

870108

25

2y'

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD
Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Presupuestos Financieros en Empresas Comerciales
e Industriales.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

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

Héctor Mario Sepulveda Garza

Guadalajara, Jal.,

Dic. de 1987.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

CAPITULO I:

| | |
|---|---|
| 1.- ORIGEN DEL PRESUPUESTO ----- | 3 |
| 2.- ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DEL PRESUPUESTO ----- | 3 |

CAPITULO II:

| | |
|--|----|
| 1.- PRESENTACION EXPLICITA DE EXPECTATIVAS ----- | 6 |
| 2.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO ----- | 7 |
| A) PLANEACION ----- | 7 |
| B) ORGANIZACION ----- | 8 |
| C) COORDINACION ----- | 8 |
| D) DIRECCION ----- | 9 |
| E) CONTROL ----- | 9 |
| 3.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS ----- | 11 |
| A) POR EL TIPO DE EMPRESA ----- | 11 |
| B) POR SU IMPORTANCIA ----- | 11 |
| C) POR SU FORMA ----- | 11 |
| D) POR LA TECNICA DE VALUACION ----- | 12 |
| E) POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS ----- | 12 |
| F) POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE ----- | 13 |
| 4.- FLEXIBILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS ----- | 14 |
| A) EN LA PLANEACION ----- | 14 |
| B) EN LA ORGANIZACION ----- | 14 |

PAG.

| | |
|--|----|
| C) EN LA COORDINACION Y LA DIRECCION ----- | 15 |
| D) EN EL CONTROL ----- | 15 |
| 5.- PREPARACION, MANEJO Y RESPONSABILIDAD DEL - PRESUPUESTO ----- | 16 |
| 6.- COMUNICACION ----- | 18 |
| 7.- LA COORDINACION ----- | 18 |
| 8.- ASPECTOS HUMANOS DE LA PRESUPUESTACION ----- | 20 |

CAPITULO III:

| | |
|---|----|
| 1.- PROGRAMA DE PRESUPUESTOS ----- | 23 |
| 2.- PRESUPUESTO DE INGRESOS ----- | 24 |
| A) PRESUPUESTO DE VENTA ----- | 24 |
| - FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA ----- | 25 |
| - FACTORES DE FUERZAS ECONOMICAS GENERALES | 27 |
| - FACTORES DE INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS | 28 |
| - ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTA -- | 28 |
| - CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS ----- | 29 |
| B) PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS ----- | 31 |
| 3.-PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES ----- | 32 |
| A) PRESUPUESTO DE PRODUCCION E INVENTARIOS - | 32 |
| - DURACION DEL PERIODO DE PRODUCCION --- | 33 |
| - FLUIDEZ DE LA PRODUCCION ----- | 34 |
| - CONTROL DE INVENTARIOS ----- | 34 |
| B) PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA Y COMPRAS -- | 35 |

| | | |
|----|---|----|
| C) | PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA ----- | 36 |
| D) | PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION ----- | 37 |
| E) | PRESUPUESTO DE COSTO DE FABRICACION ----- | 39 |
| | - MATERIA PRIMA Y MATERIALES ----- | 40 |
| | - MERCANCIAS EN TRANSITO ----- | 40 |
| | - ANTICIPOS A PROVEEDORES ----- | 40 |
| | - COSTO DE PRODUCCION ----- | 41 |
| | - ARTICULOS TERMINADOS ----- | 42 |
| | - SISTEMAS DE VALUACION ----- | 42 |
| | - METODOS DE VALUACION ----- | 43 |
| F) | PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA ----- | 50 |
| G) | PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD ----- | 52 |
| H) | PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION ----- | 54 |
| I) | PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS ----- | 57 |
| J) | PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS ----- | 58 |

CAPITULO IV:

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 1.- | PRESUPUESTO DE RESULTADOS ----- | 59 |
| 2.- | BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO ----- | 63 |

CAPITULO V:

| | | |
|-----|---|----|
| 1.- | PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO | 66 |
| 2.- | PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL PRESUPUESTO | 70 |

| | |
|--------------------|----|
| CONCLUSIONES ----- | 71 |
| BIBLIOGRAFIA ----- | 73 |

P R O L O G O

P R O L O G O

En la actualidad la administración de un negocio se enfrenta a la necesidad de planear la forma de alcanzar sus objetivos, para lo cual se necesita de una buena y acertada planeación que le permita evaluar la labor fundamental de la administración.

Para lograr estos objetivos se debe de considerar al factor humano, los recursos que se tienen disponibles, las necesidades del consumidor y las condiciones económicas.

Después de considerar estos factores, el estudio que realice se enfocará a los presupuestos en empresas comerciales e industriales.

Los presupuestos representan una guía que nos va indicando como realizar las actividades para poder lograr la mejor utilización de nuestros recursos, y así alcanzar algunos de los objetivos fijados por la empresa, es por esta razón, la gran importancia que tiene la implantación de un sistema presupuestal tanto en empresas comerciales como en las industriales, puesto que los permite tener una planeación y control más adecuado para sus actividades.

Este estudio está realizado desde un aspecto general, en el cual les presento las bases para la implantación de

un sistema presupuestal tanto en empresas comerciales como en las industriales.

La intención de este estudio es la de demostrar la gran importancia que en la actualidad tienen los presupuestos, -- ya que hoy en día se gira en torno de los presupuestos y -- que mejor que tener bases a seguir para obtener con mayor -- certeza nuestros objetivos.

Para una mayor información, consultar la bibliografía.

CAPITULO I

1.- Origen del Presupuesto

2.- Etimología y Concepto de Presupuesto

ORIGEN DEL PRESUPUESTO

Se puede decir que siempre ha existido en la mente del hombre la idea del presupuesto, es decir, presupuestar, ésto se puede demostrar con los egipcios de la antigüedad puesto que realizaban estimaciones para calcular los resultados de sus cosechas y de esta manera, se prevenían de los años de escasez; otro presupuesto que se realizaba en la antigüedad es el de los romanos, ya que ellos estimaban las posibilidades de pagos de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

El presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública hasta fines del siglo XVIII, y ésto sucedió cuando sometió el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, los planes de gastos para el período fiscal inmediato; en México la industria pionera en el uso de técnicas presupuestales fué la General Motors Co, en 1931.

ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

La palabra etimología está compuesta de dos raíces latinas: PRE = que significa antes de y SUPUESTO = que significa hecho. Por lo tanto, la palabra presupuesto en español significa antes de lo hecho.

E. Reyes Pérez en su obra Contabilidad de Costos, nos da el concepto. "La palabra presupuesto adoptada por la economía industrial a la técnica de la predeterminación de cifras sobre bases estadísticas de hechos y fenómenos aleatorios, - tuvo origen en el presupuesto gubernamental, que se refiere a los gastos públicos que demandara la política administrativa de un gobierno en ejercicio, analizados por oficinas y partidas para facilitarse así su debida aplicación y control". - *1

C. Del Río González en su obra Técnica Presupuestal, nos dice que refiriéndose al presupuesto como herramienta de la - administración, se le puede conceptuar, como: "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado" *2

W.A. Patton lo define en su obra El Manual del Contador - "Como la representación de una estimación de las futuras actividades desde el punto de vista financiero y expresa los proyectos de quienes son responsables de la administración de una empresa.

*1 Autor: E. Reyes Pérez.

Título: Contabilidad de Costos. 2o. curso; Pág. # 129

*2 Autor: C. Del Río González

Título: Técnica Presupuestal. Pág. # 7

Con lo anteriormente mencionado se obtiene que el presupuesto es un conjunto de pronósticos que se refieren a un período precisado.

