



300608
30
29

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**SISTEMA PRESUPUESTAL
EN LA EMPRESA**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N

JOSE LUIS MOLINA DEL RIO
JORGE AGUILAR BRIBIESCA

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	i
CAPITULO I PRESUPUESTOS EN GENERAL	1
1. Antecedentes y Evolución.	1
2. Concepto de presupuesto.	2
3. El control presupuestal en México.	5
4. El presupuesto dentro del proceso administrativo.	7
5. Ventajas y limitaciones.	11
 CAPITULO II CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS	 15
1. Por su participación.	15
2. Por su comportamiento.	19
3. Por su duración.	20
4. Por su destino.	21
5. Por su repercusión en los Estados Financieros.	22
6. Por su contenido.	22
7. Otros.	23
 CAPITULO III ELABORACION DEL PRESUPUESTO.	 25
1. Requisitos previos.	25
2. Bases de un sistema presupuestal.	31
3. Manual de presupuesto.	35
4. Formulación de los presupuestos.	38
 CAPITULO IV EL CONTROL PRESUPUESTAL	 56
1. Definición.	56
2. Objetivos	57
3. El presupuesto como instrumento de control.	59
4. Informes del Control Presupuestal	65

	Pág.
CAPITULO V CASO PRACTICO, EMPRESA AGMO, S.A.	65
CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFIA	ii

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

En la actualidad sabemos que el constante desarrollo de las empresas, la complejidad del ambiente económico, político y social, conjuntamente a la evolución del mundo actual, han forzado al profesional a que enfoque su visión hacia el futuro.

Por lo anterior las empresas (entiendase en general) requieren de la implantación de un Sistema Presupuestal que les ayude a lograr los objetivos fijados.

Nuestra Hipótesis afirma, la necesidad de una organización, llámese empresa, de establecer un Sistema Presupuestal así como la forma de elaborarlo para hacer frente a las necesidades actuales de las que nuestro país es partícipe, quedando el trabajo estructurado de la siguiente manera:

El primer Capítulo trata de los antecedentes y evolución que ha tenido los presupuestos tanto en el mundo como en nuestro país así como sus ventajas, limitaciones, etc.

En el segundo Capítulo hicimos una clasificación de los presupuestos con el objeto de dar a conocer los tipos de presupuestos que existen y cuál vamos a tratar.

En el Tercer Capítulo constituye la parte más importante de este trabajo, puesto que es aquí donde explicamos como se deben formular dichos presupuestos.

En el cuarto Capítulo nos referimos a una parte muy esencial en la cual nos hacemos una pregunta ¿Se podría considerar un Sistema Presupuestal completo, excluyendo el control?; la respuesta obviamente es "NO" y por lo tanto se elaboro este Capítulo para hablar sobre el Control Presupuestal, como una parte integrante -- del Sistema Presupuestal, entendiendocomo Control Presupuestal, -- donde determinamos las desviaciones para dar paso a la toma de decisiones con su oportuna corrección, por lo tanto un Sistema Presupuestal debe ser flexible.

Por último el caso Práctico, tiene por objeto mostrar el -- aspecto real de la investigación.

Elegimos el tema por su actualidad en cuanto que si una empresa no presupuesta sus funciones en un corto, mediano y largo -- plazo no podra sobrevivir en un ambiente de las características -- del nuestro, así tambien como la necesidad de establecerlo.

La metodología que empleamos fue de dos formas; Primero -- La investigación Documental a través de libros, revistas, folle--tos, etc.

En segundo término una Investigación de Campo por medio -- de la introspección y extrospección estas a su vez fueron de un tipo controlada e histórica por medio de entrevistas, cuestiona--rios, etc.....

CAPITULO I

PRESUPUESTOS EN GENERAL.

1. Antecedentes y Evolución

A fines del siglo XVIII es la era que marca el inicio de los presupuestos, pero podemos decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, como lo demuestra el hecho de que los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con la finalidad de prevenir los años de escasez, y que los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

Como mencionamos en un principio, ya en el siglo XVIII, se presentaba anualmente al parlamento inglés un estado de cuenta -- llamado "presupuesto", que incluía un estado de los gastos del -- año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación del año venidero.

Posteriormente el presupuesto fue adoptado en Francia alrededor del año 1820, seguida de varios países europeos y finalmente por los Estados Unidos de Norteamérica en 1821, en donde se -- destacaba la idea de control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno. En el inicio del siglo XX, la industria

empezó a darse cuenta de la ventaja de usar el procedimiento del presupuesto con el fin de controlar sus gastos; ya en 1911 se habían formado una serie de comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno. Para el año de 1921, se aprobó la Ley del Presupuesto Nacional, en la cual se establece de manera definitiva el presupuesto como instrumento de administración oficial; a partir de este acontecimiento, la iniciativa privada comienza a utilizar el presupuesto como medio para controlar sus gastos, ampliando posteriormente su campo de acción.

En esta década se inicia la evolución y madurez de los presupuestos, así como el concepto que se conoce en la actualidad.

2. Concepto de presupuesto.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: pre.- que significa antes de. suponer.- proviene del latín facio-factum, que quiere decir hacer.

Por lo tanto presupuesto significa "antes de lo hecho"

Varios tratadistas han definido este concepto de diversas maneras, a saber:

HECTOR SALAS GONZALEZ.

"La técnica del control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la Administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo".

TEODORE LANG.

"Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un período definido".

ALFORD Y BANYS.

"Un presupuesto es un artificio que permite a la dirección planear y controlar las actividades de una empresa de manera que puedan realizar sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios".

TERRY.

"El presupuesto es un análisis de una situación y una planificación de la explotación futura de la empresa".

CARTWELL

"El presupuesto es la planificación de todas las tareas dentro de la empresa a fin de asegurar el mejor resultado con el mínimo de medios posibles".

ROBERT N. ANTHONY.

"El presupuesto es el proceso de hacer planes para todas las actividades de una empresa por un período determinado, generalmente un año. Un objetivo importante de ese proceso es el acoplamiento de los distintos planes, que se hacen para las divisiones de una empresa con el fin de tener seguridad de que los planes parciales armonizan entre sí y de que el efecto conjunto de todos ellos es satisfactorio".

H. H. FINNEY.

"Un presupuesto es un programa financiero para las operaciones de un período futuro, basado en los resultados obtenidos en períodos anteriores y en datos conseguidos por medio de la investigación y análisis".

Analizando dichos conceptos, nos damos cuenta que en todas las definiciones anteriores hay diferencias en cuanto a los términos empleados, pero definen al presupuesto en forma parecida. A continuación daremos nuestra definición.

"El presupuesto es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la dirección de una empresa para planear, coordinar y controlar sus operaciones a realizar en un período determinado, logrando así el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo"

El presupuesto es un plan escrito, expresado en términos cuantitativos, monetarios, unidades de producción, número de empleados, unidades de tiempo, o en otros términos no monetarios.

3. El control presupuestal en México.

México es un país en proceso de desarrollo en todos los aspectos de la actividad humana, durante los últimos veinticinco años se ha contemplado la evolución industrial y comercial, mucho más veremos en los años venideros.

En el desarrollo de nuestro país, consideramos que los contadores debemos de contribuir en una forma muy activa en el control presupuestal, ya que no sólo somos espectadores de la evolución económica, sino que podemos intervenir de manera activa a ésta.

Deberemos anticiparnos a las necesidades de las modernas organizaciones comerciales e industriales, ayudarlas a encauzar y controlar sus cada vez más complicadas operaciones.

La evolución de la técnica de Control Presupuestal en México, se remota a los últimos veinte años.

Es, hasta principios del siglo XX, cuando la iniciativa privada empieza a utilizar el presupuesto como un medio para controlar sus gastos, ampliando posteriormente su campo de acción, al utilizarlo para pronosticar en forma razonable las ventas y su costo de producción, estableciendo con ello el concepto de presupuesto que se conoce actualmente.

En cuanto a una bibliografía mexicana sobre control presu-

puestal, podemos mencionar al C. P. Héctor Salas G., quien expresa "se ejercía en forma muy limitada, sólo en aspectos parciales de las operaciones de tales negocios. Algunas empresas preparaban mensualmente presupuestos de gastos que eran vigilados cuidadosamente, pero en cambio no preparaban presupuestos de venta, -- producción, etc..." (1) "Otras preparaban presupuestos de venta, tesorería y de gastos, pero no atendían los problemas febriles y así sucesivamente, sólo se controlaban segmentos de la empresa -- faltando la coordinación general mediante un sistema presupuestal".

En los últimos años en México, se ha progresado mucho en el aspecto presupuestal y a pesar de la falta de información estadística y económica necesaria para la planeación de los negocios, se está trabajando decididamente, sobre todo en las medianas y -- grandes empresas, en estimular y pronosticar las condiciones generales de los negocios y la influencia de las fuerzas económicas -- en cada ramo de la industria.

(1) C.P. Héctor Salas G. Control presupuestal en los negocios
Editorial Hesago, México, 1974

4. El presupuesto dentro del proceso administrativo.

Los presupuestos se ubican en forma general en todas las fases del proceso administrativo.

El control por medio de los presupuestos hace a la administración eficiente, puesto que éstos desarrollan las cinco etapas básicas de la administración que son: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, COORDINACION, DIRECCION y CONTROL.

La aplicación de estas fases representa la función administrativa pero no podemos decir concretamente dónde termina una fase y dónde empieza la otra, pues se mezclan y complementan entre sí.

Existe dificultad en cuanto a señalar en qué fase del proceso administrativo se ubican los presupuestos, de la misma manera que existe la dificultad en cuanto a las fases administrativas al tratar de fijarles orden, tiempo o límite; es decir, no podemos afirmar dónde empieza una y termina la otra, lo mismo sucede con los presupuestos. Aún suponiendo que se estableciera un sistema completo de control presupuestal, no podríamos decir con seguridad, qué forma parte de una u otra fase específica del proceso, ni de una u otra de las funciones de la empresa.

En su forma más general se puede decir que los presupuestos se desarrollan y forman parte de todas las fases del proceso,

puesto que en todas ellas puede usarse con mucho éxito; sin embargo se observa que en alguna de ellas su empleo es complementario a la tarea que se está llevando a cabo. En el caso de la fase de planeación se ve que los presupuestos son en sí planes de operación traducidos a pesos. Por ello se considera que es en esta fase del proceso donde se debe ubicar a los presupuestos, pero también se encuentra que en el control de las empresas, ya que los presupuestos representan el control por excelencia al proporcionar normas o estándares de medición real de resultados. Se encuentra pues, que son estas dos fases del proceso, en las que en una forma más clara se manifiesta la función presupuestal, es decir, que los presupuestos son la clave de planeación y control.

Los presupuestos se desarrollan en las fases del proceso administrativo de la siguiente manera:

- a) Planeación.- Porque su finalidad es la de fijar objetivos, formular políticas, estructurar programas y establecer procedimientos y estrategias; es decir, unificar y sistematizar las actividades de la empresa de acuerdo con los objetivos.
- b) Organización.- Porque ésta es la agrupación colectiva regida por métodos que regulan la acción o actividad humana establecida o diseñada para lograr un fin eficiente y común, es decir, distribuir actividades, definir responsabilidades, delegar autoridad, jerarquizar, comunicar, etc... con el fin de que sus esfuerzos co-

lectivos sean eficaces.

- c) Integración o Coordinación.- Porque para la ejecución eficaz de los programas de acción será necesario personal calificado y capaz, equipo y materiales básicos para el desarrollo de las funciones, así como también la compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las áreas funcionales que integran la organización, con el fin de mantener el desarrollo armonioso de las actividades para que cumplan con los objetivos, es decir, que el control presupuestal actúa como coordinador de todos los intereses al establecer un programa equilibrado, engranando así todas las funciones de la empresa para que cumplan con su objetivo central.
- d) Dirección.- Son las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos, es decir, es la función ejecutiva para guiar y vigilar a los subordinados con la finalidad de conducirlos hacia los objetivos que la empresa desea. Es la fase del proceso administrativo en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercido a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas en interés de la empresa.

- e) **Control.** - Este se define como el proceso para determinar lo que está llevando a cabo, valuándolo, y si es necesario aplicando medidas correctivas de modo que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes, es decir, es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se cumplen.

En otras palabras, el control consiste en:

- 1) Averiguar lo que se está haciendo.
- 2) Comparar los resultados con las expectativas.
- 3) Aprobar o desaprobando los resultados, aplicando en éste último caso la acción correctiva.

Por lo antes mencionado, se llega a la conclusión de que es en esta fase del proceso administrativo, donde más se ubican los presupuestos, pues son el medio más eficaz de controlar las operaciones de la empresa, ya que el control es una continuación de las demás fases del Proceso, pues incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definitivos.

Si se tuviese que escoger una fase del proceso administrativo en que se situaran mejor los presupuestos, consideramos que fuese la de Control, ya que es esta fase donde se cumple en manera total la función más importante de los presupuestos.

En base a lo anterior, El Control Presupuestal abarca todas las fases del Proceso Administrativo y por lo tanto, debemos desarrollar principios aplicables o apropiados para cada una de éstas.

Comentando todo lo anterior, se llega a la conclusión de que los presupuestos son una herramienta eficaz al servicio de la Administración Científica, que ve hacia el futuro y trata de encauzar las operaciones de una empresa hacia el mejor logro de sus metas y objetivos.

5. Ventajas y limitaciones.

Entre las ventajas que representaría el implantar un sistema de Control Presupuestal, podemos mencionar las siguientes:

- 1.- Requiere una estructura organizacional adecuada y sólida; es decir, debe haber una asignación definida de responsabilidad para cada función de la empresa.
- 2.- Obliga a todos los miembros de la Administración desde de arriba hasta abajo a participar en el establecimiento de metas y planes.
- 3.- Evita los desperdicios, ya que limita los gastos a los máximos fijados.
- 4.- El presupuesto es el medio por el cual se comprueba

la eficiencia o ineficiencia de los resultados.

- 5.- Exige a los gerentes departamentales a hacer planes - en armonía con los planes de otros departamentos de - la empresa entera.
- 6.- Requiere datos históricos contables adecuados y apropiados.
- 7.- Exige un auto-análisis periódico de la compañía.
- 8.- Comprueba el progreso o falta de progreso hacia los - objetivos de la empresa.
- 9.- Mayores utilidades al utilizar adecuadamente los recursos disponibles para obtener mayores ingresos y - eliminar gastos innecesarios.
- 10.- Libera a los ejecutivos de muchos de los problemas cotidianos por medio de políticas predeterminadas y relaciones de autoridad claras y por lo tanto proporciona más tiempo ejecutivo para la planificación y el - pensamiento creativo.
- 11.- Tiende a eliminar la nube de incertidumbre que existe en muchas empresas, especialmente entre los niveles - administrativos bajos, respecto a las políticas bási-

cas y a los objetivos empresariales.

