETA	CLAVO
ESTANDAR	40"48"	\$70.00	110p \$6.6
BING LIGHT	48"48"	\$72.00	90p \$4.5
BARCEL	1.10"1.15m	\$80.00	100p \$5.0
TACON	1.10"1.42m	\$52.00	60p \$ 3.0
CONSTRUC.	1.60"1.50m	\$10.00	50p \$2.5

La tabla que a continuación se presenta nos demuestra los precios unitarios:

PRECIOS UNITARIOS													
COSTOS DIRECTOS													
TARIMA	DIMENSION	MATERIALES				MANO OBRA	LUZ	TEL	SECRE	FUNG. GAS	TOTAL	COSTOS INDIRECTOS	
		TABLETA	CLAVO	PINTURA	FLETE							SECRE	TOTAL
ESTANDAR	40*48"	\$70.00	110p \$5.5	\$ 0.50	\$3.0	\$11.840	\$0.90	\$0.15	\$0.2488		\$92.1388		
BING LIGHT	48*48"	\$72.00	90p \$4.5	\$0.50	\$3.0	\$12.348	\$0.90	\$0.15	\$0.2488		\$93.6828		
BARCEL	1.10*1.15mts.	\$80.00	100p \$5.0		\$4.0	\$15.00	\$0.90	\$0.15	\$0.2488		\$105.2988		
TACON	1.10*1.42mts.	\$62.80	60p \$ 3.0		\$4.0	\$17.280	\$0.90	\$0.15	\$0.2488	\$2.00	\$90.3788		
CONSTRUC.	1.00* .50mts.	\$16.00	50p \$2.5			\$1.650	\$0.18	\$0.18			\$20.3300		

PRECIOS UNITARIOS			
TARIMA	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO TOTAL
ESTANDAR	\$90.840	\$1.2988	\$92.1388
BING LIGHT	\$92.384	\$1.2988	\$93.6828
TACON	\$87.080	\$3.2988	\$90.3788
CONSTRUCCION	\$20.15	\$0.1800	\$20.330
TOTAL	\$290.454	\$6.0764	\$296.5304

Tarima para construcción:

La tarima de construcción se hace del desperdicio del corte de la madera.

Desperdicio: \$3.00 ya habilitado

Clavo:

Caja: \$8 000 piezas Costo: \$400.00 Pieza: \$0.50

50 piezas*\$0.50: \$2.50 por tarima.

Mano de Obra: (tiempo extra) día y medio: 6 días al mes: 72 días al año.

MANO DE OBRA		
TRABAJADOR	CANTIDAD	COSTO TOTAL
CLAVADOR	1	\$250.00
ARRIMADOR	1	\$150.00
ENCARGADO	1	\$330.00
TOTAL	3	\$730.00

Pago Semanal: 1.5 días/semana: \$1,095.00

\$1095.00/semana (6 días): \$182.50 día de tiempo extra.

\$82.50 día/50 tarimas al día: \$1.65 por tarima

Luz:

20% del costo diario por tarima fabricada.

$\$0.90 \times 20\%$: \$0.18 por tarima.

(PROYECTADO)

GRUPO INDUSTRIAL ALVA S.A. DE C.V.

Balance General al 31 de Diciembre del 2007.

ACTIVO:			
CIRCULANTE:			
Caja	\$ 4,000.00		
Bancos	70,000.00		
Mercancías	269,500.00	\$ 343,500.00	
FIJO:			
Terrenos	\$1'650,000.00		
Edificios	200,000.00		
Equipo de Transporte	985,000.00		
Estufa	400,000.00		
Maquinaria y Equipo	341,520.00	3'576,520.00	
TOTAL ACTIVO:			\$3'920,020.00
PASIVO:			
CIRCULANTE:			
Acreedores	\$325,000.00		
Deudores	154,000.00		
TOTAL PASIVO:			479,000.00
TOTAL:			\$3'441,020.00
Capital Social			2'762,628.73
Utilidad del Ejercicio			678,391.27

Para poder realizar el estado de resultados proyectado se analizaron concretamente los egresos tal como se presentan a continuación.