C A P I T U L O I I

- 1.- Presentación Explícita de Expectativas
- 2.- Objetivos del Presupuesto
- 3.- Clasificación de los Presupuestos
- 4.- Flexibilidad de los Presupuestos
- 5.- Preparación, manejo y responsabilidad del presupuesto.
- 6.- Comunicación
- 7.- La coordinación
- 8.- Aspectos humanos de la presupuestación

PRESENTACION EXPLICITA DE EXPECTATIVAS

El objetivo primordial que persigue la mayoría de los administradores es proporcionar la mayor cantidad de artículos o servicios de calidad al costo más bajo.

Mientras se lucha por lograr estos objetivos, se persiguen también otros, como supervivencia, utilidades, poder personal, prestigio, crecimiento, etc. Sin embargo, todos los objetivos a largo plazo se deben alcanzar mediante pasos sucesivos y a corto plazo, relacionándose todos estos pasos con períodos futuros.

La presupuestación ayuda a poner de acuerdo las expectativas a corto plazo con las metas a largo plazo. Para elaborar un presupuesto hay que definir el rendimiento esperado. Esta definición ayuda a los administradores a dirigir las operaciones, ubicar los problemas, proporcionar medios, motivación y destacar las implicaciones que la actividad presente tiene para las políticas futuras. La presentación explícita de suposiciones es una de las mayores contribuciones que la presupuestación aporta a la administración. Es muy importante presentar explícitamente las suposiciones en que se funda todo objetivo futuro y todo medio que se use para alcanzarlo.

Las suposiciones que se utilicen para elaborar un presupuesto en particular se pueden moderar o modificar. Las políti-

cas a corto plazo necesarias para alcanzar un objetivo dado se deben modificar cada vez que las condiciones económicas, sociales o mercantiles cambien, la oferta y la demanda fluctuen, -- los competidores salgan o ingresen en el mercado, los gustos -- del consumidor cambien, o bién, por innovaciones tecnológicas. El efecto de los cambios se puede introducir en el presupuesto. Los presupuestos ayudan a los administradores a ajustarse a -- los cambios inesperados, proporcionando un marco de referencia dentro del cual sea posible evaluar las consecuencias del cambio.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos dependen de las necesidades y condiciones de operación de la empresa, ya que algunas se sujetan a temporadas, estaciones, trimestres, etc., la mayoría procura que su control presupuestal se ajuste a su ejercicio fiscal.

Los objetivos del presupuesto son de planeación, organización, coordinación, dirección y control:

Planeación.-

Se entiende por planeación, el conocimiento del camino a -- seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

En la planeación existen dos interrogantes que respondernos, y son: ¿qué se va a hacer? se deben establecer los objetivos antes que comenzar con las actividades y ¿con qué se va a hacer? se debe de contar con los factores que hagan posible los resultados planeados.

Organización.-

La organización es la estructura técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En la organización existe una interrogante que responder, que es: ¿cómo se va a hacer? para ello debemos de tener una agrupación de actividades por funciones, responsabilizando al personal a cargo de ellas.

Coordinación:

Es el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la empresa,, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización, los presupuestos dan una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario vasarse o auxiliarse en los otros, de

tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

Dirección.-

Es la función ejecutiva para guiar y supervizar a los subordinados , de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, el presupuesto ayuda a tener una buena - dirección.

Control.-

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, la acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y - los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas, la simple determinación de las variaciones no es una solución, será necesario analizarlas para así - poder corregir las deficiencias existentes.

La preparación de un manual de presupuesto es necesaria - para los presupuestos ya que por medio de éste se informa al -- personal de la intención y los resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, con ésto se logra uniformidad en el manejo del mismo y faci

lita su supervisión.

El manual de control prosupuestal tiene semejanza con los manuales o instructivos de contabilidad y organización; cuya finalidad es mostrar en forma escrita las políticas y operaciones de la empresa.

Para llegar a lograr ésto, se necesita que tenga uniformidad con el fin de coordinar las actividades de las personas en- cargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Este manual debe contener:

- A) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad que asigne a la persona indicada en cada departamento.
- B) El período que abarcará el presupuesto.
- C) La organización necesaria para su administración.
- D) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- E) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Es común encontrar que existen diversos tipos de presupuestos, estas diferentes formas de llamarlos se deben a las características particulares de cada uno.

1.- Por el tipo de empresa:

- A) Públicos.- Son aquellos que realizan los gobiernos, - Estados, empresas descentralizadas, etc. == para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- B) Privados.- Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares para su administración.

2.- Por su importancia:

- A) Principales.- Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan las partes --- principales de todos los presupuestos de la empresa.
- B) Secundarios.- Son los que muestran en forma analítica - las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos de la empresa.

3.- Por su forma:

- A) Flexibles.- Estos pueden considerar anticipadamente las

variaciones que pudieren ocurrir y permiten --
 cierlasticidad por posibles cambios propios, -
 lógicos y necesarios-

- B) Fijos.- Son los presupuestos que no varían durante su período, porque la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicar los en forma inflexible en sus operaciones.

4.- Por la técnica de valuación.

- A) Estimados.- Son los presupuestos que se formulan sobre bases científicas.
- B) Estandar.- Son aquellos que son formulados sobre bases casi científicas.

5.- Por su reflejo en los estados financieros.

- A) De situación financiera.- Esta muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumpliera lo previsto, se presenta por medio del balance general presupuestado.
- B) De resultados:- Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- C) De costos.- Este se prepara tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y re-

flejan a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

6.- Por las finalidades que pretende:

- A) De promoción.- Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- B) De aplicación.- Normalmente se elaboran para solicitud de créditos, constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.
- C) Por programas.- Este tipo de presupuesto es preparado por dependencias gubernamentales, descentralizadas patronatos, instituciones, etc. sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- D) De fusión.- Se emplean para determinar las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

FLEXIBILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

Se basa en las condiciones que se estima concurrirán en el ejercicio presupuestal, ya que el futuro no se puede dar por un hecho, hay necesidad de considerar las circunstancias imprevistas.

La flexibilidad depende de los propósitos que son perseguidos con la presupuestación, pero en algunos casos el presupuesto requerirá un cierto grado de riqueza.

1.- La flexibilidad de la planeación.-

Antes se deberá de considerar como objetivo fijo, las operaciones reflejadas en el presupuesto de resultados y éstas serán metas que nos esforzaremos por alcanzar.

Sin embargo, las condiciones externas y las operaciones internas, pueden ser un obstáculo a la realización del programa.

2.- La flexibilidad en la organización.

Al ocurrir variaciones en el plan original en algún departamento, deben realizarse las correcciones en las operaciones de los otros departamentos interdependientes.

3.- La flexibilidad de la coordinación y dirección.

Esta etapa es muy importante y en la cual debemos de poner -

demasiada atención, ya que aquí pondremos en operación - todo lo anteriormente planeado, ésto debe tener suficiente flexibilidad puesto que no todo lo planeado podrá ser factible llevarlo a la realidad.

4.- La flexibilidad del control.-

El presupuesto debe poseer la suficiente flexibilidad para que pueda constituir un importante instrumento para el centro de las operaciones.

PREPARACION, MANEJO Y RESPONSABILIDAD
DEL PRESUPUESTO

Para que exista una adecuada preparación de los presupuestos se debe tener una adecuada planeación.

Se puede considerar que en la preparación del presupuesto intervendrán todas las personas que laboran en nuestra compañía, e incluso, algunas externas que nos proporcionen datos sobre -- empresas similares a la nuestra.

Estas personas trabajan en nuestro presupuesto desde el - punto de vista de que ellas tienen el conocimiento práctico de todas las operaciones que se realizan en nuestra empresa, así - como también todos los cambios que sufre nuestra compañía en ca da temporada o ciclos de rotación de operaciones.