12.- Facilita la toma de decisiones, puesto que al tener conocimiento anticipado de los problemas con que habrá de enfrentarse, se contará con el tiempo suficiente para buscar posibles soluciones a los mismos, y elegir la más conveniente.

13.- Servirá de base para la comparación entre los resultados obtenidos y los estimados, permitiendo corregir las variaciones existentes.

Entre las principales limitaciones o desventajas se encuentran las siguientes:

1.- El plan de utilidades se basa en estimados: por lo consiguiente deben considerarse como guía y no como un sustituto de la Administración. Si hay confianza de que tales estimados pueden hacerse de modo realista, generalmente el esfuerzo serio da resultados satisfactorios.

Puesto que los presupuestos se basan enteramente en estimados y juicios, la flexibilidad es esencial en la interpretación y utilización de los resultados.

2.- Una vez que se completa el presupuesto; sólo será efectivo si todos los ejecutivos responsables realizan esfuerzos

continuos y agresivos hacia el logro de los mismos. Los jefes - de departamento deben sentir responsabilidad por alcanzar o mejorar las metas departamentales establecidas en el presupuesto.

3.- Representa una erogación considerable de fondos y un esfuerzo adicional de tiempo y trabajo, lo cual es limitativo de muchas empresas.

4.- Un sistema presupuestal tiene que ser adaptado continuamente para que se ajuste a las circunstancias cambiantes; las técnicas tienen que ser adaptadas continuamente, no sólo para cada negocio en particular, sino también para cambio de condiciones dentro de un mismo negocio.

CAPITULO II

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Hay diferentes clases de presupuestos para abarcar las diversas áreas de operación de la empresa. Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes.

1.- Por su participación.

Por la manera de intervenir en las diversas áreas de operación de la empresa, podemos dividirlos como sigue:

A) Presupuestos de Operación.

Son los planes para manejar el negocio durante el período a que se refieren, se utilizan con mayor frecuencia en las empresas y deben ser preparados, preferentemente, tomando como base la estructura organizacional y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos. Los principales son el de Ventas, Producción, y los que se refieren a los Gastos. Se combinan para formar el presupuesto general de operación.

a) Presupuesto de Ventas.

El punto de partida típico de todos los presupuestos de operación, es el pronóstico realista de las ventas para el período de planeación. Esto implica el establecimiento por anticipado de las ventas en cantidad y en valor, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionan a la empresa y su posible acción sobre ellas.

b) Presupuesto de Producción.

Al elaborarlo se toma como base el presupuesto de ventas para estimar el número de unidades que se habrán de producir durante el siguiente período de planeación. Por ejemplo, si el presupuesto de ventas indica una notable aceleración de la demanda del producto para el segundo trimestre, el presupuesto de producción deberá indicar un aumento para fines del primer trimestre, con el fin de estar acorde con el pronóstico de ventas. Si se formulan correctamente, los presupuestos de producción permitirán programar la disposición de la maquinaria en tiempo y lugar oportunos para coordinar el ensamblaje y minimizar los costos.

c) Presupuestos de gastos.

Se clasifican en:

1.- Gastos de Venta. Estos gastos son los erogados por las actividades tendientes a realizar la función de ventas, comprenden desde que el producto fué fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente.

2.- Gastos de Administración. En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular.

3.- Gastos Financieros. Este, se determina en forma similar a los demás presupuestos de gastos; en él se engloban todas aquellas erogaciones provenientes de intereses sobre créditos contratados, con objeto de financiar el programa de operaciones.

B) Presupuesto de Capital.

Está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto al comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores, su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Con bastante frecuencia, los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, como por ejemplo: para aumento de capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo

producto, etcétera. Cada día, un mayor número de empresas están trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

C) Presupuesto de efectivo.

Uno de los instrumentos principales que utiliza el director de finanzas para controlar los gastos de la empresa, es el presupuesto de efectivo. Se trata de un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en efectivo, en los que la empresa incurrirá durante el período de planeación.

El presupuesto de efectivo es esencialmente un plan de entradas y salidas de dinero y, como tal, difiere en un aspecto muy importante de los otros presupuestos. Mientras que este presupuesto se refiere exclusivamente al dinero real, los otros se refieren a conceptos devengados.

D) Presupuestos de Contingencia.

Consiste en formular planes, presupuestos y programas opcionales a los cuales puede acudir la empresa en el caso de que las estimaciones originales se aparten de la realidad. Ya se sabe que los presupuestos no son mejores que las estimaciones y quienes las hacen. Cuando se cometen errores, se debe contar con un refugio planeado para evitar las complicaciones. Los presupuestos de contingencia allanarán los obstáculos, aclararán la pers-

pectiva y dejarán a salvo la reputación profesional del planificador-administrador. Darán flexibilidad y ahorrarán dinero y tiempo valioso, amortiguando el efecto del error cometido. Sin un plan de contingencia, la empresa podría necesitar meses para cambiar de rumbo.

La presupuestación de contingencia se aplica a todos los presupuestos, incluyendo el de operación, el de efectivo y el de capital.

2. Por su Comportamiento.

A) Flexibles.

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

B) Fijos o Rígidos.

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, por lo que la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

No debe confundirse el presupuesto flexible, con la carac-

terística de elasticidad de que deben estar investidos los presupuestos en general. La elasticidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de lo previamente estimado.

3. Por su duración.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

Así pues, pueden clasificarse:

A) Corto plazo.

Los que abarcan un año o menos.

B) Largo plazo.

Los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos, tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

4. Por su destino.

A) Públicos.

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etcétera. Para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B) Privados.

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. Los presupuestos públicos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso, de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

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

En conclusión, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control presupuestal público y el privado, na ce de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen.

5. Por su repercusión en los Estados Financieros.

A) De situación financiera.

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como balance general presupuestado.

B) De resultados.

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

C) De Costos.

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, -- las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualesquiera de sus partes.

6. Por su Contenido.

A) Principales.

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

B) Auxiliares.

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

7. Otros.

A) Presupuesto base cero.

En este presupuesto se solicita a los gerentes que analicen cada partida presupuestaria (ya existente o recién propuesta) de manera que el punto inicial para el desarrollo del presupuesto, sea cero. Como producto final se obtiene un cuerpo de datos estructurados que permiten que la gerencia asigne fondos con plena confianza a las áreas de mayor potencial de ganancias.

El enfoque base cero, no puede utilizarse en la totalidad del presupuesto de la corporación. Se aplica a las operaciones y programas sobre los que la gerencia tiene facultad de decisión. En la industria, el presupuesto puede emplearse para desarrollar

labores de apoyo administrativo y general, mercadotecnia, investi
gación, ingeniería, apoyo de manufactura y presupuesto de gastos
de capital; pero no puede usarse en mano de obra y materiales di-
rectos, ni en ciertas áreas de gastos generales directos, puesto
que estos costos se presupuestan generalmente a través de métodos
de costos estándar. En el gobierno, el proceso puede emplearse -
para desarrollar todo el presupuesto.

B) Presupuesto por programas.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáti
camente ordenados en forma de programa y proyecto, muestran las -
tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos -
de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando
la selección de las actividades gubernamentales.

Este presupuesto, aunque sus resultados son más objetivos
en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, en-
tidades estatales, etcétera, su uso no está limitado a ellas, ya
que puede adaptarse a cualquier tipo de negocios con resultados -
satisfactorios.

CAPITULO III

ELABORACION DEL PRESUPUESTO

1. Requisitos previos.

El éxito de un presupuesto no significa necesariamente -- que los resultados obtenidos hayan sido iguales a los estimados, sería suficiente el haber logrado una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la empresa. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla con las funciones que de él se esperan, es necesario basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

A) Conocimiento de la empresa.

Los presupuestos siempre van ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo que es necesario el conocimiento amplio de la empresa en que se van a aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de coordinación (las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí), de tal manera que si una parte determinada del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto -- del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguri

dad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones objetivas. Por ejemplo: si se pueden estimar los costos con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de ventas necesario para obtener las utilidades deseadas por los accionistas.

B) Exposición del plan o política.

El conocimiento del criterio de la gerencia de la empresa, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta mediante manuales o instructivos, cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

En dichos manuales se debe incluir además, información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado, el período que abarcará el presupuesto, el diseño de las formas que deban de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se crea conveniente.

C) Coordinación para la ejecución del Plan o Política.

Debe existir un director del presupuesto, el que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La coordinación de las distintas actividades se hará elaborando un calendario, en el que se precisen las fechas

en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones. De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste se reciba. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionar los informes, y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de delimitar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

D) Fijación del período presupuestal.

La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, la tendencia del mercado, ventas de temporada, situación económica en general, etc.

Otro de los factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características del renglón de activo fijo y los períodos de financiamiento.

Normalmente los períodos del presupuesto se hacen coincidir con los de los resultados, para poder hacer con mayor facili-

dad las comparaciones entre los mismos, y poder hacer las correcciones necesarias.

E) Dirección y Vigilancia.

Una vez aprobado el plan, cada departamento recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, -- con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. Posteriormente se elaborará un estudio minucioso de las desviaciones que surjan al comparar los datos reales de los presupuestos, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas.

Según podemos observar, un sistema presupuestal requiere de un trabajo continuo y exhaustivo, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que el encargado de llevarlo a la práctica posea conocimientos y tiempo necesario para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; sólo así podrá el presupuesto ser un verdadero instrumento de control para la administración.

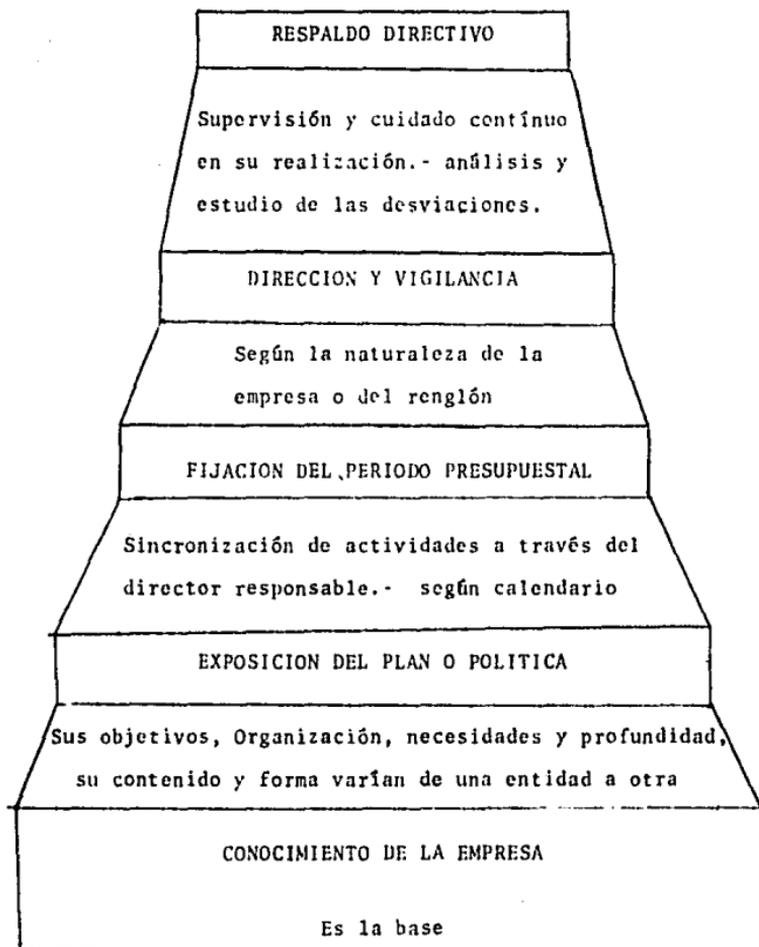
F) Apoyo Directivo.

El respaldo de los directivos en la implantación del presupuesto, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto no sólo un uso informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo, y de patrón de

medida con lo ejecutado.

Ver la Gráfica Anexa.

REQUISITOS DEL PRESUPUESTO



2. Bases de un Sistema Presupuestal.

Para dar principio a este punto, podemos afirmar que son sinónimos de la Palabra Base, fundamento, origen, principio, razón causa primera o primitiva de una cosa o aquello de que otra cosa procede de cualquier modo; Primer instante del ser.

Por lo anterior se puede decir que Base o Principio su significado es el mismo en esencia, por lo tanto al hablar de Bases de un sistema presupuestal, estamos hablando de Principios del Control Presupuestal, los cuales clasificaremos y definiremos como sigue:

A) Principio de la Determinación Cuantitativa.

Este principio responde a la pregunta "¿Cómo debe ser la previsión presupuestal?" para merecer el carácter de técnica.

Es indiscutible que una técnica como lo es la del control presupuestal, merece el nombre de tal, en cuanto puedan determinarse las causas, sus efectos y la relación entre ellos, no sólo cualitativa, sino en cuanto sea posible, cuantitativamente. Se puede afirmar que la previsión sea tanto más técnica y válida, cuanto mejor puede ser cuantificada.

Para que un presupuesto merezca el nombre de tal, es indispensable que en él se haya determinado cuantitativamente el -

defecto de una serie de decisiones, objetivos y propósitos. El denominador común de todos los presupuestos es el signo de pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

B) Principio de Objetivos.

Una previsión sólo es posible, precisa y eficiente, en cuanto los objetivos de un organismo social, inmediatos y finales, estén perfectamente establecidos y coordinados entre sí.

Si el fin común, en efecto, es lo que hace existir y condiciona la manera de ser de todo organismo social, es evidente -- que mientras mejor se fijan los objetivos inmediatos y los finales del mismo organismo, tanto mejor podrá hacerse la previsión, y por lo contrario, mientras estos objetivos sean vagos, no estén convenientemente subordinados, toda previsión tendrá forzosamente que resistir como consecuencia, inseguridad, errores, desviaciones. inconfiable, etc.

C) Principio de la Precisión.

Los presupuestos son planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible y deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y gené

ricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar.

D) Principio de la flexibilidad.