GRUPO INDUSTRIAL ALVA S.A. DE C.V.

Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008.

(PROYECTADO)

INGRESOS:

Ventas Netas

\$11'052,000.00

OTROS INGRESOS:

Fletes

205,300.00 \$11'257,300.00

EGRESOS:

Gastos de Producción

\$8'559,792.00

Gastos de Venta

459,840.00

Gastos de Administración

38,474.22

Gastos Indirectos de Fabricación

28,800.00

Otros Gastos

292,752.00 9'379,658.22

UTILIDAD:

\$1'877,641.78

710

90

80

TOTAL

335

51 300

9 028 800

\$451,440 00

Para poder realizar el estado de resultados proyectado se analizaron concretamente los egresos tal como se presentan a continuación.

EGRESOS:

Madera en rollo	Producción Diaria	TOTAL
m3		
17.5	135	2 362.50'
18.0	150	2 700.00'
15.7	50	1 785.00'
TOTAL:		5 847.50'

5 847.50 millares*24 días: 140.340 millares por mes: 1 684.083 millares de madera aserrada al año.

CLAVO:

El clavo que se utiliza es de 2 ½ pulgadas y se están considerando 288 días de trabajo al año.

CLAVO POR TARIMA	PRODUCCION DIARIA	CONSUMO DIARIO	CONSUMO ANUAL	VALOR POR CLAVO	GASTO ANUAL POR TARIMA
110	135	14 850	4 276 800	\$0.50	\$213,840.00
90	150	13 500	3 888 000	\$0.50	\$194,400.00
60	60	3 000	864 000	\$0.50	\$ 43,200.00
TOTAL	335	31 350	9 028 800		\$451,440.00

Una caja de clavo contiene 8 000 piezas y cada caja tiene un costo de \$400.00 pesos. Por lo tanto cada clavo tiene un costo de \$0.50 centavos.

MANO DE OBRAS: La tabla anterior nos indica que se gastan \$451,440.00 pesos al año en clavo, debido a que se necesitan 1 128.60 cajas anuales.

Tarima estándar: 135 * \$11.840: \$1,598.40 al día * 24 días: \$38,361.60 al mes * 12 meses: \$460,339.20 al año.

PINTURA:

Frasco spray: \$25.00 * 12,384: \$1,857.60 al día * 24 días: \$44,582.40 al mes * 12 meses: \$534,988.80 al año.

Tarima estándar: 38 889 anual

Tarima big: 50 * 43 200 anual: \$2,160,000 al día * 24 días: \$20,736.00 al mes * 12 meses: \$248,832.00 al año.

82 080 tarimas * \$0.50: \$41,040.00 / \$25.00: 1 641.60 frascos anuales. Si sumamos las cantidades anteriores nos daremos cuenta que se tiene un gasto de mano de obra por \$1 244,160.00

(Cada frasco de pintura aproximadamente alcanza para 50 tarimas.)

FLETE:

\$1,809.00 de gasto a la semana * 4 semanas: \$7,236.00 al mes * 12 meses: \$86,832.00

Se tiene una producción anual de tarima estándar y bee lighth de 82 080 (se considero el dato junto ya que un viaje se lleva el mismo numero de tarimas ya sea estándar o bee lighth) y de tarima tacón se tiene una producción anual de 14 400.

TELÉFONO:

82 080 tarimas anuales / 500 tarimas que lleva un camión: 164.16 viajes anuales * \$1,500.00 pesos de gastos: \$246,240.00 pesos anuales. \$14,472.00 al año.

14 400 tarimas anuales / 250 tarimas que lleva un camión: 41.14285 viajes anuales * \$1,400.00 pesos de gastos: \$57,599.99 pesos anuales.

Por lo tanto de realizan 205.30285 viajes anuales que tienen un costo de \$303,839.99

\$500.00 de gasto a la semana * 4 semanas: \$2,000.00 al mes * 12 meses:

MANO DE OBRA:

Tarima estándar: $135 * \$11.840 = \$1,598.40$ al día * 24 días: \$38,361.60 al mes * 12 meses: \$460,339.20 al año.