Podemos considerar que para la preparación de los presupuestos debemos recurrir a las fuentes de información que se - tienen a la mano como son las estadísticas de los ejercicios an teriores, ya que estos datos nos dan porcentajes muy exactos y - verídicos ya que están basadas en experiencias pasadas.

La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el director.

El director del presupuesto deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este -

tipo de trabajos, necesita conocer el sistema contable de la empresa, además debe conocer su organización, las operaciones que practica, los problemas que pudieran existir o que existen en la administración, et, por lo que usualmente se le asigna este puesto a un contador público o a un licenciado en administración de empresas.

El director del presupuesto delega autoridad y comparte responsabilidad con los distintos jefes de departamento, que son los responsables de las operaciones a su cargo.

En los negocios pequeños, las estimaciones proporcionadas por los jefes de departamento, se recopilan, y las coordina el contador quien trabaja en estrecha cooperación con la gerencia y los jefes de departamentos, además el contador reportará las variaciones incurridas.

En los negocios grandes o de mayor importancia es el contralor el que se encarga de la recopilación, coordinación y administración del presupuesto.

LA COMUNICACION

La definición formal de objetivos y de los medios para alcanzarlos no garantiza automáticamente que las actividades reales de la empresa se dirijan a este fin.

La dirección debe entender bien lo que es el presupuesto, y saber que uno de los principales propósitos del presupuesto es el comunicar a los empleados de niveles inferiores las expectativas de la dirección, de manera que cada uno pueda visualizar, comprender y coordinar los objetivos, medios y anhelos de la dirección.

LA COORDINACION

Coordinación significa el equilibrio entre la materia prima, la mano de obra, las instalaciones y demás factores de la producción necesarios para lograr los objetivos de la entidad, de acuerdo con ésto, las operaciones de todos los departamentos deben estar sincronizadas. Los planes relativos a la adquisición de materias primas deben coordinarse con los programas de producción, lo cual a su vez, implica reunir las habilidades de los empleados y la capacidad de la planta y la maquinaria.

De esta manera, los administradores deben examinar las relaciones entre sus propias operaciones y las de otros departamentos. La identificación de esas relaciones ubica con prec

sión cuellos de botella y las debilidades potenciales, que se pueden corregir.

Cada uno de los ejecutivos podrá ver como sus actos afectan a toda la empresa y como sus intereses personales deben subordinarse a los de la empresa en conjunto.

Es obvio que el primer plan del presupuesto puede no tener como consecuencia una perfecta sincronización de esfuerzos, por ejemplo, el proyecto original puede indicar la adquisición de materias primas en cantidades o momentos tales que no permitan en realidad el flujo interrumpido de la producción en los departamentos de producción, tales incongruencias se deben eliminar antes de que el presupuesto adopte su forma final, para eso, se requiere de la participación activa de todos aquellos a quienes afecta la incongruencia, el director del presupuesto debe estar preparado para realizar o usar las medidas que encuentre más prudentes cuando surjan situaciones imprevistas, los buenos presupuestos poseen esta flexibilidad.

ASPECTOS HUMANOS DE LA PRESUPUESTACION

Los presupuestos se elaboran para ayudar a los administradores a comunicar, coordinar, motivar y evaluar a los subordinados responsables de hacer que sigan las políticas y se alcancen las metas establecidas.

El presupuesto no es más que un instrumento que utiliza la administración, desafortunadamente es posible abusar de la presupuestación, lo cual trae consecuencias que no van a funcionar dentro de la organización.

Por ejemplo, el caso en que un superior cree que su presupuesto se debe realizar, es probable que exija que los objetivos presupuestados se logren a pesar de haber cambiado las condiciones fundamentales, o que los empleados bajo su dirección se opongan o también pudiera ser que los empleados sean incapaces de producir el nivel deseado.

Si han cambiado las condiciones, el ejecutivo prudente modificará sus objetivos, aunque ello implique una desviación con el presupuesto establecido.

Otro ejemplo puede ser, que el presupuesto pida un rendimiento que exceda a la capacidad de producción de un departamento dado, el ejecutivo no deberá presionar a sus empleados para que laboren más allá de lo que razonablemente se puede esperar,

de lo contrario, los empleados se sentirían insatisfechos y se entregarán a actividades contrarias a los intereses de la empresa, tales como el tortuguismo, marcado ausentismo, sabotaje, etc.

Otro ejemplo sería el caso en el que el jefe de un departamento crea que un presupuesto se opone a su prerrogativas limitando su capacidad para incurrir en costos, programar mano de obra o reorganizar el manejo de materiales, es probable que dicho jefe de departamento informe mal al comité de presupuesto cuando se le soliciten datos, o pase por alto los presupuestos modificados que se le devuelban, esto ocasionaría demoras improductivas y el fracaso del proceso de presupuestación.

El éxito del presupuesto depende de que todos los empleados estén de acuerdo, cooperen y estén conscientes, se necesita que el presupuesto tenga aceptación en el caso de que los objetivos y los procedimientos sean realistas, también se requiere que los empleados comprendan el papel que los presupuestos desempeñan en la comunicación, coordinación, si los presupuestos se entienden adecuadamente ayudarán a la administración a acercarse a sus objetivos en caso contrario, la empresa lo resentiría.

No se puede exagerar que la importancia que el comportamiento humano tiene para el proceso de presupuestación, sin el respaldo de la administración en todos los niveles, no sería po

sible presupuestar con éxito, el éxito de la presupuestación en lo que se refiere a la planeación, organización y control, depende por completo de las acciones y las actitudes de todas las partes que componen a la empresa.

C A P I T U L O I I I

- 1.- Programa de Presupuestos
- 2.- Presupuesto de Ingresos
- 3.- Presupuesto de Egresos e Inversiones

PROGRAMA DE PRESUPUESTOS

Un programa de presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan que nos indica los objetivos y los medios de alcanzarlos, sin embargo, la necesidad del gasto en su mayor parte es un asunto que depende del juicio de la administración, puesto que son limitadas las formas por medio de las cuales se puede medir si el gasto es adecuado y efectivo.

Algunas de las áreas que con mayor frecuencia requieren este tratamiento presupuestario, incluyen investigación y desarrollo, publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas, para cada una de estas áreas el programa de presupuestos representa, el total de los diferentes presupuestos o proyectos parciales.

En muchos casos la administración decidirá el límite de hasta cuando desea invertir en un programa teniendo la esperanza de rendimientos futuros, esto se debe a la dimensión de los programas de presupuesto se ve influida por los objetivos de utilidades que desea la administración.

Por otra parte, están los gerentes departamentales quienes deben de vender sus proyectos a la administración, pero como algunos programas son de naturaleza continua, el gerente del departamento debe poder satisfacer a la administración en

cuanto a los logros de esos programas, en esta situación, la magnitud de la asignación al programa total se elaboró a partir de cada uno de los proyectos aprobados, para lograr el equilibrio del presupuesto se debe llegar a un acuerdo entre los deseos de la administración y lo que pide el gerente del departamento.

PRESUPUESTOS DE INGRESOS

En la implantación de cualquier programa presupuestal, el presupuesto de ingresos es el primero que se realiza ya que es el que proporciona los medios para llevar a cabo las operaciones.

Este presupuesto de ingresos está formado por el presupuesto de ventas y por el presupuesto de otros ingresos.

Presupuesto de Ventas.-

Hoy en día con la aplicación de técnicas de la administración científica y por las situaciones generales y particulares que ayudan a realizar especulaciones razonables, que nos dan mayor precisión en los resultados, podemos determinar el presupuesto de ventas a través de diversos procedimientos que sirven para preveer las ventas en una forma muy exacta.