Este principio a primera vista parece contradictorio con el de precisión, pero no lo es porque: flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo luego volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso, debe preveer en lo posible los varios supuestos cambios que puedan ocurrir, ya sea fijando máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos como la más normal.

Los presupuestos flexibles se emplean para adaptar los costos y gastos a los volúmenes cambiantes de producción y ventas, y permite la comparación de la realidad contra las normas sobre bases iguales.

E) Principio de la Unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican a la empresa están debidamente coordinados.

Los diversos planes que se aplican a cada uno de los de--

partamentos básicos: ventas, producción, finanzas, personal, etc. deben considerarse de tal manera, que en un mismo plan puedan en contrarse los elementos de todas las normas de acción aplicables. A ésto se debe la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.

F) Principio de la Participación.

Es esencial que en la planeación y control de los negocios, intervengan desde el primero hasta el último de los supervisores de un negocio. Todo aquel que tenga mando sobre personas o cosas y que debe tener decisiones en cuanto a la marcha de la empresa, debe participar en los presupuestos con objeto de -- que éstos tengan el beneficio derivado de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y la adhesión incondicional a sus propios planes.

La función del director del plan financiero, es principalmente de coordinación e interpretación de todos los datos suministrados por los supervisores.

G) Principio de la Oportunidad.

Este principio se refiere a que los presupuestos deben de estar concluídos antes de que se inicie el período, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos. Además debe ser entregada la parte que le corresponde a

cada una de las personas responsables del éxito o fracaso de tales planes.

3. Manual de presupuestos.

Es sabido que cualquier procedimiento repetitivo en los negocios se maneja mejor mediante la preparación de procedimientos estándar. Los presupuestos no son una excepción a esta regla general y las instrucciones para la preparación y control de los presupuestos de deben preparar en forma de manual. Este manual de control presupuestal es útil porque da uniformidad a la tarea y coordina la actividad de todas las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El principal propósito del manual, es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Un propósito secundario es mostrar la forma y procedimiento que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

Considerando que el manual se prepara para llenar las necesidades particulares de cada empresa, necesariamente debe contener detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes al negocio de que se trate. Debido a esto, las instrucciones que contenga variarán considerablemente en cada caso. Sin embargo, en general, un manual contiene lo siguiente:

A) Objetivos y propósitos del plan presupuestal.

Este tema consta de tres etapas, las cuales son:

- a) Establecimiento de normas o bases de comparación.
- b) Operación del control, es decir, efectuar las comparaciones.
- c) Interpretar los resultados de la comparación, o sea, investigar las variaciones y tomar decisiones al respecto.

B) Predicciones y supuestos básicos.

Entendemos las predicciones como la función de suponer el desarrollo económico futuro, así como las condiciones generales - que afectarán el curso de la empresa, el manual de presupuestos deberá establecer las predicciones que se deben adoptar como base de la planeación de todas las funciones y operaciones de la empresa.

C) Definiciones de términos.

Esto tiene por objeto uniformar el criterio y facilitar la comprensión de los diversos problemas a todos los funcionarios que intervendrán en la preparación y control de los presupuestos.

La definición de términos simplifica la coordinación presupuestal, puesto que las personas que intervienen en los presu-

puestos hablarán el mismo idioma técnico; reduce las consultas y discusiones en cuanto al alcance de los términos y favorece el clima de buena voluntad y comprensión de la técnica presupuestal.

D) Período que abarcará el presupuesto.

Existen cinco factores que intervienen en la determinación del período:

a) Duración del período de rotación de inventarios. Es necesario que la duración de los períodos del presupuesto y de la rotación de inventarios, sean iguales. De otro modo, es difícil establecer relaciones entre ventas, compras y producción.

b) Métodos y financiamiento empleado. En algunos casos el plazo de las obligaciones contraídas expira en determinada época del año, durante la cual se hace más difícil obtener los fondos necesarios en un corto tiempo. Es así, como resulta conveniente hacer arreglos financieros, adelantándose a los vencimientos de las obligaciones. Por lo tanto, es conveniente a su vez, el período largo del presupuesto, para permitir la determinación de las necesidades financieras con varios meses de adelanto.

c) Condiciones de Mercado. Cuando éstas son inciertas y variables (como en el caso de nuestro país), es conveniente un período para el presupuesto tan corto como sea posible. Esto permite frecuentes revisiones de los estimados, los cuales presentan

siempre sus dificultades para llevarse cuidadosamente bajo las -- circunstancias de un mercado incierto.

d) Lo adecuado y completo de los datos de las operacio-- nes del pasado. Es difícil estimar las futuras operaciones en -- una empresa, donde los registros de ejercicio pretéritos son inadecuados. En tales circunstancias es preferible el período corto del presupuesto.

e) Duración del período contable. El presupuesto se pre-- para en parte, de acuerdo con los datos de contabilidad. Por lo cual, el período del presupuesto debe terminar el mismo día que -- el ejercicio contable. Empero, el período del presupuesto puede incluir dos o más ejercicios contables, si comienza y termina de acuerdo con ellos.

E) Responsabilidad y autoridad de los funcionarios principa-- les.

Se trata de coordinar y precisar los límites dentro de -- los que actuarán los principales funcionarios que intervengan en la preparación de los presupuestos. La mejor forma de definir la responsabilidad y autoridad dentro del control presupuestal, consiste en preparar instrucciones para cada presupuesto.

4.- Formulación de Presupuestos.

Los presupuestos en general forman una rama tan extensa,

que no es posible abarcar en este estudio todos los casos que pueden presentarse, ni los distintos tipos de empresa en las que se dan dichas circunstancias; por lo tanto, los presupuestos que sugerimos como esenciales para el establecimiento de un sistema de planeación, coordinación y control presupuestal, son los siguientes:

A) Presupuesto de Ventas.

Podemos afirmar que el presupuesto de ventas, es la parte central dentro del presupuesto general de la empresa. Este es el primer presupuesto que se hace, dependiendo directamente de la estimación adecuada de las ventas. Se considera como el presupuesto más difícil de llevar a cabo por todos los factores que influyen en su realización. Y es de éste del que se parte para la elaboración de todos los demás presupuestos que integran el sistema presupuestal.

Dicho presupuesto debe planearse cuidadosamente, tomando en cuenta diversos factores; hacer estimaciones en forma arbitraria, nos aumentará la posibilidad de fallar en el resto de las operaciones que basan sus estimaciones en el presupuesto de ventas.

En primer lugar se debe analizar, qué artículos o servicios se van a vender y a qué precio, para luego definir su costo de producción, debemos considerar cuáles han sido las ventas, --

cuál ha sido el costo de éstas y qué utilidades o pérdidas nos -- han arrojado. Dicho estudio señala un punto de partida y proporciona una información valiosa sobre la dirección que debe de efectuarse en posteriores investigaciones.

En el estudio sobre las ventas anteriores, existen en muchas empresas, numerosos análisis y estadísticas que pueden usarse; el material estadístico que se encuentra en la contabilidad, constituye la estadística interna, pero también es necesario tomar en cuenta, la estadística externa que viene siendo el material publicado por las autoridades, organizaciones industriales y cámaras de comercio a través de sus diferentes publicaciones.

Por lo que respecta a los análisis específicos, éstos pueden referirse a las ventas efectuadas por productos, por territorios, o zonas geográficas, por agentes de ventas, por ciclos estacionales, o edades, por sexos, clases sociales, entre otros, los cuales son datos importantes dentro de la experiencia de la empresa.

Para llegar al conocimiento de las situaciones anteriores, será necesario analizar métodos de ventas, canales de distribución, artículos vendidos, clientes, valor de los pedidos y métodos de entrega, políticas de precios, descuentos, promociones, etc.

Para obtener las bases de juicio adecuadas y disponer de ellas, se pueden dividir los factores a estudiar, en dos grandes

grupos:

a) Factorés Internos.

Son los que se originan en la misma empresa y tienen la característica de poder ser controlados (la mayoría de ellos).

b) Factores Externos.

Son los que se producen fuera de la empresa sin que ésta pueda controlarlos.

B) Presupuestos de inventarios.

Una vez determinadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

En la mayoría de los negocios, sean estos pequeños, medianos o grandes, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventario diferentes y a menudo incongruentes:

Ventas.

Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Producción.

Se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación y un colchón permisible grande de inventario de productos terminados, facilita niveles de producción estables.

Compras.

Las compras elevadas minimizan los costos por unidad y -- los gastos de compra en general.

Financiación.

Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corrientes de efectivo) y disminuyen los costos de manter inventarios (almacenamiento, riesgos, obsolescencia, etc.)

La planeación y el control de los inventarios, son dos de los puntos en que la empresa deberá tener un gran cuidado, ya que el descuido tiene a menudo como resultado una escasez grave de -- mercancías y la imposibilidad consiguiente de hacer frente a las fechas de entrega en las ventas o, inversamente, existencias demasiado exageradas en determinados renglones.

Debido a lo anterior, las empresas, al preparar su presupuesto, deberán basarse entre otros, en los elementos de carácter informativo que se mencionan a continuación.

- a) Políticas administrativas establecidas en la empresa respecto a inventarios.
- b) Estudio de la rotación de inventarios.
- c) Cantidad máxima y mínima de existencias.
- d) Costo de conservación de los inventarios.
- e) Costo de traslado de productos terminados al centro de consumo.
- f) Márgenes de desperdicio normal.
- g) Resultantes mostrados por estudios sobre cálculos del grado de procesamiento.
- h) Estudio sobre nexos y relaciones de este presupuesto con otros, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:
 - Presupuesto de compras de materias primas.
 - Presupuesto de producción.
 - Presupuesto de costo de ventas.

- i) Estudio y análisis sobre presupuestos de años anteriores a fin de ponderar adecuadamente las experiencias.

Para la elaboración de este presupuesto, se deberán tomar en cuenta también, las características específicas de los productos que elabora la empresa, ya que si éstos son perecederos o no pueden almacenarse, tendrán que fabricarse en una fecha muy cercana a la época que se supone serán vendidos.

C) Presupuestos de producción.

El objetivo principal de este presupuesto, es asegurar -- que la producción de artículos terminados sea suficiente para surtir las necesidades de la empresa de acuerdo con el presupuesto de ventas, pero evitando el exceso de inventarios.

Cabe hacer notar que aunque la producción puede limitar las ventas, el presupuesto de producción debe programarse de acuerdo con las posibilidades de ventas y financieras del negocio.

Este presupuesto se inicia con base en las unidades requeridas de acuerdo con el presupuesto de ventas, a las que le aumentarán las unidades de artículos terminados que se pretenden tener al final del ejercicio, a la suma obtenida se le restará el inventario inicial, y así obtenemos el número de unidades a producir durante el ejercicio presupuestal.

A continuación se da una lista de los estudios que hay --

que realizar para la formulación de este presupuesto:

- a) Determinar el período para el presupuesto.
- b) Determinar qué cantidades físicas deben producirse para satisfacer el presupuesto de ventas y para tener inventarios en el nivel deseado.
- c) Determinar cuándo los artículos deben producirse.
- d) Determinar dónde deben producirse los artículos.
- e) Determinar las operaciones de manufactura que requiere la producción.
- f) Desarrollar un programa de materiales, de mano de obra, de servicios y equipo necesarios.
- g) Establecer costos estándar de fabricación.
- h) Usar el presupuesto de producción para fines de control.
- i) Hacer las revisiones necesarias al presupuesto de producción.

El presupuesto de producción empieza con una producción semanal o mensual del número de unidades que hay que producir, indicado por el presupuesto de ventas y por el número eficiente de unidades que pueden producirse de una vez. Este cálculo iría seguido por una hoja de costos estimados o estándar para cada producto. En esta hoja se indicaría la cantidad calculada de material, mano de obra y gastos de fabricación, así como sus respectivos costos a cada artículo.

D) Presupuesto de Materiales.

Este presupuesto tiene por objeto, mostrar las unidades de materiales que a lo largo del ejercicio, se requerirán para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción basado en unidades de artículos terminados.

Controla la Materia Prima, este presupuesto generalmente se elabora en unidades y debe incluir exclusivamente la materia prima directa, ya que las indirectas quedan incluidas en el presupuesto de gastos indirectos de producción.

Los Materiales directos, son todos aquellos materiales que constituyen parte integrante del producto terminado y puede ser identificado directamente en el costo del producto terminado, se le considera como un costo variable, ésto es, un costo que varía en proporción a los cambios en la producción o volumen.

La principal fuente de información para el establecimiento de las cantidades de materias primas, será el sistema de costos de la compañía, puesto que en él es donde se encuentra reflejado el análisis de los elementos que forman el producto.

Multiplicando el número de unidades terminadas por la cantidad de materias primas que se requieren para cada dicha unidad, se estimarán las cantidades de materias primas que entrarán en la producción.

Por lo general el Gerente de Producción es el responsable de la preparación del presupuesto de Materiales, debido a su relación o con el presupuesto de fabricación.

E) Presupuesto de Compras.

El presupuesto de compras debe ser una calendarización de adquisiciones y está basado esencialmente en las políticas emanadas del presupuesto de materiales.

Debe tomarse en cuenta que un exceso en existencia de inventarios trae como consecuencia capital ocioso, con probabilidad de orillar a la obtención de financiamientos externos con consecuencia de un costo de capital y un incremento en gastos como seguros, vigilancia, arrendamiento, etc. Por lo contrario, una insuficiencia produce retrasos en producción con el consiguiente aumento en los costos, incumpliendo en la entrega de pedidos. Por lo común no es posible establecer un presupuesto de compras que se adapte por entero a las necesidades de la fabricación y del inventario. Hay que tener en cuenta también la situación financiera de la empresa, las condiciones del mercado, así como la naturaleza de las operaciones fabriles.

El Gerente de compras es el responsable de la elaboración y resultados de este presupuesto, en sus decisiones intervienen factores tales como, condiciones económicas, perspectivas de la industria, la demanda de materias primas y condiciones presentes

del mercado.

F) Presupuesto de Mano de Obra.

La finalidad es prever la cantidad de personal necesario para transformar los materiales en productos terminados, así como también la cantidad de salarios que se tendrán que pagar al personal que se encargue de las labores productivas.

Pueden dividirse en dos clases:

- a) La mano de obra directa es aquella que se puede identificar específicamente con la unidad de producción, por ejemplo los obreros que manejan la máquina o cualquier herramienta que le sirva en la manufactura de los artículos.

- b) Los Costos de Mano de obra indirecta se expondrán al tratar el presupuesto de gastos de fabricación, consiste en el cargo por aquellos salarios que intervienen en forma indirecta en la transformación del producto, por ejemplo, mantenimiento, supervisión, almacén, etc.