Mantenimiento:

Tarima bee lighth: $150 * \$12.384 = \$1,857.60$ al día * 24 días: \$44,582.40 al mes * 12 meses: \$534,988.80 al año.

gastan aproximadamente 18 lantitas al año y el costo de cada una es de \$6,000.00

Tarima tacón: $50 * \$17.280 = \864 al día * 24 días: \$20,736.00 al mes * 12 meses: \$248,832.00 al año.

Si sumamos las cantidades anteriores nos daremos cuenta que se tiene un gasto de mano de obra por \$1'244,160.00

Luz: Se tiene un gasto de \$150,000.00 anuales en mantenimiento de las tarimas.

\$1,809.00 de gasto a la semana * 4 semanas: \$7,236.00 al mes * 12 meses: \$86,832.00 al año.

Se tiene un gasto total de luz anual de \$86,832.00

Tarima bee lighth: $43,200 * \$110.00 = \$4,752,000.00$

Teléfono: $14,400 * \$136.00 = \$1,972,800.00$

Total: $95,040 \text{ viajes} = \$10,706,400.00 \text{ ventas anuales}$

\$301.50 de gasto a la semana * 4 semanas: \$1,206.00 al mes * 12 meses: \$14,472.00 al año.

Año: 228 días.

Se tiene un gasto anual de teléfono anual de: \$14,472.00

Meses: 24 días

Secretaria:

\$500.88 de gasto a la semana * 4 semanas: \$2,000.352 al mes * 12 meses:
\$24,004.224 al año.

Se tiene un gasto anual de secretaria por: \$24,004.224 al año.

Mantenimiento:

Para los trailers se gastan aproximadamente 18 llantas al año y el
carro rabón se lleva 6 llantas, cada una tiene un costo de \$6,000.00

24 llantas * \$4,000.00: \$96,000.00 de gasto anual en llantas.

\$5,000.00 de mantenimiento mensual*12 meses: \$60,000.00 + \$96,000.00:
\$156,000.00 anual.

Se tiene un gasto de \$156,000.00 anuales en mantenimiento de los
carros.

Ventas:

Tarima estándar: 38,880 * \$105.00: \$4'082,400.00

Tarima bee lighth: 43,200 * \$110.00: \$4'752,000.00

Tarima tacón: 14,400 * \$130.00: \$1'872,000.00

Total: 95,040 t/año \$10'706,400.00 ventas anuales.

t: tarimas.

Año: 228 días.

Semana: 6 días.

Meses: 24 días.

2.6 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Según el Estado de Resultados Proyectado se estima que tendrá una venta anual de \$11'257,300.00.

GASTOS VARIABLES:

Madera en rollo	\$6'736,320.00	
Clavo	451,440.00	
Pintura	41,040.00	
Flete	303,849.00	
Mano de Obra	1'244,160.00	
GIF	28,800.00	
Mantenimiento de Camiones	156,000.00	
Otros Gastos	<u>292,752.00</u>	
		\$9'254,361.00

GASTOS CONSTANTES:

Luz	\$ 86,832.00	
Teléfono	14,472.00	
Secretaria	<u>24,002.22</u>	
		<u>125,306.22</u>
		\$9'379,658.22

Relación entre Gastos Variables e Ingresos:

$$y = a + bx$$

Donde:

y=Total de Gastos

a=Gastos Constantes

b= Relación entre Gastos Variables con el Ingreso

x= Total de Ventas

$$y = \$125,306.22 + (.82207563 (\$11'257,300))$$

$$y = \$125,306.22 + \$9'253,500.60$$

$$y = \$9'379,658.22$$

Fórmula del Punto de Equilibrio

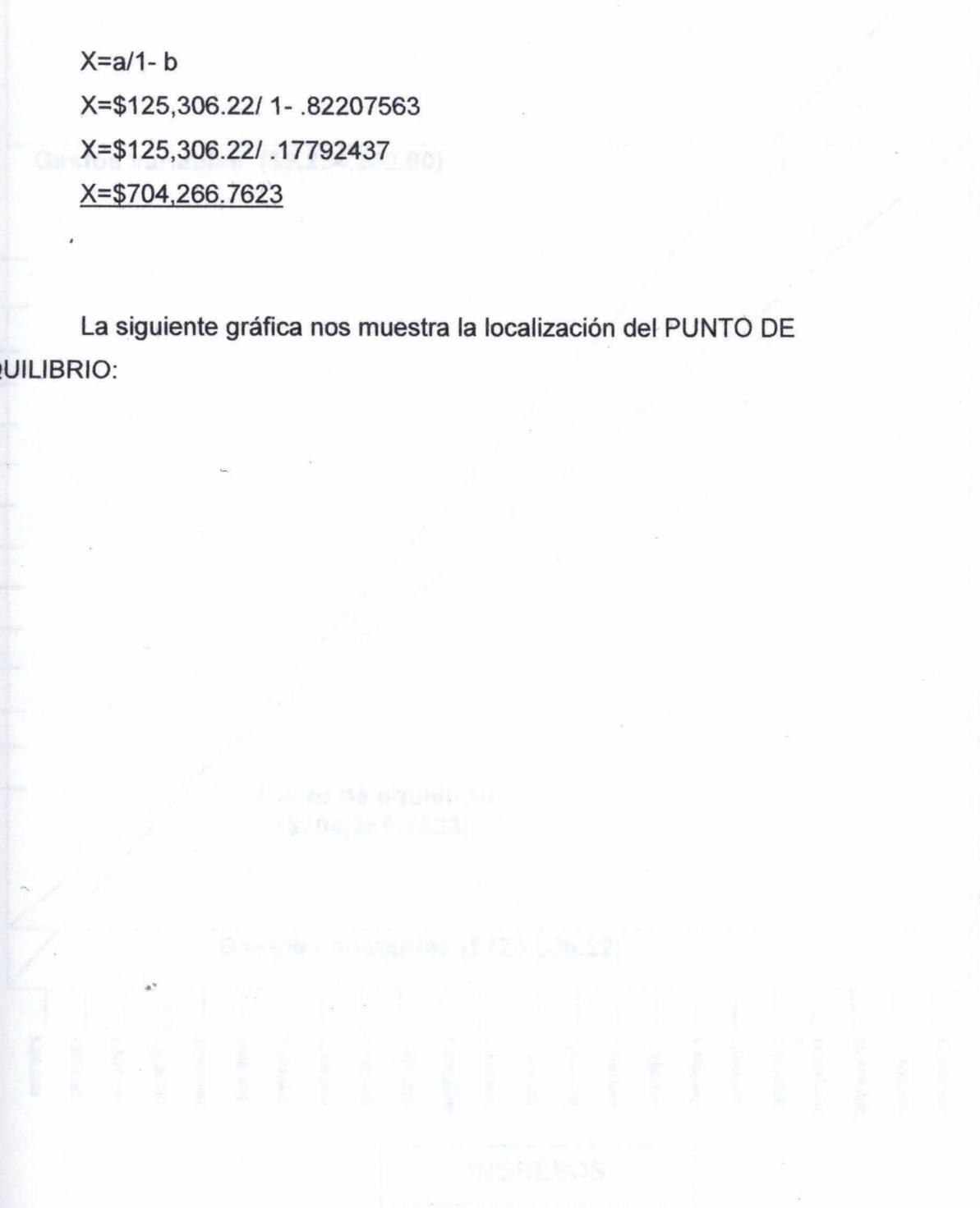
$$X = a / 1 - b$$

$$X = \$125,306.22 / 1 - .82207563$$

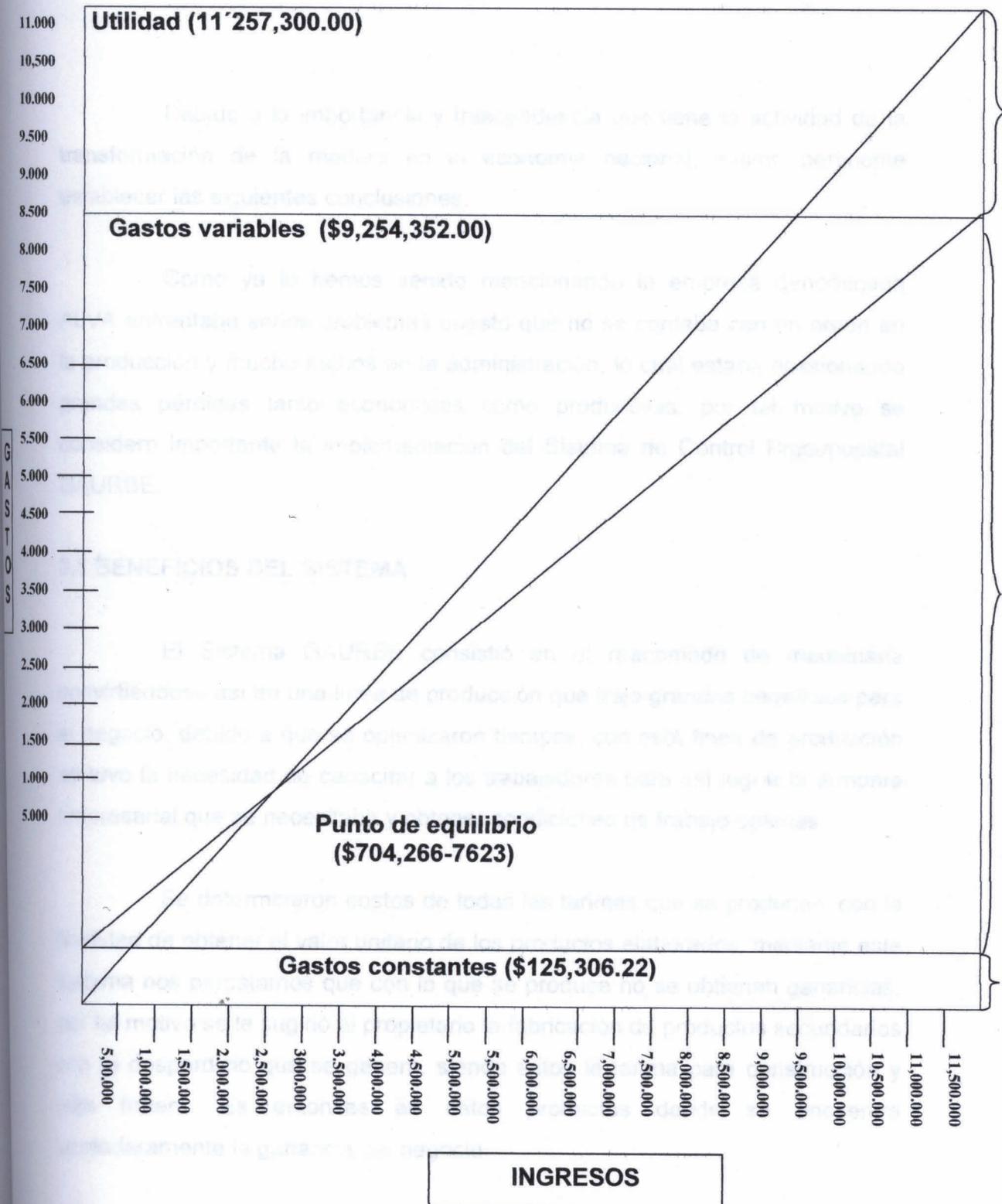
$$X = \$125,306.22 / .17792437$$

$$\underline{X = \$704,266.7623}$$

La siguiente gráfica nos muestra la localización del PUNTO DE EQUILIBRIO:



CAPITULO IV
CONCLUSIONES GENERALES



CAPÍTULO III

CONCLUSIONES GENERALES

Debido a la importancia y trascendencia que tiene la actividad de la transformación de la madera en la economía nacional, estimo pertinente establecer las siguientes conclusiones:

Como ya lo hemos venido mencionando la empresa denominada ALVA enfrentaba serios problemas puesto que no se contaba con un orden en la producción y mucho menos en la administración, lo cual estaba ocasionando grandes pérdidas tanto económicas como productivas, por tal motivo se considero importante la implementación del Sistema de Control Presupuestal GAURBE.