Existen factores que nos marcan los procedimientos para el logro de este presupuesto y son:

- A).- Específicos de Ventas
- B).- De Fuerzas Económicas Generales
- C).- De Influencias Administrativas

A).- FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS.

1.- De Ajuste.- Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de las ventas.

Estos factores pueden ser:

- De efecto perjudicial
- De efecto saludable

Los de efecto perjudicial son aquellos que -afectarán en decremento las ventas del período anterior,, y que se deben tomar en cuenta para el ejercicio siguiente, por ejemplo sería una huelga, un incendio, una inundación, etc.

Los de efecto saludable son aquellos que afectan en beneficio las ventas del período ante--rior, y posiblemente no vuelvan a ocurrir, por ejemplo serían productos que no tuvieran competencia,,contratos especiales de venta, etc.

2.- De Cambio,- Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, que influirán en las ventas,, tales como:

- Cambio de material, de productos, de presentación, de rediseños, etc.
- Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejoramiento de las instalaciones, etc.
- Cambio de mercados, con la finalidad de estudiar - las actividades económicas, el desplazamiento de industrias, etc.
- Cambios de los métodos de venta, mejorando los precios, los servicios, la publicidad o mejorando las comisiones.

3.- Corrientes de Crecimiento.- Se refieren a la superación en las ventas, tomando cuenta el desarrollo de la empresa, aquí entra el crédito mercantil que se le de a la clientela, ya que si se le atiende bien a la clientela la conservaremos y tenemos la oportunidad de ampliarla y por consiguiente obtendremos un crecimiento en la empresa.

También cabe señalar que el crecimiento de la empresa se deriva también del desarrollo de la industria de que forma parte.

B) FUERZAS ECONOMIAS GENERALES

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas, estos factores son un estado de situaciones y no es algo preciso, y por eso se habla de ellos en términos cualitativos,, cuando surge el problema se hace referencia en términos cuantitativos.

Algunas de estas fuerzas económicas se conocen y sus variaciones pueden ser medidas a través de los índices que proporcionan las oficinas gubernamentales y de organismos particulares que preparan índices de estas fuerzas.

Estos organismos nos aportan datos sobre precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito,, ingreso y producción nacional, ingreso per cápita, por clase, por zona, etc.

Es necesario localizar los índices que convengan a la naturaleza del negocio para saber las tendencias y variaciones en los mercados donde el negocio se desenvuelve, de esta manera, se puede establecer el ciclo económico y el movimiento que se le puede dar al negocio, así como la política a seguir para el desarrollo.

C) INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

Este factor es de caracter interno de la empresa, se refiere a las decisiones que deben tomar los firigentes de dicha empresa después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, para poder formular las decisiones de referencia, que se encuentran a cargo de los directores o del empresario, pudiendo optar para cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar una nueva política de mercados, cambiar la publicidad, variar la política de producción o de precios, etc.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas por lo general es el eje de los demás presupuestos, por lo que se debe cuantificar en unidades, o en especie o por tipo o línea de artículos, una vez realizado ésto se procede para su valuación, de acuerdo con los precios de mercado regidos por la oferta y la demanda, y si no fuera así sería de acuerdo al precio de venta unitario,, con ésto obtendremos el monto de ventas en valores monetarios,

CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

| | | |
|---|------------|---------------------|
| Ventas del ejercicio anterior. | | \$ 5,000 |
| Factores específicos de ventas | | |
| a) de ajuste.- disminuyen las ventas | \$ 800 | |
| b) de cambio.- aumentan las ventas | 500 | |
| c) corrientes de crecimiento | <u>600</u> | <u>300</u> |
| PRESUPUESTO CON FACTORES ESPECIFICOS DE VTAS. | | \$ 5,300 |
| Factores económicos | | |
| Disminuyen las ventas en un 5% | | <u>265</u> |
| PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONOMICOS GRIS. | | \$ 5,035 |
| Factores por influencia administrativa. | | |
| Aumenta en un 10 % | | <u>503.5</u> |
| PRESUPUESTO DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO | | \$ 5,538.5 ===== |

El presupuesto de ventas también se puede obtener por medio de esta fórmula:

$$Pv = (V + F) E A$$

En donde:

Pv = Presupuesto de ventas

V = Ventas del ejercicio anterior

F = Factores específicos de ventas:

a) Factores de ajuste

b) Factores de cambio

c) Factores corrientes de crecimiento

E = Fuerzas económicas generales

A = Influencia administrativa

Aplicando la fórmula, con los datos anteriores, obtendremos el mismo resultado, es decir el mismo presupuesto de ventas.

$$Pv = (5,000 + 300) 0.95 \quad 1.10$$

$$Pv = (5,300 \times 0.95) 1.10$$

$$Pv = 5,035 \times 1.10$$

$$Pv = 5,538.5$$

=====

Después de obtener el presupuesto de ventas, se puede dividir en meses, en zonas o por línea de productos, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio también es posible formular una gráfica con los datos presupuestados por meses, en los que se pasarán los datos reales de ventas, para obtener así una comparación objetiva entre lo estimado y lo realizado.

En el caso en que lo que se elabora o fabrique no alcanza a cubrir las demandas del mercado se tomaría como presupuesto base el presupuesto de producción.

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Son los ingresos que no son normales, ni consuetudinarios,, cmo son los préstamos y opraciones financieras, donde se realizan operaciones bancarias como los créditos de habilitación y avío, los refaccionarios, emisión de obligaciones, -- etc.

Dentro de este presupuesto también se toma en cuenta los aumentos de capital, ya sea por entrega de efectivo o por otras razones.

También se encuentran dentro de este presupuesto lo - referente a otras ventas ya que tienen las características de no ser básicas propias normales, como sería el caso de las -- ventas de activos fijos, de desperdicios, desechos, etc.

A este presupuesto no se le da mucha importancia ya - que son actividades no propias de la empresa, y además no son muy factibles de que acontezcan.

PRESUPUESTO DE EGRESOS
E INVERSIONES

Este presupuesto está compuesto por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de producción e inventarios
- Presupuesto de materia prima y compras
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gastos de fabricación
- Presupuesto de costos de fabricación
- Presupuesto de gastos de venta
- Presupuesto de gastos de publicidad
- Presupuesto de gastos de administración
- Presupuesto de inversiones fijas.
- Presupuesto de otros egresos.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION
E INVENTARIOS

Una vez predeterminadas las ventas, se presupuesta la producción de artículos en cantidades suficientes para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

El propósito de este presupuesto es asegurar la producción de artículos terminados, para satisfacer la demanda de acuerdo con el presupuesto de ventas, evitando la acumulación de inventarios excesivos.

En consecuencia, este presupuesto está sujeto a los volúmenes exigidos por el presupuesto de ventas, también se encuentra sujeto a las posibilidades financieras de la empresa.

Con este presupuesto coordinamos las actividades de la empresa, nos proporciona un instrumento de control de los costos unitarios y con los de producción.

Los costos y la utilización de los diversos factores de la producción, si son altamente controlables, para esto se debe considerar los objetivos que se persiguen y los siguientes factores:

a) Duración del período de producción.-

Es muy importante conocer el tiempo empleado entre la iniciación de una orden y la entrega del producto al almacén ya que si este tiempo es corto, los errores en la planeación de la producción son realmente de poca importancia, ya que en cualquier momento se puede aumentar la producción para poder cumplir con la demanda.