Para preparar este presupuesto, existen dos formas de hacerlo: en función a unidades de tiempo (horas trabajadas), o bien expresado en pesos (salarios pagados). Conociendo el número de obreros y el tiempo de preparación que éstos necesitan para poder

elaborar el producto, y al mismo tiempo sabiendo el tiempo necesario para lograr la producción, se podrá determinar con base en dichos datos y en los salarios pagados, el total de costo que representará la mano de obra.

Tratándose de salarios, deberán estudiarse los posibles incrementos en los mismos, además de establecer cálculos de días festivos, vacaciones, gratificaciones, etc.

Los presupuestos de mano de obra, es conveniente prepararlos no sólo para toda la empresa en su conjunto, sino también para cada departamento en particular, con objeto de evaluar la eficiencia de cada uno y observar en cuál de ellos existen errores que deban corregirse.

G) Presupuestos de Gastos de Fabricación.

También se les conoce como gastos indirectos; la forma más adecuada de controlarlos, es mediante el presupuesto. Como dichos gastos se efectúan para la producción en general, resulta difícil que puedan cargarse directamente al producto, o bien que el tratar de hacerlo resultaría demasiado complicado y costoso.

Los gastos de fabricación incluyen todos los gastos, con excepción de los materiales y la mano de obra directa, conceptos relacionados directamente con el producto y se pueden clasificar los gastos indirectos en:

- a) **Materiales indirectos.** Son todos aquellos materiales utilizados en la producción en general, y que no pueden aplicarse a una determinada unidad y proceso, como son los combustibles, lubricantes, colorantes, etc.

- b) **Mano de obra indirecta.** Comprende el costo de sueldos o salarios de todas aquellas personas, que se hagan por la dirección, supervisión, vigilancia o inspección de producción.

- c) **Gastos indirectos.** Comprenden una serie de servicios que son necesarios para la producción como son las depreciaciones derivadas del uso de los edificios, las amortizaciones de patentes y marcas, los seguros, rentas, luz y fuerza, etc.

Es en este punto en el cual tiene gran importancia la clasificación de los gastos en: fijos, variables y semivariables.

Gastos Indirectos Fijos. Son los que permanecen constantes sin importar los aumentos o disminuciones de los volúmenes de producción, ejemplos: rentas, seguros y depreciación en línea recta, etc. Este gasto se presupuesta de acuerdo con el período anterior y solamente se harán los cambios necesarios cuando varíe algún concepto de estos gastos.

Gastos Indirectos Variables. Son aquellos que aumentan o

disminuyen en función al volumen de producción, ejemplo: mano de obra directa, materiales, luz y fuerza, etc. Estos gastos pueden calcularse fácilmente en los presupuestos, tomando en cuenta el programa de producción.

Gastos Indirectos Semivariables. Son aquellos que dentro de un determinado radio de variación en el volumen de producción y/o venta, no aumentan ni disminuyen, a menos que la producción no exceda ese margen de fluctuación, es decir, cuando el aumento de la producción amerite emplear otro u otros supervisores que cubran las necesidades de los antiguos supervisores que no alcancen a cubrir, a consecuencia de ese aumento.

Muchos gastos indirectos por su misma naturaleza no indican si son fijos o variables, y su clasificación es sencilla, pero hay muchos en los que el criterio de las personas responsables se tendrá que aplicar para determinar esta característica. En gastos fijos se tendrá que saber hasta qué volumen de producción conservan su fijeza y posteriormente cuál es el grado de aumento que sufren.

La responsabilidad en la preparación y ejecución de este presupuesto, recae en el gerente de producción, pero la responsabilidad inmediata corresponde a los supervisores de los diferentes departamentos productivos.

H) Presupuesto de Gastos de Operación.

Con ésto nos referimos a los presupuestos de gastos de -- venta o distribución, administración, publicidad y promoción, y - todos aquellos que se presenten en el Estado de Resultados después de la Utilidad Bruta.

Estos gastos son los erogados por todas las actividades - que se realizan con el objeto de vender o dar a conocer nuevos -- productos, etcétera.

Estos presupuestos son normalmente más fáciles de determinar cuando se cuenta con los presupuestos de ventas y producción, ya que en base a éstos se podrá estimar el conjunto de gastos derivados de dichas actividades.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario haccer una separación cuidadosa de las partidas de gastos para registrarlas en los departamentos o subcuentas a que correspondan, evitando así registros incorrectos que fácilmente pueden presentarse en estos rubros. Así por ejemplo, alguna partida que corresponda a gastos de administración, puede ser confundida y registrada en gastos de venta.

También deberán separarse dichos gastos en fijos y variables.

Con base en los gastos realizados en períodos anteriores y el cálculo de los mismos para el presente, se procederá a formul

lar las cantidades de gastos necesarios para el período en cuestión, eliminar los no indispensables y agregar aquellos que tengan que realizarse y no se encuentren en años anteriores.

I) Presupuesto de Cuentas por Cobrar.

Este presupuesto se realiza de acuerdo a las ventas planeadas y con el período de cobranza que las mismas indiquen.

Su estimación consiste en determinar cuáles son y en qué tiempo se obtendrán ingresos por este concepto.

Este presupuesto se estima de acuerdo con las políticas existentes en la empresa referentes a cobros de clientes, los que seguramente constituirán el mayor porcentaje de la presente partida. En el caso de que los clientes sean numerosos y poco constantes, tendremos que realizar estudios de los registros históricos y ayudados con experiencias, encontrar una cifra razonable. También es conveniente calcular un porcentaje de cuentas incobrables.

J) Presupuesto de Efectivo.

Al presupuestar el flujo de caja, debe considerarse la proyección, las entradas y salidas de efectivo, así como de las necesidades de que tenga la empresa de financiamiento, en este presupuesto se debe de considerar un factor que es muy importante, el cual es el tiempo entre las operaciones y los flujos de efectivo.

Este presupuesto constituye uno de los instrumentos más importantes con que cuenta el gerente financiero, ya que nos muestra las necesidades que se tienen sobre el efectivo.

El presupuesto de efectivo es un reflejo de la situación de caja por períodos intermedios durante un tiempo específico, la mayoría de las empresas deben contar con proyección de su situación financiera a corto y largo plazo.

Debemos determinar las entradas y salidas probables del efectivo, con lo cual se puede establecer una valuación de la situación del efectivo probable durante el período presupuestado.

El objetivo principal de este presupuesto, es planear y controlar las fuentes y usos de los fondos de la empresa manteniendo los saldos más bajos posibles, sin afectar la estabilidad financiera.

K) Presupuesto de Inversiones Capitalizables.

Para realizar este tipo de inversiones, se deberá hacer un estudio exhaustivo de las necesidades de la empresa, con el fin de saber si realmente se necesita llevar a cabo una determinada inversión, o sólo lo quiere realizar porque "Piensa" que puede traerle beneficios, sin contar con razones suficientes que respalden el proyecto de inversión.

Una vez que se comprueba que es necesario realizar dicho proyecto, se procederá a preparar un programa completo y detallado realizando todos los cálculos pertinentes para conocer el monto total de la inversión y determinar si la empresa cuenta con el capital suficiente o necesita de fuentes externas para su realización. En el último caso la empresa deberá estudiar también el costo de financiamiento para saber si la nueva inversión producirá un rendimiento adecuado que haga costeable su inversión. Determinando en base a lo anterior la fecha más conveniente para su realización.

Este presupuesto podrá ser a Corto o a Largo Plazo según el Monto y condiciones de Su inversión

CAPITULO IV

CONTROL PRESUPUESTAL

1. Definición.

Ya que el control está íntimamente ligado con la administración de las empresas, su ausencia dejaría sin efectos cualquier tentativa de organización o administración. Se ejecuta conjunta y alternativamente con las otras fases del proceso administrativo.

Varios tratadistas han definido el Control Presupuestal de diversas maneras:

George R. Terry.

"Se puede considerar como un sistema de planeación y control que es un proceso continuo; la planeación incluye lo que se está tratando de lograr, expresado como objetivos divididos por actividad específica y que cubre un período definido. El uso de estos objetivos presupuestales para fines de control, constituyen el control presupuestal".

Paul Loeb.

"No es un procedimiento estable y permanente, es una medida, un instrumento del cual ha de servirse la empresa, dirigiéndola

lo sobre los puntos difíciles de la economía, para aclarar las cosas, juzgarlas y decidir sobre ellas".

C.P. Alberto Aroesto M.

"No se limita solamente a la determinación de las variaciones o de las desviaciones entre el programa predeterminado y la realidad. Control Presupuestal, debemos entenderlo como la acción ejecutiva que debe tomarse a efecto de corregir las desviaciones que se van mostrando mediante los reportes periódicos, estándares que se van elaborando por los departamentos de Contabilidad y Estadística, y de esta manera cumplir con los objetivos trazados".

Nosotros definimos el Control Presupuestal como:

"Control presupuestal es aquel que tiene por objeto la medición de los datos reales de un período determinado, en base a los planes numéricos establecidos para cada actividad o función de una empresa, y la determinación, análisis y corrección de las desviaciones que resultan a fin de lograr los objetivos de dichos planes".

2. Objetivos.

- a) Localización de las desviaciones, análisis y explicación de las causas que las ocasionaron.

- b) Proporcionar a la administración la información necesaria a fin de que pueda contar con los elementos de juicio suficientes para basar su acción correctiva.
- c) Proporcionar las bases para la planeación en lo referente a los resultados específicos que se esperan del control presupuestal, bases que pueden resumir en los siguientes puntos:
- Auxiliar a la fase de planeación presupuestal en el establecimiento del alcance de sus planes.
 - Coordinar y vigilar la organización y dirección de los presupuestos.
 - Determinación precisa de las desviaciones.
 - Sugerir las correcciones aplicables y vigilar su realización.
 - Señalar las modificaciones pertinentes a las demás fases del sistema presupuestal.

Lo anterior significa que el control presupuestal permite encontrar la dirección que debe seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento deseado; formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida

y ayudar en el control de las operaciones, analizando las desviaciones del plan establecido, determinando sus causas y formulando las recomendaciones pertinentes.

3. El presupuesto como instrumento de control.

El presupuesto representa el camino a seguir para lograr ciertos objetivos, sin embargo, pueden suceder ciertos hechos o presentarse diversas circunstancias que lo desvíen de su trayectoria; por sí sólo no evita esas desviaciones o variaciones ni asegura la realización de los objetivos, es por lo tanto función de la Dirección ejercer el control que se necesita para conservar el rumbo trazado.

Puede decirse que el presupuesto representa una línea o dirección que es el resultado de la actuación de distintas fuerzas, el predominio de una o de otras trae como consecuencia una desviación o variación de la línea original; la cual se identifica comparando las cifras reales con las presupuestadas y una vez que han sido localizadas las fuentes de variación, resultará posible aplicar las medidas correctivas.

Al investigar una desviación o variación, hay que considerar tanto las que son favorables como las desfavorables para determinar su importancia; cabe hacer notar que las variaciones cuyas causas fundamentales precisas no se conocen, requieren mayor cuidado al investigarse porque son las que generalmente exigen me

didadas correctivas.

A continuación se tratarán algunas medidas de control que se usan con mayor frecuencia en las empresas:

A) Análisis por variaciones en las operaciones.

En este punto analizaremos dos secciones: las obtenidas hasta la utilidad bruta, dependiendo de el sistema de valuación y las correspondientes a los demás gastos o ingresos.

Esta separación se debe a que los conceptos que integran la utilidad bruta, tienen una relación muy estrecha y su comportamiento puede decirse es directo y su variación está ligada entre sí en razón a las ventas efectuadas como se explica a continuación:

a) Análisis de la variación en la Utilidad Bruta.

La variación puede ocasionarse por los siguientes factores:

- Variación en los precios de Venta. Puede estar ocasionada por los siguientes factores:
 - Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
 - Disminución en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
 - Combinación de los anteriores.

- Diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos con relación a las previstas en el presupuesto.

La variación en los precios de venta se determina de la siguiente manera:

- Se obtienen los precios unitarios netos reales, dividiendo el importe de las ventas netas entre el número de unidades por cada producto.
- Se comparan los precios unitarios netos reales con los presupuestados.
- Se calcula la variación de precios de la venta neta multiplicando la diferencia obtenida por el número de unidades vendidas de cada producto, la suma de los resultados obtenidos representa la variación en precio de venta.

- Variación por modificación del Costo.

Es debida a un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos y se determina así:

- Se comparan los costos unitarios reales con los presupuestados, con el fin de obtener la diferencia.
- Se calcula la variación por modificación del --

costo, multiplicando la diferencia obtenida por el número de unidades vendidas, la suma de los resultados representa la variación en la modificación del costo.

- Variación por modificación del volumen de ventas.

Es debida al aumento o disminución de las unidades vendidas y se determina de la siguiente manera:

- Se compara el volumen de las ventas reales contra el presupuestado de cada producto.
- Se calcula la variación en volumen, multiplicando la diferencia obtenida por el promedio de utilidad presupuestada, la suma de los resultados obtenidos representa la variación en el volumen de ventas, que tendrá influencia o participación en la variación de la Utilidad Bruta.

b) Análisis de la variación de gastos de operación y - - otros gastos e ingresos.

Es recomendable su control a través de departamentos bien identificados, de manera que se obtengan conozcan y controlen las variaciones producidas por concepto, debiendo resaltarse todos -- los hechos y circunstancias que de modo alguno afectaron o pueden afectar la buena marcha del negocio y el logro de los objetivos.

Deben estudiarse las causas y sus tendencias, prestando - atención principal a las cifras significativas, lo que servirá - de base para la toma de decisiones importantes.

c) Análisis de las variaciones financieras.

El tratamiento que debe darse en las variaciones financieras es igual al señalado para las variaciones en las operaciones que han sido tratadas anteriormente, aplicando procedimientos -- adecuados, para obtener una respuesta concreta que explique las causas de la variación, y así, se puedan tomar decisiones correctivas que amerite el caso.

- Cuentas por Cobrar a Clientes.

Los procedimientos que deben usarse para juzgar e investigar las variaciones de este concepto deben ser iguales a los utilizados para establecer las cifras del presupuesto, que generalmente se establecen a través de un porcentaje sobre las ventas a crédito o bien, mediante la rotación de las cuentas que puede establecerse por medio de un promedio anual.