3.1 BENEFICIOS DEL SISTEMA

El Sistema GAURBE consistió en el reacomodo de maquinaria convirtiéndose así en una línea de producción que trajo grandes beneficios para el negocio, debido a que se optimizaron tiempos, con está línea de producción se tuvo la necesidad de capacitar a los trabajadores para así lograr la armonía empresarial que se necesitaba y obtener condiciones de trabajo optimas.

Se determinaron costos de todas las tarimas que se producen, con la finalidad de obtener el valor unitario de los productos elaborados, mediante este sistema nos percatamos que con lo que se produce no se obtienen ganancias, por tal motivo se le sugirió al propietario la fabricación de productos secundarios con el desperdicio que se genera, siendo estos la tarima para construcción y caja frutera. Es entonces en estos productos donde se encuentra verdaderamente la ganancia del negocio.

CONCLUSIONES

El Sistema GAURBE permitió al propietario obtener información clara, precisa y confiable respecto a los Estados Financieros presupuestados, que han servido de base para tomar las decisiones más apropiadas para el mejor funcionamiento del negocio.

Por otro lado después de hacer un análisis de la situación del negocio, se considero pertinente solicitar un crédito a una institución financiera y lograr así incrementar los recursos económicos del negocio, dicho crédito se solicito a la Financiera Rural S.C. este crédito fue otorgado por \$1'000,000.00, dinero del cual se ha ocupado \$200,000.00 para la adquisición de materia prima, el dinero restante se encuentra depositado en la Financiera para en el momento que se requiera poder retirarlo. Cabe mencionar que solo se esta pagando un mínimo de interés exclusivamente de los \$200,000.00.

Por todo lo anterior podemos concluir que el Sistema de Control Presupuestal GAURBE arrojó resultados que beneficiaron al Sr. Valentín Ortiz Coss propietario de este negocio.

CONCLUSIONES

En la actualidad los negocios por pequeños que estos sean ya no pueden manejarse líricamente, debido a que las exigencias ya no son las mismas de antes.

Los negocios de hoy en día enfrentan serios problemas debido a la falta de control administrativo, que pueda conducir y manejar a los dueños, es por ello que se considera pertinente implementar un sistema que disminuya o elimine las fallas que se tengan.

Los resultados del presente trabajo demuestran como una empresa que no esta basada en los principios administrativos resulta poco eficiente y competitiva en un mercado global que cada vez presenta mayores exigencias.

Contrario a lo que las personas pudieran pensar, pequeños cambios en la organización pueden traer grandes beneficios, lo cual se demostró en el proyecto de la empresa denominada ALVA S.A. de C.V., en la cual en poco tiempo se ha conseguido mayor eficiencia en el uso de los recursos, logrando así mayores beneficios económicos.

BIBLIOGRAFIA

SANCHEZ, Francisco, Administración del presupuesto por programas, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México 1992

MACIAS, Roberto, En análisis de los estados financieros, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México 1997

DEL RIO, Cristóbal, El presupuesto tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México 1998

ZAMORANO, Enrique, Equilibrio financiero de las empresas, Instituto Mexicano de Finanzas, A.C. México 1999

A. PYHRR, Peter, Presupuesto base cero, Editorial Limusa E.U. 1977.

MORALES, Carlos, Presupuestos y control en las empresas, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México 1997.

LOSCALZO, William, Presupuesto de flujo de efectivo, Editorial Noriega Limusa, E.U. 2000.

A. MOCCIERO, Osvaldo, Presupuesto integrado, Ediciones Macchi, Italia 2001.

WELSCH, Glenh, HILTON, Ronald, GORDON, Paul, Presupuestos, planificación y control de utilidades, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. E.U. 2000.

PANUAGUA, Victor, Sistema de Control presupuestal, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1996.