Pero en cambio, si el tiempo de fabricación toma de un tiempo considerable, no es fácil admitir una demora o una demanda mayor a la planeada, con esto llegamos a que a mayor tiempo de producción se requiere mayor inflexibilidad en la producción.

b) Fluidez de la producción,-

Consiste en que en los meses, semanas o días registren - la misma producción dentro de lo posible, la fluidez nos indica la graduación mínima del avance de la producción que permite cumplir en el tiempo previsto con los objetivos que se tienen.

Nos ayuda a normalizar el consumo de materiales y la ma- no de obra, ya que por medio de ella nos damos cuenta de la - urgencia de mayor personal o de la disminución del mismo.

c) Control de inventarios,-

Se debe considerar los inventarios necesarios que se necesiten para satisfacer las diferentes épocas y tener un buen su- ministro de productos terminados para el departamento de ventas ya que si el inventario resulta insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por consiguiente, habría una baja en las ventas, pero si por el contrario, es decir, que el inventario fuera excesivo, nos ocasionaría gastos innecesarios de rivados del manejo de almacenamiento, de inversiones ociosas, - pagos de seguros, intereses, etc.

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS Y COMPRAS

Este presupuesto nos mostrará las unidades de materiales que se necesitarán durante el período para poder producir los volúmenes que se necesitan.

Hay que considerar que existen materiales que tienen mayor importancia por la cantidad y precio en la producción y por eso se pueden presupuestar individualmente, mientras que hay otros materiales que son numerosos y de poco valor, para ellos resultaría muy difícil presupuestarlos individualmente por lo que se presupuestan en conjunto.

Se debe fijar un inventario máximo y mínimo con el cual -- evitaremos riesgos de interrupción en la producción o una excesiva acumulación de existencias de materiales.

En este presupuesto se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales, y estas fechas deben de estar de acuerdo con las necesidades de la producción.

Para la correcta fijación de estas fechas, debemos considerar el tiempo que tardará en llegar la mercancía.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

El objetivo que se persigue con este presupuesto es la determinación del costo de mano de obra requerida para llevar a cabo la producción requerida y presupuestada anteriormente.

Para conocer el costo de mano de obra se debe tomar en consideración la capacidad y calidad requeridas, a consecuencia de esto se determinan los fondos que se necesitarán para el pago de este elemento del costo de fabricación.

Las bases para la obtención de este presupuesto nos la dan el presupuesto de ventas y de producción, si en el desarrollo de la producción mantenemos una regularidad, ayudará a evitar presiones y períodos inactivos, al no existir presiones eliminaremos el tiempo extra y al no tener períodos inactivos eliminaremos costos derivados de la utilización parcial de la capacidad productiva de la empresa.

Este presupuesto determina el número de obreros que se necesitarán para realizar la producción requerida y a su vez nos dirá el tiempo que se requerirá de su presencia, nos dará un cálculo del costo de la mano de obra.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION

Para presupuestar estos gastos se dividen en gastos fijos y variables.

Para obtener los gastos fijos, vemos los datos que tenemos en ejercicios anteriores principalmente los del último ejercicio, a estos datos que obtenemos se le consideran los cambios posibles que van a suceder durante el ejercicio, como son el aumento de sueldo, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas y algunos otros factores.

En la obtención de los gastos variables también existe la base de los datos obtenidos en ejercicios anteriores, eliminando las situaciones anormales, gastos desproporcionados por situaciones especiales, y así poder determinar el gasto variable en situación normal, que debió corresponder al período que se está analizando, con esto obtenemos un costo unitario variable, que se aplica a la producción o a las ventas presupuestadas, también hay que considerar los posibles cambios que pueden suceder durante el ejercicio.

El presupuesto de producción nos da una estimación de los gastos variables que se necesiten, fijando las cantidades que se van a utilizar y a comprar, así como los precios unitarios que se pagarán por utilizar las mercancías y servicios.

Se debe conocer el programa de producción en los términos de lo que necesite cada dependencia, dándole mayor importancia en los casos en que la producción sea vendida.

El control de gastos variables, debemos efectuarlo - por medio del establecimiento de estándares, vigilando que nuestras operaciones tengan un ajuste con esos límites.

Este control podrá efectuarse preventivamente, o también por medio de la información y corrección de las desviaciones incurridas.

PRESUPUESTO DEL COSTO DE FABRICACION

Las bases las obtenemos del presupuesto de ventas y de los artículos terminados, para conocer el costo de los materiales empleados es necesario registrar el costo de -- los inventarios a lo largo del ejercicio.

Es muy común que los costos unitarios de los inventarios iniciales no tengan una concordancia con los precios -- unitarios a los cuales se han presupuestado las compras, -- también es común que los precios unitarios presupuestados - para el departamento de compras, varien a lo largo del ejercicio.

Como consecuencia de ésto tendremos que valorizar para fines presupuestales los diversos inventarios que se --- irán presentando en el transcurso del ejercicio,.

Existen varios métodos de valuación que enseguida varemos, pero antes, veremos algunos aspectos que hay que tener muy presentes del costo, que son:

- Materia prima y materiales
- Mercancías en tránsito
- Anticipos a proveedores
- Costo de producción
- Artículos terminados

- Materia prima y materiales.-

Los importes que se registren aquí deben referirse a los costos de adquisición de los diferentes artículos, - más todos los gastos adicionales incurridos para ser usados en el proceso de fabricación, tales como: fletes, acarreos, gastos aduanales, impuestos de importación,, seguros, etc.

Por lo que se refiere a materiales,, se entienden - artículos tales como refacciones para mantenimiento, empaques para mercancía, etc.

- Mercancías en tránsito.-

Se refiere a las compras de mercancías que se efectúen en otra plaza , es decir, en otro lugar, se deben registrar en una cuenta de tránsito para su control e información, los gastos de compra y traslado son acumulables a los costos aquí registrados.

- Anticipos a proveedores.-

En ocasiones, por las características o la demanda de ciertos productos, los proveedores exigen a sus clientes anticipo a cuenta de sus pedidos.

Las empresas que efectúen desembolsos por esta razón, deben registrarlos en una cuenta especificada.

- Costo de producción.-

Representa el importe de los distintos elementos del costo que se originan para dejar un artículo disponible para su venta o para ser usado en otro proceso de fabricación,

Cada empresa de acuerdo con su estructura y características elige los sistemas necesarios para determinar su costo de producción, por tal razón no se pueden establecer reglas a este respecto.

Sin embargo, es necesario cuantificar el efecto de circunstancias especiales, que no deben afectar el costo de producción, sino llevarse directamente a resultados como:

a) Capacidad de producción no utilizada.- En ocasiones, por diversas circunstancias, algunas empresas industriales operan a un grado inferior de su nivel normal de producción, o -- bien parte de sus instalaciones están ociosas, ocasionando con ésto que ciertos gastos distorcionen el costo de producción, -- como esta situación es difícil de precisar en la práctica, es -- necesario que la empresa recurra a la asesoría de sus técnicos, para cuantificar el importe que debe cargarse a los resultados, entre los factores que se deben tomar en cuenta se encuentra la capacidad práctica de producción, los volúmenes de producción-- presupuestados y la producción real obtenida.

b).- Castigos de inventarios,- Obedecen a diversas cir-

cunstances entre las cuales se pueden mencionar, las estimaciones por posibles artículos obsoletos o de lento movimiento o que sufran algún deterioro.

c),- Desperdicios anormales de materia prima.- Es frecuente que en las empresas industriales,, durante el período inicial de operaciones o cuando se inicia la fabricación de un nuevo producto,, el consumo de materia prima se ve afectado desfavorablemente por diversas causas, como son la falta de ajuste en la maquinaria, la inexperiencia en el manejo de la producción, etc.