Otro procedimiento de análisis objetivo y que puede considerarse como un instrumento de control, consiste en los análisis de antigüedad de saldos, con el cual se destacan fácilmente las deficiencias que puedan existir para lograr las políticas y objetivos de crédito que se hayan fijado.

- Inventarios: Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios deben analizarse a través de los mismos procedimientos que se usaron para establecer su inversión. Los niveles de inversión, tanto en cantidad como en monto, generalmente se fijan a través de la rotación de inventarios, para cada una de las clases de inventario.

- Activos Fijos: El control presupuestal en este concepto de inversión, generalmente se efectúa comparando las partidas o proyectos que integran las adiciones o compras autorizadas en el presupuesto con los realizados. Generalmente se informa a la administración sobre las cantidades prometidas a los proveedores, con el fin de que se tenga una visión y control más amplios que lo que el sistema de contabilidad proporciona.

- Cuentas de Activo, Pasivo y Capital: Exceptuando los conceptos del rubro de Activo antes mencionados, el resto de los conceptos del Balance se analizan en particular por cada partida que integra cada concepto, con el fin de precisar donde se originó la variación. Según la naturaleza de cada concepto, se deberá analizar y conocer la causa de la variación, para formarse un juicio y tomar las decisiones que en el caso amerite, y así poder lograr los objetivos que se establecieron. Para cada concepto se debe establecer un responsable, quien deberá preparar los presupuestos de su área y será quien admi-

nistre y controle las operaciones relativas a su área, - logrando así que el control se establezca antes de la -- operación y unicamente se confirme y precise con los resultados que proporcione el sistema de información con - que cuenta la empresa.

4. Informes del Control Presupuestal.

Para informes del control presupuestal, cada departamento que integra la estructura de la organización elabora la información con base en los presupuestos a él asignados y de acuerdo con la naturaleza y características de la función que desarrolla, así podemos decir que los reportes se formulan de acuerdo al período que comprenden y a la frecuencia con que se expiden, contribuyendo al control presupuestal, en especial al control de las actividades físicas, resaltando las desviaciones o variaciones y dando ocasión a la acción correctiva. Los informes se clasifican en:

A) Diarios y semanales.

Se expresan en unidades y son formulados por cada departamento, incluyendo además de las comparaciones presupuestales promedios, tendencias, porcentajes, etc., este tipo de control generalmente se ejerce a nivel de ejecución y supervisión.

B) Mensuales.

Estos reportes deben ser por el mes y acumulados a la fe

cha permiten el análisis de la magnitud y tendencia de las desviaciones o variaciones y su efecto sobre los presupuestos, al acumular mes a mes los importes respectivos y la efectividad de las acciones correctivas tomadas.

Normalmente se expresan en unidades y términos monetarios y son destinados a la alta gerencia, la cuál determina las acciones correctivas de acuerdo al examen de responsabilidades de las diversas áreas de la empresa.

C) Informes comparativos:

Son resúmenes de los citados anteriormente y permiten una evaluación por períodos presupuestales, tomando como referencia el año inmediato anterior.

En suma, los reportes del presupuesto, deben medir con toda exactitud y reflejar los hechos realizados mostrándolos comparativamente con los diferentes presupuestos establecidos, para tal efecto deben guardar una relación paralela con la estructura de la empresa y la responsabilidad delegada. Así por ejemplo, al nivel más alto Dirección le concierne el análisis de resultados, eficiencia y problemas generales, delegando el control de los detalles al funcionario responsable de cada departamento, según sea la estructura organizacional existente en cada empresa en particular.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

La Compañía AGMO, S. A. fue establecida en el año de 1982, de acuerdo con las leyes vigentes en dicho año, la cual se dedica a la fabricación y venta de productos plásticos para el hogar.

Las ventas las realiza directamente a distribuidores en el Distrito Federal y sus alrededores, los artículos que fabrica y vende son: "X", "Y", "Z", los precios para el primer semestre del año entrante se verán incrementados en un 50% y en el segundo semestre el 106.67% respecto al precio actual.

1.- El pronóstico de ventas para el año de 1986, por semestre es:

<u>ART.</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEB.</u>	<u>MAR.</u>	<u>ABR.</u>	<u>MAY.</u>	<u>JUN.</u>	<u>TOTAL</u>
X	1620	1840	1950	1650	1650	1700	10560
Y	2750	2820	2990	3420	2870	3100	17950
Z	2100	2420	2550	2900	2550	2600	15120
TOT.	6470	7080	7340	8270	7070	7400	43630

<u>ART.</u>	<u>JUL.</u>	<u>AGO.</u>	<u>SEP.</u>	<u>OCT.</u>	<u>NOV.</u>	<u>DIC.</u>	<u>TOTAL</u>
X	1500	1450	1600	1650	1950	1600	9750
Y	2800	2550	2690	2700	3350	3300	17090
Z	2300	2100	2400	2700	3100	2600	15200
TOT.	6600	6100	6690	7050	8400	7200	42040

<u>ART.</u>	<u>GRAN TOTAL</u>
X	20310
Y	35040
Z	<u>30320</u>
TOT.	85670

2. Los Precios de venta para el año de 1986, serán los siguientes:

<u>ARTICULO</u>	<u>PRECIO VENTA 85'</u>	<u>PRECIO VENTA 86'</u>	
		1er.	2do.
X	597.50	950	1235
Y	679.25	1098	1427
Z	642.75	1022	1328

Para efectos del presupuesto, se calculará el 3% del total de las ventas, serán descuentos sobre ventas.

Según datos históricos, el porcentaje de ventas es como sigue:

Ventas al contado 45%

Ventas a crédito 55%

Las ventas a crédito se recuperan a 60 días.

El Jefe de producción determinó que para producir los requerimientos del pronóstico de ventas se necesitan los siguientes

Obreros:

<u>Artículo</u>	<u>Obreros</u>
X	4
Y	9
Z	7

A los obreros se les pagará el salario mínimo más un 5%, - el cual representa las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo en cuanto a la prima vacacional y aguinaldo; consideramos también un aumento del 30% de incremento al Salario mínimo para - el segundo semestre.

3. Cargos indirectos.

La empresa lleva un sistema de costeo absorbente; los costos indirectos variables han sido estimados por el departamento - de producción de la siguiente forma:

<u>CONCEPTO</u>	<u>ART. X</u>		<u>ART. Y</u>		<u>ART. Z</u>	
	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.
Energía Eléctrica	6.4	8.96	5.8	8.12	6.7	9.38
Materiales indirectos	8.0	10.8	4.7	6.34	7.7	10.4
Otros	9.1	12.29	10.15	13.7	8.3	11.2

4. Gastos Indirectos fijos.

A) Sueldos y salarios mensuales

	1er.	2do.
- Jefe de Producción	100,000	130,000
- 2 Supervisores	160,000	208,000

B) Depreciaciones (1)

- Edificio 360,000.00 anual
- Maquinaria 700,000.00 anual

Las cantidades anteriores corresponden a la parte proporcio

(1) La determinación se especifica en el punto 6.

nal ocupada del edificio y la maquinaria utilizada en producción.

5. Consumo de materia prima.

De acuerdo con un estudio realizado por el jefe de producción, se determinaron los siguientes consumos:

<u>MATERIAL</u>	<u>COSTO</u>		<u>U N I D A D E S</u>		
	1er.	2do.	X	Y	Z
X'	7.2	10.1	2	4	3
Y'	6.3	8.8	4	5	4
Z'	9.0	12.6	5	7	4

6. Inversiones en Activo Fijo.

Las inversiones que existen actualmente son capaces de satisfacer las necesidades de producción presupuestados para el año de 1986.

Las tasas de depreciación son las mismas que las que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta; el método de depreciación que se aplica a todos los conceptos, es el de línea recta.

Activo Fijo

El Edificio se encuentra distribuido de la siguiente manera:

20% Oficinas de Administración

20% Oficinas de Ventas

60% Del Area de producción

El Equipo de Transporte se encuentra operando en las siguientes -
áreas:

60% Para el Departamento de ventas

40% Para el Departamento de Administración

El Equipo de Oficina tiene la misma distribución que el Equipo de Transporte.

7. Inversiones en Activo Circulante.

De acuerdo a la experiencia sobre los plazos de entrega de los proveedores, el nivel óptimo de materia prima en inventarios, deberá ser el consumo del mes siguiente.

No se tienen inventarios en producción en proceso, dado -- que todo lo que se produce se termina en el mismo mes.

En cuanto a productos terminados para poder hacer frente a las necesidades de venta, la política establecida señala como el nivel óptimo de productos terminados, el de el mes siguiente a la venta..

Todos los inventarios se manejan por el sistema U.E.P.S.

Cartera.- Se considera de acuerdo con la experiencia, que se deberá hacer una estimación para cuentas incobrables del 1% sobre las ventas netas.

8. Impuestos.

La empresa no se encuentra sujeta a ningún impuesto especial, deberá de cubrir el I.V.A. de acuerdo con la tasa general del 15%. El Impuesto Sobre la Renta deberá calcularse de acuerdo con la tabla que establece la ley correspondiente. También deberá pagar el INFONAVIT (5%) y el 1% sobre erogaciones. La empresa retendrá el Impuesto Sobre la Renta a las personas físicas que prestan sus servicios de una manera subordinada. Además deberá pagar la cuota patronal y retener la cuota obrera en su caso, correspondientes al IMSS.

9. Gastos de Venta.

Los gastos de venta para 1986, son los siguientes:

Comisiones a vendedores 4% sobre ventas netas, pagaderos al siguiente mes en que se realicen. Publicidad y Propaganda \$250,000.00 mensuales, pagaderos al siguiente mes en que se realizan. Sueldos a funcionarios y empleados \$336,000.00 mensuales (incluye prestaciones), la gratificación anual será de un mes pa-

gadera el 15 de Diciembre. Otros gastos de venta suman \$80,000.00 mensuales.

10. Gastos de Administración.

Sueldos a personal administrativo \$350,000.00 mensuales -- (incluye prestaciones). Otros Gastos \$80,000.00 mensuales. La gratificación anual será de un mes pagadera el 15 de Diciembre.

11. Otros conceptos importantes.

Se ha pactado con los proveedores que la compra de materia prima, se pagará a 30 días y todas las demás no especificadas, se pagarán al contado.

De esta manera, habrán de formularse los siguientes presupuestos, para el año de 1986.

- a) Presupuesto de Ventas (Unidades y Valores)
- b) Presupuestos de descuentos sobre Ventas.
- c) Presupuestos de Inventarios.
- d) Presupuestos de producción.
- e) Presupuesto de gastos de fabricación.
- f) Presupuesto de Gastos de Venta.
- g) Presupuesto de Gastos de Administración.
- h) Presupuesto de Costo de Producción.
- i) Presupuesto de I.V.A.

- j) Flujo de efectivo.
- k) Estados Financieros Presupuestados.

COMPANIA AGMO, S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y CAPITAL</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	<u>8'945,532</u>
CAJA Y BANCOS	2'175,368	PROVEEDORES	5'678,213
CLIENTES	4'831,860	ACREED. DIV.	<u>3'267,319</u>
INVENTARIOS	1'963,164		
MATERIA PRIMA	447,595	CAPITAL	24'762,860
PRODUC. TERMINADOS	<u>1'515,569</u>	CAP. SOCIAL	17'000,000
TOTAL CIRCULANTE	<u>8'970,392</u>	RESERVA LEG.	2'906,000
		UT. RET.	3'965,860
		UT. DEL EJ.	<u>891,000</u>
 <u>FIJO</u>			
TERRENO	8'000,000		
EDIFICIO NETO	9'600,000		
MAQUINARIA Y EQ.	4'200,000		
EQ. TRANS. NETO	850,000		
EQ. DE OF. NETO	468,000		
TOTAL FIJO	<u>23'118,000</u>		
OTROS ACTIVOS			
GROS. PAG. ANT.	<u>1'620,000</u>		
SUMA DEL ACTIVO	<u>33'708,392</u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>33'708,392</u>

COMPANIA AGMO, S.A.
INTEGRACION DE INVENTARIOS AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA

Material X'	\$100,700
Material Y'	114,520
Material Z'	<u>232,375</u>
	<u>\$447,595</u>

INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

Producto X	\$ 363,074
Producto Y	729,135
Producto Z	<u>423,260</u>
	<u>\$1'515,569</u>

COMPANIA AGMO, S.A.
 INTEGRACION DEL ACTIVO FIJO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

TERRENO		\$8'000,000
EDIFICIO	\$12'000,000	
DEPREC.	<u>2'400,000</u>	9'600,000
MAQ. EQ.	\$ 7'000,000	
DEPREC.	<u>2'800,000</u>	4'200,000
EQ. TRANSP.	\$ 4'250,000	
DEPREC.	<u>3'400,000</u>	850,000
EQ. DE OF.	\$ 780,000	
DEPREC.	<u>312,000</u>	<u>468,000</u>
TOTAL		\$23'118,000

COMPANIA AGMO, S.A.
INTEGRACION DE LA CUENTA DE ACREEDORES DIV.
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

<u>ACREEDORES DIVERSOS</u>		3'267,319
I.S.R. POR PAGAR	\$1'512,462	
IVA POR PAGAR	530,595	
COMISIONES POR PAGAR	191,313	
P.T.U. POR PAGAR	720,224	
INFONAVIT	115,430	
I.M.S.S.	150,212	
1% EROGACIONES	23,086	
I.S.R. RETENIDO A		
PERSONAS FISICAS	<u>23,997</u>	

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)

<u>ART.</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEB.</u>	<u>MARZ.</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPT.</u>	<u>OCT.</u>	<u>NOV.</u>	<u>DIC.</u>	<u>T. ANUAL</u>
X	1,620	1,840	1,950	1,650	1,650	1,700	1,500	1,450	1,600	1,650	1,950	1,600	20,310
Y	2,750	2,820	2,990	3,420	2,870	3,100	2,800	2,550	2,690	2,700	3,350	3,300	35,040
Z	2,100	2,420	2,550	2,900	2,550	2,600	2,300	2,100	2,400	2,700	3,100	2,600	30,320
TOTAL	6,470	7,080	7,340	8,270	7,070	7,400	6,600	6,100	6,690	7,050	8,400	7,200	85,670

ESTA TESIS
NO DEBE
SALIR DE LA
BIBLIOTECA

COMPANIA AGNO, S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS (VALORES)

<u>ART</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPT.</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEM.</u>	<u>DICIEMB.</u>	<u>TOT. ANUAL</u>
X	1,539000	1'748000	1'852500	1'567500	1'567500	1'615000	1'852500	1'790750	1'976000	2'037750	2'408250	1'976000	22'073250
Y	3'019500	3'096360	3'283020	3'755160	3'151260	3'403800	3'995600	3'638850	3'838630	3'852900	4'780450	4'709100	44'096530
Z	2'146200	2'473240	2'606100	2'963800	2'606100	2'657200	3'054400	2'788400	3'187200	3'585000	4'116800	3'452800	35'638240
TOT	6'704000	7'317600	7'741620	8'286160	7'324860	7'676000	8'902500	8'218400	9'001830	9'476250	11'305500	10'137900	101'808020

COMPANIA AGMO, S. A.