- Artículos terminados.-

Este concepto comprende aquellos artículos que se destinarán preferentemente a la venta dentro del curso normal de operaciones y el importe registrado equivaldrá al costo de producción tratándose de industrias y al de adquisición si se trata de comercios, los artículos terminados entregados en consignación deben formar parte del inventario al costo que le corresponda.

- Sistemas de valuación.-

En la determinación del costo de los inventarios intervienen varios factores cuya combinación ha producido dos sistemas de valuación. En un caso las erogaciones se acumulan en relación a su origen o función y en el otro, al comportamiento

de las mismas.

Los sistemas se refieren a:

a) Costos incurridos directa o indirectamente con la elaboración, independientemente que éstos sean de características fijas o variables en relación al volumen que se produzca.

b) Costos incurridos en la elaboración, eliminado aquellas erogaciones que no varien en relación al volumen - que se produzca, por considerarlas como gastos del período.

Se debe tener presente que en la técnica contable - existen reglas de carácter alternativo, que según las circunstancias de la empresa se toma donde obtenga la información -- más acorde a sus necesidades, se ha considerado que la valuación de las operaciones de inventarios se puede hacer por medio de costeo absorbente o costeo directo y éstos a su vez, - llevarse sobre la base de costeo histórico o predeterminado.

- Costeo Aborbente.- Se integra contodas aquellas -- erogaciones directas y los gastos indirectos que se considere fueron incurridos en el proceso productivo, la asignación del costo al producto, se hace combinando los gastos incurridos en forma directa, con los gastos de otros procesos o actividades relacionadas con la producción, los elementos que forman el --

costo de un artículo bajo este sistema serán: materia prima, mano de obra y gastos directos e indirectos de fabricación, que pueden ser variables o fijos.

- Costeo directo.- En la integración del costo de producción por medio de costeo directo, se toman en cuenta los siguientes elementos: la materia prima consumida y la mano de obra y gastos de fabricación que varían en relación a los volúmenes producidos.

En este sistema para determinar el costo de producción no se toman en cuenta los mismos elementos que en el anterior, ya que se considera que los costos no deben verse -- afectados por los volúmenes de producción.

En la separación del gasto fijo o variable se debe hacer tomando en consideración todos los aspectos que pueden influir en su determinación, en ocasiones existen partidas de características semi variables,, lo más recomendable en estos casos es incluirlas en el costo o en los resultados de -- operación, dependiendo de su grado de variabilidad.

- Costos históricos y predeterminados.-

El sistema de costos elegido puede llevarse sobre la base de costos históricos o predeterminados,, siempre y cuando los predeterminados se aproximen a los históricos bajo condiciones normales de fabricación.

- Costos históricos.- El registro de las cuentas de inventarios por medio de los costos históricos, consiste en acumular los elementos del costo incurridos para la adquisición o producción de artículos.

- Costos predeterminados.- Como su nombre lo indica,, éstos se calculan antes de iniciarse la producción de los artículos, de acuerdo con la forma en que se determinan pueden clasificarse en:

- a).- Costos estimados.- Se basan principalmente en la determinación de los costos con base en la experiencia de años anteriores o en estimaciones hechas por expertos en el ramo.
- b).- Costos estándar.- Se basan principalmente en investigaciones, especificaciones técnicas de cada producto en particular y la experiencia, representando estos costos una medida de eficiencia.

- Métodos de valuación.-

Tanto por costeo absorbente como por costeo directo y ya sea que se manejen por costos históricos o predeterminados, los inventarios pueden valuarse conforme a los siguientes métodos:

- Costo identificado.- Por las características - de cierto artículos, en algunas empresas es factible que - se identifiquen específicamente con su costo de adquisición o producción.

- Costo promedio.- Como su nombre lo indica, la - forma de determinarlo es sobre la base de dividir el impor - te acumulado de las erogaciones aplicables, entre el núme - ro de artículos adquiridos o producidos.

- Primeras entradas, primeras salidas.- El método "PEPS" se basa en la suposición de que los primeros artícu - los en entrar al almacén o a la producción, son los prime - ros en salir de él, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio, quedan prácticamente registradas a los últi - mos precios de adquisición, mientras que en resultados los - costos de venta son los que corresponden al inventario ini - cial y las primeras compras del ejercicio.

Es conveniente destacar que el manejo físico de - los artículos no necesariamente tiene que coincidir con la - forma en que se valúan y que para una correcta asignación - del costo deben establecerse las diferentes entradas del in - ventario según las fechas de adquisición o producción.

A través de este método en época de gran inflación - o de alza de precios, puede originarse que las utilidades -

representadas por incrementos del renglón de inventarios,, se deben al aumento en los costos de adquisición o producción y no a aumentos en el número de unidades.

- Ultimas entradas primeras salidas.- El método --- "UEPS" consiste en suponer que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción,, son los primeros en salir de él, por lo que siguiendo este método, las existencias al finalizar el ejercicio quedan prácticamente registradas a los precios de adquisición o producción, más antiguos, mientras que en el estado de resultados los costos son más actuales.

Como en el caso de sistema "PEPS", el manejo físico de los artículos no necesariamente tiene que coincidir con la forma en que se valuan y también deben establecerse las diferentes entradas del inventario según las fechas de adquisición o producción, para una correcta asignación del costo..

A través de la aplicación de este método, puede llegarse al caso de que por las fluctuaciones en los precios de adquisición y producción, el costo asignado al inventario difiera en forma importante de su valor actual.

- Detallistas.- En este método, el importe de los inventarios se obtiene valuando las existencias a precios de -- venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta para obtener el costo por grupo de artículos.

Las empresas que se dedican a la venta al menudeo, son las que utilizan generalmente este método, por la facilidad que existe para determinar su costo de ventas y sus saldos de inventarios.

Para tener un adecuado control de este método se deben establecer grupos homogéneos de artículos,, a los cuales se les asigna su precio de venta tomando en consideración el costo de compra y el margen de utilidad aprobado.

Para la operación de este método,, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- a) Control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, considerando tanto las nuevas compras - como los ajustes al precio de venta.
- b) Agrupación de artículos homogéneos.
- c) Control de los traspasos de artículos entre departamentos o grupos.
- d) Inventarios físicos periódicos para verificar - el saldo teórico de las cuentas y en su caso hacer los ajustes necesarios.

Cada empresa debe seleccionar los sistemas y métodos de valuación que más se adecuen a sus características y

aplicarlos en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso debe hacerse la revelación necesaria.

Los sistemas y métodos que se apliquen pueden influir en forma importante en el costo de los inventarios y en el resultado de las operaciones, por lo que es necesario que en su selección se utilice un juicio profesional.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Podemos clasificar estos grados como los concernientes a las actividades que se realicen con la finalidad de vender, bajo este presupuesto se encuentran agrupados todos los gastos desde el momento en que termina la fabricación del producto hasta que es puesto en manos del cliente.

1) Gastos correspondientes a las ventas.-

Tendremos incluidos en estos gastos las erogaciones - que correspondan a la obtención directa de pedidos de nuestros consumidores, como son: gastos correspondientes al personal de las oficinas de venta, remuneraciones a nuestros vendedores y sueldos a supervisores de ventas, papelería utilizada, etc.

2) Promoción de ventas y publicidad.-

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores y crearles el hábito de compra a través de mensajes, por considerarse muy importante dediqué un tema específico más adelante.

3) Almacenaje y manejo del producto.-

Este gasto está constituido por el costo que se tiene desde que tenemos el producto terminado en nuestra bodega, así como el traslado de los mismos al departamen

to de ventas.

4) Gastos de transporte.

Aquí quedan incluidos todos los gastos ocasionados por el traslado del producto hasta el lugar donde reciba la mercancía nuestro consumidor.

En algunas empresas estos gastos significan un porcentaje alto sobre el producto de ventas por eso es necesario planear los medios más eficaces para lograr una correcta penetración en los consumidores, evitando gastos inútiles, es necesario constatar continuamente si los mecanismos que se siguen son los mejores para lograr los objetivos que se persiguen.

Con este presupuesto se persigue una coordinación de los esfuerzos de la distribución con los departamentos de ventas, finanzas y producción, tener una eficiente selección de los métodos de distribución ya que esto nos ayudará a seleccionar una mejor clientela, entrar o incurrir en otros territorios, agentes mejor organizados y una publicidad bien dirigida.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD

Este presupuesto se compone de: publicidad, venta personal, promoción de ventas y publicidad no pagada, en algunas empresas este presupuesto ocasiona mucho gasto de efectivo es por eso su gran importancia.

Se entiende por publicidad cualquier forma de presentación y difusión impersonal de ideas, artículos, servicios realizados por un patrocinador.

- Venta personal .-

Esta se entiende como una conversación oral, con uno o más posibles compradores, con el fin de lograr los objetivos de ventas.

- Promoción de venta.-

Estimular la compra por el consumidor y la efectividad del comerciante exhibiendo la mercancía en aparadores, en demostraciones y en diversos esfuerzos de venta fuera de la rutina ordinaria.

-Publicidad no pagada.-

Estímulo impersonal de la demanda de un producto, es un servicio de una empresa haciendo aparecer gacetas de notificación de significado comercial en un medio impreso o por la radio o la televisión que no ha pagado el patrocinador.

La efectividad de la publicidad se encuentra limitada por factores tales como: el producto,, el precio, la envoltura, la venta personal, los servicios, el financiamiento,- etc.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos conocidos que son: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia y objetivos a alcanzar.

- Porcentaje fijo sobre ventas.- Este método resulta impráctico, ya que se basa en las ventas que se obtuvieron, es decir, si se vendió poco, la publicidad sería menor, siendo cuando más se ocuparía de ella.

- Empuje publicitario.- Este método establece sus presupuestos específicamente de modo que sean coherentes con -- los de sus competidores, es decir, mantener la paridad competidora.

- Objetivos a alcanzar.- Este método es el más lógico, y consiste en hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de venta y de la potencialidad del mercado, siempre delimitados al tamaño de - la campaña y los medios publicitario y financiero, así como - al beneficio que se piensa tener,,ésto se realiza con la ayuda de una agencia publicitaria.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Los gastos de administración incluyen los demás costos que no son de fabricación, ni de distribución que se han producido en las operaciones del negocio, en general, se producen en la supervisión de las principales funciones del negocio y en su servicio,, en vez de la realización de cualquier función individual.

En este presupuesto por lo tanto 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.

Como tradiciones de este tipo de gastos se tienen los creados por:

- Consejeros
- Gastos de representación de ejecutivos administrativos.
- Sueldos y compensaciones a ejecutivos.
- Departamento de tesorería
- Departamento de contabilidad y estadística
- Departamento de crédito y cobranzas
- Honorarios a abogados, etc.

El funcionamiento de estos departamentos necesitará de la salida de gastos de operación que en la contabilidad - quedan clasificados como sigue:

- Sueldos
- Compensaciones
- Honorarios de abogados, auditores y consultores
- Renta
- Seguro Social
- Depreciación
- Papelería y artículos de escritorio
- Teléfono
- Luz
- Seguros

Para elaborar este presupuesto es preciso elaborar - un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para poder precisar el porqué de las erogaciones, cuales son gastos fi--jos y cuales son variables, además de determinar sobre quie--nes recae la responsabilidad del control de los gastos.

El análisis de los gastos incurridos en el pasado, - nos facilitará el conocimiento de:

- Cantidades pagadas y concepto
- Gastos fijos y porción variable de los mismos
- Responsabilidad individual sobre control de los - gastos.

Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que no sean de decisiones de alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

Los principios de la administración científica pueden ser aplicados a las funciones de oficina.

Cando se cuenta con una organización eficiente y además con un volumen de movimientos que ha resultado necesario la división del trabajo, el personal llega a tener un grado de especialización que permite la aplicación de estándares de eficiencia y de costo, con la necesaria tolerancia para cumplir la fatiga y las necesidades personales.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS

La importancia de este presupuesto recae en las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operaciones a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo, en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc. También toma en cuenta si es la época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Este presupuesto debe de contener el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los activos fijos actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional, así como también deberá de conocer el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, la influencia gubernamental en el campo industrial, la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.

PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de -- ayudar a la realización de los fines de la misma, o ya sea por aspectos de tipo convencional,, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares,, que - por lo general son de poco dinero.

Estas partidas deberán distribuirse dentro del - presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de --. contratos, convenios o documentos que se proyecte elaborar en la realización de estas operaciones.

C A P I T U L O I V

- 1.- Presupuesto de resultados
- 2.- Balance general presupuestado

PRESUPUESTO DE RESULTADOS

Al terminar el ejercicio, la situación financiera se podría conocer por medio de un balance general proyectado-ya que nos mostraría detalladamente los recursos y obligaciones con las que se cuenta.

La utilidad o pérdida se puede conocer por medio de un balance comparativo o un balance general, ya que en éste aparecerán los resultados obtenidos durante el ejercicio, pero únicamente aparecerá la utilidad o pérdida pero no la forma en que ésta se obtuvo, que es precisamente lo que nos importa, por esta razón se formulará un estado que complementamente al balance general el cual nos proporcionará detalladamente la forma en que se obtuvo la utilidad o la pérdida del ejercicio.

Para su formulación se tiene que tomar en cuenta los presupuestos de las cuentas de resultados que constituyen la base del estado de resultados presupuestado.

Estado de resultados presupuestado.

- Presupuesto de ventas
- Inventario inicial de materias primas
- Presupuesto de compras
- Inventario final de materias primas
- Costo total de materia prima presupuestada

- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de gastos de fabricación
- Inventario inicial de producción en proceso
- Presupuesto de inventario final de producción en proceso.
- Presupuesto de costo de producción
- Inventario inicial de productos terminados
- Presupuesto de inventario final de productos terminados.
- Presupuesto de costo de ventas
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuestos de gastos de venta
- Presupuesto de gastos de administración
- Presupuesto de otros ingresos
- Presupuesto de otros egresos
- Utilidad neta presupuestada antes de impuestos

Esta utilidad nos servirá en:

- 1.- Presupuesto de años anteriores.- Nos servirá como un estudio en detalle de los resultados que se obtuvieron y así tratar de corregir las fallas y trazar un camino a seguir.
- 2.- Presupuesto de ventas.- Sirve de base para los demás presupuestos, subdividiéndose entre las ventas normales y otras ventas, las ventas normales son las concernientes

al giro principal de la empresa, otras ventas corresponderían a actividades no comunes a la empresa como pudiera ser la enajenación de algún activo fijo, etc.

3.- Presupuesto de otros ingresos.- Estos pueden venir de dos fuentes: las propias y las ajenas.

a) Préstamos y operaciones financieras.

- Bancarios
- Refaccionarios
- Habilitación o avío
- Emisión de obligaciones
- Hipotecarios.

b) Aumentos de capital

c) Descuentos por pronto pago a proveedores.

En lo referente a los egresos tenemos:

1.- Presupuesto de años anteriores.- Realizando un estudio de los egresos de nuestro presupuesto anterior.

2.- Presupuesto de producción.- Podemos subdividirlo en:

- Inventarios de mercancías
- Compras
- Mano de obra
- Gastos de fabricación

Con ésto tenemos la capacidad productiva de nuestro presupuesto.