PRESUPUESTO DE DESCUENTOS SOBRE VENTAS

ART.	<u>ENERO</u>	<u>FEB.</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEP.</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOV.</u>	<u>DIC.</u>	<u>T. ANUAL</u>
X	46,170	52,440	55,575	47,025	47,025	48,450	55,575	53,723	59,280	61,133	72,248	59,280	662,198
Y	90,585	92,891	98,491	112,655	94,538	102,114	119,868	109,166	115,169	115,587	143,414	141,273	1'322,896
Z	64,386	74,197	78,183	88,914	78,183	79,716	91,632	83,664	95,616	107,568	123,504	103,584	1'069,147
TOT.	201,141	219,528	232,249	248,594	219,746	230,280	267,075	246,552	270,055	284,288	339,165	304,137	3'054,241

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA

MES	MATERIAL N°		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ENERO	32,220	\$ 7.20	\$239,184.00
FEBRERO	33,510	7.20	241,272.00
MARZO	35,800	7.20	257,760.00
ABRIL	32,430	7.20	233,496.00
MAYO	33,600	7.20	241,920.00
JUNIO	31,100	7.20	223,920.00
JULIO	29,400	10.10	296,940.00
AGOSTO	31,160	10.10	314,716.00
SEPTIEMBRE	32,200	10.10	325,220.00
OCTUBRE	58,800	10.10	593,880.00
NOVIEMBRE	34,200	10.10	345,420.00
DICIEMBRE	33,640	10.10	339,764.00

COMPANIA AGNO, S.A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA

MATERIAL Y'

MES	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ENERO	41,140	6.30	\$259,182.00
FEBRERO	45,300	6.30	285,390.00
MARZO	41,150	6.30	259,245.00
ABRIL	42,700	6.30	269,010.00
MAYO	39,200	6.30	246,960.00
JUNIO	36,950	6.30	232,785.00
JULIO	39,450	8.80	347,160.00
AGOSTO	40,900	8.80	359,920.00
SEPTIEMBRE	46,950	8.80	413,160.00
OCTUBRE	43,300	8.80	381,040.00
NOVIEMBRE	39,850	8.80	350,680.00
DICIEMBRE	40,060	8.80	352,528.00

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA.

MATERIAL Z'

MES	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ENERO	48,620	\$9.00	\$437,580.00
FEBRERO	50,880	9.00	457,920.00
MARZO	53,790	9.00	484,110.00
ABRIL	48,540	9.00	436,860.00
MAYO	50,600	9.00	455,400.00
JUNIO	46,300	9.00	416,700.00
JULIO	43,500	12.60	548,100.00
AGOSTO	46,430	12.60	585,018.00
SEPTIEMBRE	47,950	12.60	604,170.00
OCTUBRE	55,600	12.60	700,560.00
NOVIEMBRE	51,500	12.60	648,900.00
DICIEMBRE	45,759	12.60	576,450.00

Nota: En cada mes se incluye un Inventario de Seguridad de 10,000 unidades.

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS

PRODUCTO X

MES	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ENERO	1,840	\$316,45	\$582,268.00
FEBRERO	1,950	316.45	617,077.00
MARZO	1,650	316.45	522,142.00
ABRIL	1,650	316.45	522,142.00
MAYO	1,700	316.45	537,965.00
JUNIO	1,500	316.45	474,675.00
JULIO	1,450	422.51	612,639.00
AGOSTO	1,600	422.51	676,016.00
SEPTIEMBRE	1,650	422.51	697,142.00
OCTUBRE	1,250	422.51	528,137.00
NOVIEMBRE	1,600	422.51	676,016.00
DICIEMBRE	1,417	422.51	598,697.00

COMPASIA AGMO, S. A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS

PRODUCTO Y			
MES	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ENERO	2,820	\$369.78	\$1'042,779.00
FEBRERO	2,990	369.78	1'105,642.00
MARZO	3,420	369.78	1'264,648.00
ABRIL	2,870	369.78	1'061,268.00
MAYO	3,100	369.78	1'146,318.00
JUNIO	2,800	369.78	1'035,384.00
JULIO	2,550	493.54	1'258,527.00
AGOSTO	2,690	493.54	1'327,623.00
SEPTIEMBRE	2,700	493.54	1'332,558.00
OCTUBRE	3,350	493.53	1'653,359.00
NOVIEMBRE	3,300	493.53	1'628,682.00
DICIEMBRE	3,540	493.53	1'747,132.00

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS

PRODUCTO Z

MES	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ENERO	2,420	\$315.04	\$762,397.00
FEBRERO	2,550	315.04	803,352.00
MARZO	2,900	315.04	913,616.00
ABRIL	2,550	315.04	803,352.00
MAYO	2,600	315.04	819,104.00
JUNIO	2,300	315.04	724,592.00
JULIO	2,100	425.00	892,500.00
AGOSTO	2,400	425.00	1'020,000.00
SEPTIEMBRE	2,700	425.00	1'147,500.00
OCTUBRE	3,100	425.00	1'317,500.00
NOVIEMBRE	2,600	425.00	1'105,000.00
DICIEMBRE	2,295	425.00	975,375.00

COMPANÍA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION (UNIDADES)

<u>MES</u>	<u>ART. X</u>	<u>ART. Y</u>	<u>ART. Z</u>
ENERO	1840	2820	2420
FEBRERO	1950	2990	2550
MARZO	1650	3420	2900
ABRIL	1650	2870	2550
MAYO	1700	3100	2600
JUNIO	1500	2800	2300
JULIO	1450	2550	2100
AGOSTO	1600	2690	2400
SEPTIEMBRE	1650	2700	2700
OCTUBRE	1250	3350	3100
NOVIEMBRE	1600	3300	2600
DICIEMBRE	<u>1417</u>	<u>3540</u>	<u>2295</u>
TOTAL	19,257	36,130	30,515

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

MATERIAL X'

MES	UNIDADES PRODUCC.	INVENT. FINAL	SUMA	I. INIC.	COMPRA UNIDADES	IMORTE
ENERO	22,220	32,220	54,440	25,140	29,300	210,960
FEBRERO	23,210	33,510	56,720	32,220	24,500	176,400
MARZO	26,280	35,800	62,080	33,510	28,570	205,704
ABRIL	22,430	32,430	54,860	35,800	19,060	137,232
MAYO	23,600	33,600	57,200	32,420	24,780	178,416
JUNIO	21,100	31,100	52,200	33,600	18,600	133,920
JULIO	19,400	29,400	48,800	31,100	17,700	178,770
AGOSTO	21,160	31,160	52,320	29,400	22,920	231,492
SEPTIEMB.	22,200	32,200	54,400	31,160	23,240	234,724
OCTUBRE	26,600	58,800	85,400	58,800	26,600	268,660
NOVIEMB.	23,000	34,200	57,200	31,160	26,040	263,004
DICIEMB.	21,400	33,640	55,040	34,200	20,840	210,484
TOTAL	272,600	418,060	690,660	408,510	282,150	2'429,766

COMPARIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

MATERIAL Y'

MES	UNIDADES PRODUCC.	INVENT. FINAL	SUMA	I.INIC.	COMPRA UNIDADES	IMPORTE
ENERO	31,140	41,140	72,280	28,630	43,650	274,995
FEBRERO	32,350	45,300	77,650	41,140	36,510	230,013
MARZO	36,500	39,200	75,700	45,300	30,400	191,520
ABRIL	31,150	42,700	73,850	39,200	34,650	218,295
MAYO	32,700	39,200	71,900	42,700	29,200	183,960
JUNIO	29,200	36,950	66,150	39,200	26,950	169,785
JULIO	26,950	39,450	66,400	36,950	29,450	259,160
AGOSTO	29,450	40,900	70,350	39,450	30,900	271,920
SEPTIEMB.	30,900	46,950	77,850	40,900	36,950	325,160
OCTUBRE	36,950	80,250	123,550	76,600	29,650	260,920
NOVIEMB.	31,800	39,850	71,650	43,300	28,350	249,480
DICIEMB.	30,050	40,060	70,110	39,850	30,260	266,288
TOTAL	379,140	496,850	875,990	485,420	390,570	2'901,496

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

MATERIAL Z'

MES	UNIDADES PRODUCC.	INVENT. FINAL	SUMA	I. INICIAL	COMPRA UNIDADES	IMPORTE
ENERO	38,620	48,620	87,240	24,260	62,980	566,820
FEBRERO	40,130	50,880	91,010	48,620	42,390	381,510
MARZO	45,290	53,790	99,080	50,880	48,200	433,800
ABRIL	38,540	48,540	87,080	53,790	33,290	299,610
MAYO	40,600	50,600	91,200	48,540	42,660	383,940
JUNIO	36,300	46,300	82,600	50,600	32,000	288,000
JULIO	33,500	43,500	77,000	46,300	30,700	386,820
AGOSTO	36,430	46,430	82,860	43,500	39,360	495,936
SEPTIEMB.	37,950	47,950	85,900	46,430	39,470	497,322
OCTUBRE	45,600	55,600	101,200	47,950	53,250	670,950
NOVIEMB.	39,400	51,500	90,900	55,600	35,300	444,780
DICIEMB.	37,375	45,750	83,125	51,500	31,625	398,475
TOTAL	469,735	589,460	1'059,195	567,970	491,225	5'338,553

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE MATERIAL UTILIZADO

MATERIAL X'

MES	ARTICULO X		ARTICULO Y		ARTICULO Z		TOTAL
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	
ENERO	3,680	\$ 26,496	11,280	\$ 81,216	7,260	52,272	\$ 159,984
FEBRERO	3,900	28,080	11,960	86,112	7,650	55,080	169,272
MARZO	3,300	23,760	5,680	98,496	8,700	62,640	184,896
ABRIL	3,300	23,760	11,480	82,656	7,650	55,080	161,496
MAYO	3,400	14,480	12,400	89,280	7,800	56,160	169,920
JUNIO	3,000	21,600	11,200	80,640	6,900	49,680	151,920
JULIO	2,900	29,290	10,200	103,020	6,300	63,630	195,940
AGOSTO	3,200	32,320	10,760	108,676	7,200	72,720	213,716
SEPT.	3,300	33,330	10,800	109,080	8,100	81,810	224,220
OCT.	2,500	25,250	13,400	135,340	9,300	93,930	254,520
NOV.	3,200	32,320	13,200	133,320	7,800	78,780	244,420
DIC.	2,834	28,623	14,160	143,016	6,885	69,538	112,321

COMPASIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE MATERIAL UTILIZADO

MATERIAL Y'

MES	ARTICULO X		ARTICULO Y		ARTICULO Z		TOTAL
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	
ENERO	7,360	46,368	14,100	88,830	9,680	60,984	196,182
FEBRERO	7,800	49,140	14,950	94,185	10,200	64,260	207,585
MARZO	6,600	41,580	17,100	107,730	11,600	73,080	222,390
ABRIL	6,600	41,580	14,350	90,405	10,200	64,260	196,245
MAYO	6,800	42,840	15,500	97,650	10,400	65,620	206,010
JUNIO	6,000	37,800	37,800	14,000	88,200	57,960	183,960
JULIO	5,800	51,040	12,750	12,750	112,200	73,920	237,160
AGOSTO	6,400	56,320	13,450	118,360	9,600	84,480	259,160
SEPT.	6,600	58,080	13,500	118,800	10,800	95,040	271,920
OCTUBRE	5,000	44,000	16,750	147,400	12,400	109,120	300,520
NOV.	6,400	56,320	16,500	145,200	10,400	91,520	293,040
DIC.	5,668	49,878	17,700	155,760	9,180	80,784	286,422

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE MATERIAL UTILIZADO

MES	MATERIAL Z'						
	ARTICULO X		ARTICULO Y		ARTICULO Z		TOTAL
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	
ENERO	9,200	82,800	19,740	177,660	9,680	87,120	347,580
FEBRERO	9,750	87,750	20,930	188,370	10,200	91,800	367,920
MARZO	8,250	74,250	23,940	215,460	11,600	104,400	394,110
ABRIL	8,250	74,250	20,090	180,810	10,200	91,800	346,860
MAYO	8,500	76,500	21,700	195,300	10,400	93,600	365,400
JUNIO	7,500	67,500	19,600	176,400	9,200	82,800	326,700
JULIO	7,250	91,350	17,850	224,910	8,400	105,840	422,100
AGOSTO	8,000	100,800	18,830	237,258	9,600	120,960	459,018
SEPT.	8,250	103,950	18,900	238,140	10,800	136,080	478,170
OCTUBRE	6,250	78,750	23,450	395,470	12,400	156,240	530,460
NOV.	8,000	10,800	23,100	291,060	10,400	131,040	522,900
DIC.	7,085	89,271	24,780	312,228	9,180	115,668	517,167

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

MES	ARTICULO X	ARTICULO Y	ARTICULO Z	TOTAL
ENERO	214,830	483,352	375,937	1'074,119
FEBRERO	194,040	436,576	339,556	970,172
MARZO	214,830	483,352	375,937	1'074,119
ABRIL	207,900	467,760	362,810	1'039,470
MAYO	214,830	483,352	375,937	1'074,119
JUNIO	297,900	467,760	363,810	1'039,470
JULIO	279,279	628,370	488,746	1'396,395
AGOSTO	270,270	608,100	472,980	1'351,350
SEPTIEMBRE	279,279	628,370	488,746	1'396,395
OCTUBRE	270,270	608,100	472,980	1'351,350
NOVIEMBRE	279,279	628,370	488,746	1'396,395
DICIEMBRE	<u>270,270</u>	<u>608,100</u>	<u>472,980</u>	<u>1'351,350</u>
T O T A L	<u>2'909,907</u> =====	<u>6'547,154</u> =====	<u>5'092,292</u> =====	<u>14'549,353</u> =====