3.- Presupuesto de costo de distribución.- Se divide en:

- Gastos de venta
- Gastos de administración
- Gastos financieros.

4.- Presupuesto de inversiones.- Está formado por el activo fijo.

- Maquinaria y equipo
- Muebles y enseres
- Equipo de transporte
- Edificios
- Otros

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

El balance general es un documento contable que tiene por objeto presentar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y muestra clara y detalladamente sus recursos o sea, los activos y sus deudas que son los pasivos, y el capital.

El resumen global de todo el proceso presupuestal -- estará representado en el balance presupuestado o proyectado, al cual se llegará siguiendo la misma técnica de la contabilidad.

Se deberá realizar una hoja de trabajo, donde se encontrará en las dos primeras columnas los saldos deudores y acreedores del balance inicial, en las próximas columnas se encontrará a los movimientos deudores y acreedores según resulta por cada cuenta cuando se registren las operaciones correspondientes a cada presupuesto, las siguientes dos columnas contendrán los saldos ajustados como consecuencia de los cambios sufridos por los importes de las operaciones registradas, en las siguientes columnas se registrarán las -- cuentas de resultados y así obtendremos el estado de pérdidas y ganancias, este resultado neto debe de ser igual al -- ya presupuestado, por último, en las siguientes dos columnas van los saldos de las cuentas del balance y así obtendremos el balance general predeterminado.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

(En forma de reporte)

ACTIVO

Circulante:

Caja y bancos
Acciones y valores
Documentos por cobrar
Almacen

Fijo:

Terrenos
Edificios
Depreciación de edificios
Mobiliario y equipo de oficina
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina
Maquinaria
Depreciación de maquinaria
Equipo de transporte
Depreciación de equipo de transporte

Diferido:

Gastos de Instalación
Reserva para gastos de instalación

PASIVO:**Circulante:**

Proveedores

Cuentas por pagar

Fijo:

Hipotecas por pagar

Diferido:

Rentas cobradas por anticipado

Intereses cobrados por anticipado

Total Pasivo;**Capital Contable**

C A P I T U L O V

- 1.- Principales ventajas y limitaciones del presupuesto.
- 2.- Principales causas del fracaso del presupuesto.

PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL
PRESUPUESTO

VENTAJAS:

A).- De Planeación.-

- Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de las operaciones -- que se realizan en la empresa, con proyección hacia -- una buena dirección y eficiencia.
- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.
- En base para la toma de decisiones y fijación de polí-
ticas a seguir en financiamiento, compras, inversiones
producción, ventas, etc.
- Influye para utilizar al máximo el capital y para preveer
necesidades oportunamente.

B).- De Organización.-

- Crea la necesidad de definir responsabilidades y lími-
tes de autoridad de las personas que intervienen en la
técnica presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.
- Obliga a establecer en la empresa divisiones funciona-
les por departamento, y en ocasiones a modificar su es
trutura.:

C) De Coordinación.-

- Se establecen flujos de operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto a la empresa.
- Obliga a todos los departamentos de la empresa a que colaboren para poder alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de un funcionamiento ordenado de las actividades.

D).- De Dirección.-

- Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

E).- De Control.-

- Es un medio para seguir y comprobar los resultados, es decir, es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.
- Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.
- Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

- Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

- Delimita responsabilidad en todos los niveles.

F).- De Personal.-

- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.

- Simplifica la función de dirección y de autoridad.

- Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.

- El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes a estimular la iniciativa y a una mejor calidad de -- personal ejecutivo.

En general, las ventajas del control presupuestal se -- pueden resumir en la estricta vigilancia y planeación de -- las operaciones de una empresa, que permiten el logro de -- los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de los re cursos, el equilibrio de la estructura financiera.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA.

LIMITACIONES;

- Está basado en estimaciones y en ocasiones en pronósticos, en que como toda actividad humana es susceptible a errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, - tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.
- En su costo, ya que puede ser elevado en relación a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta,
- Cuando se ha tenido por algún tiempo el ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, substituyen parte de la administración o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.
- No ir más allá de su campo de acción.

Estas limitaciones se pueden ir reduciendo o quizás hasta hacer o lograr que desaparezcan, con el tiempo, o con una mejor administración.

PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL
PRESUPUESTO

En la actualidad la técnica presupuestal es muy buena, casi indispensable en las empresas, en sí, la técnica no tiene errores, sino más bien, es la mala aplicación de la misma, ya que entre las principales causas de fracaso del presupuesto tenemos:

- Desconocimiento de la empresa
- Desconocimiento de los planes o políticas
- La inadecuada administración, dirección o vigilancia
- La poca flexibilidad.
- La rapidez con que se instala el sistema
- El inadecuado sistema de contabilidad y costos
- Falta de revisión y corrección de las estimaciones
- Mala organización y coordinación general
- Insuficiente análisis y estudio de mercado.
- Falta de apoyo directivo.
- Falta de cooperación
- La mala coordinación de inventarios con la producción
- La mala determinación de la capacidad productiva

La mayoría de las causas de fracaso anteriores se deben a errores humanos, a la falta de capacidad y conocimientos, etc. pero no se debe en sí a la técnica.

CONCLUSIONES

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

- 1.- Esta tesis está escrita para servir como una herramienta en los presupuestos de empresas, no hace un análisis de todos los presupuestos que se pudieran utilizar, sino que ofrece una exposición breve de los presupuestos más importantes.
- 2.- El método presupuestal proporciona grandes oportunidades a la alta gerencia empresarial, puesto que contando con esta herramienta de operación, tiene la oportunidad de -compenetrarse mejor de lo que es la entidad, de utilizar mas información para evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera más efectiva y reducir los costos en forma lógica y no arbitraria.
- 3.- Los presupuestos representan en forma concreta el futuro de una organización, ya que resume todas sus fases de -- actividad (ventas, producción, compras, etc.).
- 4.- La idea básica de los presupuestos es la de controlar debidamente las erogaciones que se efectúen, tratando de -no crear la idea de que se hace con fines de ahorro o limitación.
- 5.- Para poder lograr una buena presupuestación se requieren fundamentalmente:

- Apoyo de la alta gerencia
 - Diseño adecuado del sistema para poder solventar las necesidades de la empresa.
 - Dirección y supervisión efectiva del sistema
 - Que las expectativas sean realistas, que no caigan en el optimismo o pesimismo.
- 6.- El diseño del sistema debe ser desarrollado tomando en cuenta los diversos factores ambientales que afectan a la empresa, el nivel cultural de los empleados y los objetivos que se persiguen.
- 7.- En la implantación del sistema presupuestal debemos tener muy en cuenta, las causas del fracaso del sistema presupuestal, para no caer en los errores que se mencionan.
- 8.- Desde el punto de vista administrativo los presupuestos se han vuelto una técnica indispensable para una adecuada toma de decisiones.
- 9.- Se debe tener especial cuidado en la elaboración del presupuesto de ventas ya que de él se basan los demás presupuestos.

BIBLIOGRAFIA

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

1.- Contabilidad de Costos, 2o. curso.

E. Reyes Pérez

2.- Contabilidad Administrativa

Webber

3.- Administración Financiera de Empresas

J. Fred Weston

Eugene F. Brigham.

4.- Presupuestos

Welsch.

5.- Técnica Presupuestal

Cristóbal Del Río González

6.- Presupuesto Clave de la Planeación y Control

Regional L. Jones.

7.- El Presupuesto en la Empresa

Paul Losb.

8.- Principios de Contabilidad 1º Curso.

Elías Lara Flores

9.- Principios de Administración

George R. Terry.

10.- Sistema del Control Presupuestal.

C.P. Victor M. Paniagua B.