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA

MES	JEFE DE PRODUCCION	2 SUPERVISORIS	TOTAL
ENERO	100,000	160,000	260,000
FEBRERO	100,000	160,000	260,000
MARZO	100,000	160,000	260,000
ABRIL	100,000	160,000	260,000
MAYO	100,000	160,000	260,000
JUNIO	100,000	160,000	260,000
JULIO	130,000	208,000	338,000
AGOSTO	130,000	208,000	338,000
SEPTIEMBRE	130,000	208,000	338,000
OCTUBRE	130,000	208,000	338,000
NOVIEMBRE	130,000	208,000	338,000
DICIEMBRE	<u>130,000</u>	<u>208,000</u>	<u>338,000</u>
TOTAL	<u>1'380,000</u>	<u>2'208,000</u>	<u>3'588,000</u>

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION VARIABLES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEM	TOTAL ANUAL
PRODUCTO X													
ENERGIA ELEC.	11,776	12,480	10,560	10,560	10,880	9,600	12,992	14,336	14,784	11,200	14,336	12,696	146,210.00
MAT. INDIRECT.	14,720	15,600	13,200	13,200	13,600	12,000	15,660	17,280	17,820	13,500	17,280	15,304	179,164.00
OTROS	16,744	17,745	15,015	15,015	15,470	13,650	17,820	19,664	20,279	15,362	19,664	17,415	<u>203,843.00</u>
TOTAL	43,240	45,825	38,775	38,775	39,950	35,250	46,472	51,280	52,883	40,060	51,280	45,415	<u>529,217.00</u>
PRODUCTO Y													
ENERGIA ELEC.	16,356	17,342	19,836	16,646	17,980	16,240	20,706	21,843	21,924	27,202	26,796	28,745	251,616.00
MAT. INDIRECT.	13,254	14,053	16,074	13,489	14,570	13,160	16,167	17,055	17,118	21,259	20,922	22,443	199,544.00
OTROS	28,623	30,349	35,910	29,131	31,465	28,420	34,935	36,853	36,990	45,895	45,210	48,498	<u>432,279.00</u>
TOTAL	58,233	61,744	71,820	59,266	64,015	57,820	71,808	75,750	76,032	94,336	92,928	99,686	<u>883,439.00</u>
PRODUCTO Z													
ENERGIA ELECT.	16,214	17,085	19,430	17,065	17,420	15,410	19,698	22,512	25,326	29,078	24,388	21,527	245,173.00
MAT. INDIRECT.	18,634	19,635	22,330	19,635	20,020	17,710	21,840	24,960	28,080	32,240	27,040	23,868	275,992.00
OTROS	20,086	21,165	24,070	21,165	21,580	19,090	23,520	26,880	30,240	34,720	29,120	25,704	<u>297,340.00</u>
TOTAL	54,934	57,885	65,830	57,885	59,020	52,210	65,058	74,352	86,646	96,038	80,548	71,099	<u>818,505.00</u>

COMPANIA AGMO, S.A.

GASTOS DE FABRICACION

PRESUPUESTO DE IMPUESTOS

MES	INFONAVIT	IS	INSS	TOTAL
ENERO		11,684	150,891	162,575.00
FEBRERO	70,101	10,553	136,289	216,943.00
MARZO		11,684	150,891	162,575.00
ABRIL	72,477	11,307	146,023	229,807.00
MAYO		11,684	150,891	162,575.00
JUNIO	72,477	11,307	146,023	229,807.00
JULIO		15,189	196,159	211,348.00
AGOSTO	94,170	15,189	196,159	305,518.00
SEPTIEMBRE		14,700	189,831	204,531.00
OCTUBRE	92,651	15,189	196,159	303,999.00
NOVIEMBRE		14,700	189,831	204,531.00
DICIEMBRE	<u>92,651</u>	<u>15,189</u>	<u>196,159</u>	<u>303,999.00</u>
TOTAL	494,527	158,375	2'045,306	2'698,208.00

COMPARIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION FIJOS

DEPRECIACION

MES	EDIFICIO	MAQUINARIA	TOTAL
ENERO	30,000	58,333.33	88,333.33
FEBRERO	30,000	58,333.33	88,333.33
MARZO	30,000	58,333.33	88,333.33
ABRIL	30,000	58,333.33	88,333.33
MAYO	30,000	58,333.33	88,333.33
JUNIO	30,000	58,333.33	88,333.33
JULIO	30,000	58,333.33	88,333.33
AGOSTO	30,000	58,333.33	88,333.33
SEPTIEMBRE	30,000	58,333.33	88,333.33
OCTUBRE	30,000	58,333.33	88,333.33
NOVIEMBRE	30,000	58,333.33	88,333.33
DICIEMBRE	<u>30,000</u>	<u>58,333.33</u>	<u>88,333.33</u>
TOTAL	360,000	700,000.00	1'060,000.00

COMPANIA AGMO, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA FIJOS

CONCEPTO	ENERO	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$3,000,000
SUARIOS A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000	4,032,000
CRATIFICACION ANUAL	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	336,000
DEPREC. DE EDIFICIO	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
DEPREC. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	510,000
DEPREC. DE EQUIPO DE OFICINA	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	46,800
OTROS	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	960,000
IMPUESTOS (1)	57,770	57,770	57,770	57,770	57,770	57,770	75,192	73,192	73,192	73,192	73,192	73,192	783,772
T O T A L	808,170	808,170	808,170	808,170	808,170	808,170	823,592	823,592	823,592	823,592	823,592	823,592	\$9,790,572

(1) INCLUYE: IMSS, INFONAVIT, Y 1% SOBRE EROG.

COMPANIA AGMO, S.A.

GASTOS DE VENTA

PRESUPUESTO DE IMPUESTOS

MES	INFONAVIT	IV	IMSS	TOTAL
ENERO		3,528	34,498	37,926
FEBRERO	35,280	3,528	34,398	73,206
MARZO		3,528	34,398	37,926
ABRIL	35,280	3,528	34,398	73,206
MAYO		3,528	34,398	37,926
JUNIO	35,280	3,528	34,398	73,206
JULIO		3,528	34,398	37,926
AGOSTO	35,280	3,528	34,398	73,206
Septiembre		3,528	34,398	37,926
Octubre	35,280	3,528	34,398	73,206
NOVIEMBRE		3,528	34,398	37,926
DICIEMBRE	<u>35,280</u>	<u>3,528</u>	<u>34,398</u>	<u>73,206</u>
	211,680	42,336	412,776	\$ 666,792
	*****	*****	*****	*****

COMPANIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA VARIABLES

MES	RESERV. CTAS. MALAS 1%	COMIS. S/VTAS. 4%	T O T A L
ENERO	\$ 67,047	\$ 268,188	\$ 335,235
FEBRERO	73,176	292,704	365,880
MARZO	82,865	331,458	414,323
ABRIL	82,864	331,458	414,323
MAYO	73,249	292,994	366,243
JUNIO	76,760	307,140	383,800
JULIO	89,025	356,100	445,125
AGOSTO	82,184	328,136	410,920
SEPTIEMBRE	90,018	360,063	450,091
OCTUBRE	94,762	379,050	473,812
NOVIEMBRE	113,055	452,220	565,275
DICIEMBRE	101,379	405,516	506,895
T O T A L	1'020,932	4'083,744	5,104,681

COMPASIA AGMO, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEM	TOTAL ANUAL
SIJELDOS A													
RINC.Y EMP.	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	4'200,000.00
GRAT.ANUAL	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	29,166	349,992.00
DEPRUC.LDIF.	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000.00
DEP.LQ.TRANS.	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	28,533	339,996.00
DEP.LQ.IN.OF.	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	31,200.00
OTROS GASTOS	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	960,000.00
TOTAL	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	500,100	6'001,200.00

COMPANIA AGMO, S.A.

GASTOS DE ADMINISTRACION

PRESUPUESTO DE IMPUESTOS

MES	INFONAVIT	IG	IMSS	TOTAL
ENERO		3,798	34,125	37,923.00
FEBRERO	35,000	3,798	34,125	72,923.00
MARZO		3,798	34,125	37,923.00
ABRIL	35,000	3,798	34,125	72,923.00
MAYO		3,798	34,125	37,923.00
JUNIO	35,000	3,798	34,125	72,923.00
JULIO		3,798	34,125	37,923.00
AGOSTO	35,000	3,798	34,125	72,923.00
SEPTIEMBRE		3,798	34,125	37,923.00
OCTUBRE	35,000	3,798	34,125	72,923.00
NOVIEMBRE		3,798	34,125	37,923.00
DICIEMBRE	<u>35,000</u>	<u>3,798</u>	<u>34,125</u>	<u>72,923.00</u>
	<u>210,000</u>	<u>45,576</u>	<u>409,500</u>	<u>665,076.00</u>

COMPARIA / GHO, S.A.
PRESUPUESTO DE IVA

CONCEPTO	ENERO	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL ANUAL
FOR COMPRAS DE MAT. PRIMA	157,916	118,188	124,654	98,271	111,947	88,756	123,712	149,902	158,581	180,079	143,590	131,287	1'586,883
FOR GUS. DE FAB. VARIAB.	23,461	24,818	26,464	23,389	24,448	21,792	27,501	30,207	32,334	31,565	33,713	32,430	333,122
FOR GUS. DE VTA. FIJOS	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	594,000
FOR GUS. DE AJRN.	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
1) TOTAL IVA ACREDIT.	242,877	204,506	212,618	183,160	111,947	88,756	123,712	149,902	158,581	180,079	143,590	131,287	2'660,005
2) POR VENTAS NTAS	957,534	1'064,711	1'126,406	1'205,680	1'065,767	1'116,858	1'295,314	1'195,777	1'309,776	1'378,194	1'644,950	1'475,064	14'864,621
DIFERENCIA 2) - 1)	732,657	860,205	913,788	1'022,520	867,872	944,810	1'042,601	954,168	1'057,351	1'102,650	1'406,147	1'249,647	12'204,616

COMPAÑIA AGRO, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Inv. Inic. de M.P.	447,595.00	935,946.00	984,582.00	1'001,115.00	939,366.00	944,260.00	873,405.00	1'192,200.00	1'259,654.00	1'342,550.00	1'425,400.00	1'345,000.00	447,595.00
Más: Compras de M.P.	<u>1'052,775.00</u>	<u>787,923.00</u>	<u>831,024.00</u>	<u>655,137.00</u>	<u>766,316.00</u>	<u>591,705.00</u>	<u>824,250.00</u>	<u>999,349.00</u>	<u>1'037,206.00</u>	<u>1'200,530.00</u>	<u>957,204.00</u>	<u>873,217.00</u>	<u>10'579,225.00</u>
M.P. Disponible	1'500,370.00	1'723,869.00	1'815,606.00	1'656,252.00	1'685,682.00	1'535,965.00	1'698,155.00	2'191,549.00	2'316,860.00	2'543,080.00	2'382,704.00	2'218,217.00	1'026,820.00
Menos: I.F.de M.P.	<u>935,936.00</u>	<u>984,582.00</u>	<u>1'001,115.00</u>	<u>939,366.00</u>	<u>944,260.00</u>	<u>873,405.00</u>	<u>1'192,200.00</u>	<u>1'259,654.00</u>	<u>1'352,550.00</u>	<u>1'425,400.00</u>	<u>1'425,400.00</u>	<u>1'345,000.00</u>	<u>1'268,742.00</u>
M.P. Utilizada	564,434.00	739,287.00	814,491.00	716,886.00	741,402.00	662,560.00	505,955.00	931,504.00	974,356.00	1'117,680.00	1'287,704.00	951,505.00	9,758,058.00
Más: M.O.D.	1'168,627.00	1,227,787.00	1'309,456.00	1'171,958.00	1'221,675.00	1'106,355.00	1'575,030.00	1'487,809.00	1'575,897.00	1'600,498.00	1'650,201.00	1'607,875.00	16'573,638.00
Cota. Indir. Variab.	156,407.00	165,451.00	176,425.00	155,926.00	162,965.00	115,280.00	163,338.00	203,382.00	215,561.00	230,436.00	224,756.00	216,200.00	2'204,150.00
Cota. Indir. Fijos	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	88,333.00	1'060,000.00
Mazo de obra Indir.	295,149.00	295,149.00	295,149.00	295,149.00	295,149.00	295,149.00	384,649.00	384,649.00	384,649.00	384,649.00	384,649.00	384,649.00	4'078,788.00
Inv. Inic. de Prod.F.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inv. Final. Prod. Proc.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de Prod.	2'272,940.00	2'516,010.00	2'683,834.00	2'428,252.00	2'509,544.00	2'267,697.00	2'537,305.00	3'024,157.00	3'218,750.00	3'261,916.00	3'435,645.00	3'248,562.00	31'624,654.00
Más: Inv. Inic. Prod. terminadas	1'515,569.00	2'387,444.00	2'516,071.00	2'700,406.00	2'386,762.00	2'503,387.00	2'234,651.00	2'763,666.00	3'023,639.00	3'177,200.00	3'498,994.00	3,402,028.00	1'515,569.00
Menos: Inv. Final Prod. terminadas	<u>1'347,441.00</u>	<u>1'526,071.00</u>	<u>1'700,406.00</u>	<u>2'356,762.00</u>	<u>2'503,387.00</u>	<u>2'234,651.00</u>	<u>2'763,666.00</u>	<u>3'023,639.00</u>	<u>3'177,200.00</u>	<u>3'498,994.00</u>	<u>3'402,028.00</u>	<u>3'521,204.00</u>	<u>3'321,204.00</u>
COSTO DE VENTAS	2,402,968.00	2,377,383.00	2,499,499.00	2,221,256.00	2,302,910.00	2,033,836.00	2,007,290.00	2,804,181.00	3,065,159.00	2,939,126.00	3,703,251.00	3,551,026.00	31,068,029.00

COMPARIA ACOM, S.A
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	6'704,700.00	7'317,600.00	7'741,620.00	8'286,460.00	7'324,860.00	7'676,000.00	8'902,500.00	8'218,400.00	9'001,830.00	9'476,250.00	11'305,500.00	10'137,900.00	102'193,620.00
DESBUS:													
DESCUOS. S/VENTAS	<u>201,141.00</u>	<u>219,528.00</u>	<u>231,249.00</u>	<u>248,594.00</u>	<u>219,746.00</u>	<u>230,280.00</u>	<u>287,075.00</u>	<u>246,552.00</u>	<u>270,055.00</u>	<u>284,298.00</u>	<u>333,165.00</u>	<u>304,137.00</u>	<u>3'054,241.00</u>
VENTAS NETAS	6'503,559.00	7'098,072.00	7'510,371.00	8'037,866.00	7'105,114.00	7'445,720.00	8'615,425.00	7'971,848.00	8'731,775.00	9'191,952.00	10'966,335.00	9'833,763.00	99'039,811.00
DESBUS:													
COSTO DE VENTAS	<u>1'401,463.00</u>	<u>2'377,383.00</u>	<u>2'509,492.00</u>	<u>2'741,670.00</u>	<u>2'392,919.00</u>	<u>2'536,433.00</u>	<u>2'908,290.00</u>	<u>2'834,184.00</u>	<u>3'065,189.00</u>	<u>2,940,120.00</u>	<u>3'724,981.00</u>	<u>3'337,050.00</u>	<u>31'818,999.00</u>
UTILIDAD BRUTA	5'102,096.00	4'720,689.00	4'999,879.00	5'295,996.00	4'712,195.00	4'909,287.00	6'627,135.00	5'137,664.00	5'666,586.00	6'251,832.00	7'241,354.00	6'496,713.00	67'161,812.00
DESBUS:													
COS. VENTA VARIAB.	335,235.00	365,689.00	414,123.00	414,323.00	366,243.00	383,600.00	445,125.00	410,920.00	150,091.00	473,812.00	565,275.00	506,895.00	5'104,641.00
COS. VENTA FIJOS	601,170.00	608,170.00	604,170.00	808,170.00	808,170.00	808,170.00	823,592.00	823,592.00	823,592.00	823,592.00	823,592.00	823,592.00	9'790,572.00
COS. VENTA AMOR.	<u>517,415.00</u>	<u>547,415.00</u>	<u>547,415.00</u>	<u>547,415.00</u>	<u>547,415.00</u>	<u>547,415.00</u>	<u>566,681.00</u>	<u>566,681.00</u>	<u>566,681.00</u>	<u>566,681.00</u>	<u>566,681.00</u>	<u>566,681.00</u>	<u>6'681,576.00</u>
TOTAL COS. OPERAC.	1'453,820.00	1'721,468.00	1'769,908.00	1'769,908.00	1'721,828.00	1'739,385.00	1'835,398.00	1'805,195.00	1'849,364.00	1'864,085.00	1'955,548.00	1'897,168.00	21'579,829.00
UTILIDAD DE OPERAC.	3'648,276.00	3'000,321.00	3'229,971.00	3'526,088.00	2'990,367.00	3'169,902.00	4'791,737.00	3'332,469.00	3'817,222.00	4'387,747.00	5'285,806.00	4'599,545.00	45'581,983.00
DESBUS:													
ISR Y PIV	1'777,711.00	1'558,648.00	1'679,581.00	913,210.48	1'554,990.80	1'648,349.00	2'491,703.20	1'743,564.90	1'989,635.40	2'281,634.10	2'746,619.10	2'391,760.20	23'702,631.00
UTILIDAD NETA	<u>1'870,565.00</u>	<u>1'441,673.00</u>	<u>1'550,390.00</u>	<u>2'612,877.52</u>	<u>1'435,376.20</u>	<u>1'521,553.00</u>	<u>2'300,033.80</u>	<u>1'588,904.10</u>	<u>1'827,586.60</u>	<u>2'106,112.90</u>	<u>2'539,186.90</u>	<u>2'207,779.80</u>	<u>21'879,352.00</u>

COMPANIA AGRO, S.A.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL	2'175,368.00	3'278,953.00	4'985,186.00	6'346,009.00	9'964,945.00	12'291,216.00	16'309,688	19'846,066.00	22'927,788.00	26'907,625.00	30'640,759.00	35'351,984.00	2'175,368.00
INGRESOS													
VENTAS CONTADO (451)	2'926,601.00	3'194,132.00	3'379,217.00	3'617,040.00	3'197,301.00	3'350,574.00	3'895,941.00	3'587,332.00	3'929,299.00	4'136,383.00	4'934,851.00	4'425,193.00	44'563,864.00
VENTAS CREDITO (551)	2'201,399.00	2'630,351.00	3'576,957.00	3'991,939.00	4'130,154.00	4'420,826.00	3'907,803.00	3'909,116.00	4'749,484.00	4'384,546.00	4'867,176.00	5'035,576.00	47'958,740.00
IVA POR VENTAS CONTADO	439,390.00	479,120.00	506,882.00	543,556.00	479,596.00	506,586.00	582,891.00	538,099.00	589,395.00	610,457.00	710,228.00	661,779.00	6'684,578.00
IVA POR VENTAS CREDITO	330,196.00	394,583.00	536,543.00	585,491.00	619,523.00	663,124.00	586,170.00	614,212.00	712,823.00	653,072.00	720,371.00	753,137.00	7'178,810.00
TOTAL DE INGRESOS	5'897,096.00	6'698,386.00	7'999,593.00	8'649,126.00	8'426,573.00	8'937,110.00	8'962,845.00	8'834,849.00	9'988,601.00	9'799,033.00	11'197,926.00	10'902,858.00	106'285,992.00
EGRESOS													
MOVILIDADES	947,444.00	1'052,775.00	787,923.00	831,074.00	655,137.00	748,316.00	591,705.00	724,750.00	999,348.00	1'053,206.00	1'200,530.00	957,264.00	10'581,426.00
COMISIONES POR PAGAR	191,513.00	260,142.00	282,929.00	300,375.00	321,515.00	284,205.00	297,829.00	318,117.00	318,874.00	349,271.00	367,678.00	438,653.00	3'759,201.00
IMPUGNAT	115,430.00		140,381.00		142,757.00		142,757.00		164,350.00		162,931.00		
IS/ EXONACIONES	23,066.00	19,010.00	17,879.00	19,010.00	18,833.00	19,010.00	18,633.00	22,585.00	22,585.00	22,016.00	22,585.00	22,026.00	216,858.00
IMPUS	150,212.00	219,414.00	294,812.00	219,414.00	213,546.00	219,414.00	214,546.00	264,682.00	264,682.00	258,354.00	264,682.00	258,354.00	2'753,116.00
IMPUSO ISR RUT.A													
PERSONAS FISICAS	23,997.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	29,996.00	353,953.00
PAGO DE OBRAS DIRECTA	1'074,119.00	976,172.00	1'074,119.00	1'039,470.00	1'074,119.00	1'039,470.00	1'196,395.00	1'151,350.00	1'396,395.00	1'351,350.00	1'396,395.00	1'351,350.00	11'519,353.00
PAGO DE OBRAS INDIRECTA	260,000.00	260,000.00	260,000.00	260,000.00	260,000.00	260,000.00	338,000.00	338,000.00	338,000.00	338,000.00	338,000.00	338,000.00	3'586,000.00
IMPUS VARIABLE DE ISR	150,407.00	165,434.00	176,425.00	155,926.00	167,985.00	115,280.00	188,338.00	201,382.00	215,561.00	230,436.00	221,756.00	216,260.00	2'464,350.00
IMPUS DE VENTA	657,184.00	657,184.00	657,184.00	657,184.00	657,184.00	657,184.00	725,922.00	725,922.00	725,922.00	725,922.00	725,922.00	725,922.00	8'398,836.00
IMPUS DE ADICION	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	420,843.00	5'050,116.00
IVA ACREDITABLE	242,877.00	201,596.00	212,618.00	183,160.00	197,895.00	172,048.00	420,843.00	241,609.00	252,415.00	276,114.00	238,803.00	225,217.00	2'660,095.00
IVA POR PAG. S/IMPUGNAT.	530,595.00	732,657.00	860,265.00	913,788.00	1'022,522.00	867,872.00	944,810.00	1'082,601.00	954,168.00	1'057,351.00	1'102,650.00	1'146,147.00	11'405,364.00
P.T.V			1'512,462.00		201,946.00								686,000.00
ISR					720,224.00								686,000.00
CRATIF. ANUAL					201,946.00								2'182,701.00
SALDO INICIAL	4'793,517.00	4'992,137.00	8'658,776.00	5'030,190.00	6'100,366.00	4'831,638.00	5'317,187.00	5'749,067.00	8'330,761.00	6'116,899.00	6'495,707.00	7'216,676.00	69'237,587.00
SALDO FINAL	3'278,953.00	4'985,186.00	6'346,009.00	9'964,945.00	12'291,216.00	16'309,688	19'846,066.00	22'927,788.00	26'907,625.00	30'640,759.00	35'351,984.00	38'928,103.00	38'928,103.00

COMPANIA AGMO, S.A.
 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986.

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y CAPITAL</u>	
CIRCULANTE		PASIVO CORTO PLAZO	
CAJA Y BANCOS	38'978,202	PROVEEDORES	6'694,062
CLIENTES	11'440,053	ACREEDORES D.	24'871,619
INVENTARIOS	4'589,946		<u>31'565,681</u>
MATERIA PRIMA	1'268,742		
PRODUCTO TERMINADO	3'321,204	CAPITAL CONTABLE	
TOTAL CIRCULANTE	55'008,201	CAPITAL SOC.	17'000,000
		RES. LEGAL	3'067,168
		UTILIDAD RET.	4'856,000
		U. DEL EJ.	21'879,352
			<u>46'902,520</u>
FIJO			
TERRENO	8'000,000		
EDIFICIO NETO	9'000,000		
MAQUINARIA Y EQUIPO	3,500,000		
EQ. TRANS. NETO	850,000		
EQ. DE OFNA. NETO	390,000		
TOTAL FIJO	<u>21'740,000</u>		
OTROS ACTIVOS			
GTOS. PAG. ANT.	<u>1'620,000</u>		
SUMA EL ACTIVO	<u>78'368,201</u> *****	SUMA PASIVO Y CAPITAL.	<u>78'368,201</u> *****

COMPANIA AGMO, S.A.

INTEGRACION DE INVENTARIOS AL
31 DE DICIEMBRE DE 1986.

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA

Material X'	\$ 339,764
Material Y'	352,528
Material Z'	576,450
	<u>1,268,742</u>
	\$ 1,268,742

INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

Producto X	\$ 598,697
Producto Y	1'747,132
Producto Z	\$ 975,375
	<u>3'321,204</u>

COMPANIA AGMO, S.A.

INTEGRACION DEL ACTIVO FIJO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

TERRENO		\$ 8'000,000
EDIFICIO	\$ 12'000,000	
DEPRECIACION	<u>3'000,000</u>	9,000,000
MAQ. Y EQ.	7'000,000	
DEP. ACUM.	<u>3'500,000</u>	3,500,000
EQ. TRANSP.	4'250,000	
DEP. ACUM.	<u>3'400,000</u>	850,000
EQ. DE OFNA.	780,000	
DEP. ACUM.	<u>390,000</u>	<u>390,000</u>
		\$ 21'740,000

INTEGRACION DE LA CUENTA DE ACREEDORES DIVERSOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986.

<u>ACREEDORES DIVERSOS</u>	\$ 24,871,619
I.S.R. por pagar	\$ 18,407,296
IVA por pagar	1,249,847
Comisiones por pagar	182,482
P.T.U. por pagar	4,558,198
INFONAVIT	162,931
I.M.S.S.	258,354
1½ S/erogaciones	22,515
ISR retenido a pers. fís.	<u>29,996</u>

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

- Los presupuestos, además de ser herramienta de la planeación financiera, son valiosos instrumentos para el control.
- Un sistema presupuestal sirve para preveer, planear y controlar las actividades de una empresa, se fijan objetivos y se deben alcanzar con lo preuspuestado existiendo el control para analizar las desviaciones y hacer la toma de decisiones.
- Un sistema presupuestal es necesario en una empresa e indispensable si queremos que dicha empresa se desarrolle en un marco de bases más sólidas y apegándose a las políticas de la empresa.
- Por medio de un Sistema presupuestal se obtiene el control de la empresa y se podrá manejar a donde se proponga y no la empresa llevar al personal, ya que por nosotros existe la empresa y esta por si sola nó.
- Por lo anterior podemos concluir; demostrando nuestra hipótesis, que un sistema presupuestal nos ofrece una eficiente información para la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de una empresa ya que al participar cada una de las áreas integrantes de la organización nos lleva a una identificación más concreta de las desviaciones en particular y no de un todo ya que cada área forma el todo y una desviación de los objetivos particulares da por consecuencia una incongruencia con los objetivos generales, además el sistema nos sirve como medida de control y eliminación de las fallas o errores de la empresa y

consideramos que los principales fracasos en los negocios se debe entre otros a la ausencia de un Sistema presupuestal llámese también Planeación financiera, planificación y control de utilidades, etc., ya que carecemos de una eficiente información para la toma de decisiones más oportunas y precisas para el correcto funcionamiento de la entidad, esto se da con frecuencia en la empresa pequeña y mediana donde se cree que no se pueden establecer Sistemas como en las grandes, ya que por su dimensión y estructura organizacional no pueden sostener un departamento que se dedique a elaborar un sistema presupuestal y resuelven esta laguna como se van presentando las situaciones sin ninguna base administrativa. Por lo tanto por más pequeña que sea, se deben tener sistemas presupuestales aplicados a su situación en particular, elaborados y supervisados por el Contador Público y el dueño ya que el primero orientará en lo que respecta a las técnicas administrativas que se deberán aplicar por ser una persona preparada y capacitada profesionalmente en su carrera de Licenciado en Contaduría Pública.

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

- Bolten Steven
Administración Financiera
Editorial Limusa
México 1983.

- Del Rio Cristobal
Técnica Presupuestal
E.C.A.S.A.
México 1978.

- Macías José
La importancia del presupuesto dentro de la
administración financiera.
Tesis LA SALLE 1982.

- Moreno Joaquín
Ejecutivo de Finanzas
Editorial del I.M.E.F.
México 1982.

- Pyhrr Peter
Presupuesto Base Cero
Editorial Limusa
México 1983.

- Rautenstrauch Walter y Villers Raymond
El presupuesto en el control de las empresas industriales
Editorial Fondo de Cultura Económica.
México 1977.

- Salas Héctor
Control presupuestal en los negocios
Editorial Hesago
México 1974.

- Welsch Glenn
Planificación y Control de Utilidades
Editorial Dossat, S.A.
España 1979.
- Prontuario Fiscal
Editorial E.C.A.S.A.
México 1985.
- Ley del I.M.S.S.
México 1985.
- Ley Federal del Trabajo
México 1985.
- Introducción
Curso de los presupuestos en México
México Enero Febrero 1984.