

87710821  
2ef



**UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

**PROYECTO DE PROGRAMA PARA LA  
MATERIA DE PRESUPUESTOS**

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
P r e s e n t a  
**José Juan Vega Rodríguez**

Tlalnepantla, Edo de México

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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.

A mis padres

y hermanos

Para su satisfacción.

A mi esposa.

Gracias por su apoyo y comprensión.

A mis compañeros

y amigos

Con un sincero reconocimiento.

A mi Universidad

y al C.P. Juan Corral Moreno

Que gracias a su preparación y orientación hicimos realidad  
este proyecto.

## I N D I C E

PAG

### INTRODUCCION

#### I.- GENERALIDADES

- a) Antecedentes Históricos ..... 1
- b) Concepto ..... 3
- c) Importancia, Finalidades, Ventajas y Limitaciones.. 6

#### II.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS ..... 17

- a) En Cuanto a su Importancia ..... 17
- b) En Cuanto a su Origen y Efectos ..... 17
- c) En Cuanto a su Flexibilidad ..... 18
- d) En Cuanto a la Entidad ..... 19

#### III.- ELEMENTOS GENERALES ..... 21

- a) Normas Generales para su Elaboración ..... 21
- b) Política de la Empresa ..... 27
- c) Requisitos para la Instalación ..... 29
- d) Pasos para Establecer el Control ..... 32
- e) Manual del Presupuesto ..... 35

#### IV.- PRESUPUESTOS DE OPERACION ..... 40

- a) Presupuesto de Ventas ..... 40
- b) Presupuesto de Producción ..... 65

	PAG
c) Presupuesto de Materiales .....	70
d) Presupuesto de Mano de Obra .....	73
e) Presupuesto de Gastos de Fabricación .....	77
f) Presupuesto de Gastos de Venta .....	84
g) Presupuesto de Gastos de Administración .....	88
h) Presupuesto Financiero .....	90
i) Presupuesto de Planta y Equipo .....	93
j) Estados Financieros Presupuestados .....	95
V.- CASO PRACTICO .....	98

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA



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

La adopción del presupuesto significa creación de energía encaminada al desarrollo de las empresas que se traducirá en beneficios de ellas mismas .

Lo anterior se afirma porque es indudable que en cualquier unidad, de cualquier tipo, origen y fines, la sujeción a esa planeación de actividades es definitiva para el logro de las finalidades para los cuales fue creada.

Un ejemplo elemental sería la determinación de los gastos a efectuar según sus ingresos a percibir, por el ama de casa; sin embargo, este problema tan sencillo de resolver se proyecta en diferentes formas y fases en todos los tipos de unidades según su origen y fines .

Está comprobado de que todas nuestras ocupaciones diarias están plenamente identificadas en una planeación de actividades que de no ser de esa forma, no se efectuaría el máximo aprovechamiento del tiempo y de nuestra capacidad .

Sin embargo, este trabajo no es más que un esfuerzo encaminado a investigar y adquirir los conocimientos complementarios que se imparten, en más amplia forma, a los estudiantes de los cursos superiores de comercio y administración , en virtud del amplio

campo de aplicaciones que les es característico;por tanto,el lector debe considerar únicamente que trato de explicar en forma general el sistema de presupuestos.

## CAPITULO PRIMERO

### GENERALIDADES

#### a) ANTECEDENTES HISTORICOS

La necesidad de predecir el futuro viene de épocas remotas la han tenido todas las personas que de alguna forma deben organizar su vida ,su economía,el gobierno de su país,etc.Lógico es que,probablemente desde los primeros brotes de deseo de organización empezaron a surgir las más tempranas expresiones del presupuesto.

Así por ejemplo, se sabe que,tanto los babilonios como los egipcios,efectuaban estimaciones para controlar el dinero ,los granos las semillas,etc.;aún más,en Egipto se efectuaban estimaciones para pronosticar los resultados de las cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez. Los romanos, por su parte , estimaban las posibilidades de pago en los pueblos conquistados a fin de exigirles el tributo correspondiente.

La primera aplicación en forma organizada la encontramos en Francia, durante el siglo XVI, cuya finalidad era controlar la administración pública en lo referente a los gastos.

A fines del siglo XVII el ministro de Finanzas de Inglaterra somete a la consideración del parlamento, para su aprobación, el primer presupuesto bajo el nombre de "Budget" con las características que a continuación se mencionan:

- 1) Una estimación de gastos para el año siguiente.
- 2) Un programa de los impuestos y recomendaciones sobre el método de recaudación.

A partir de esta época, innumerables ensayos se hacen en países como Alemania y Francia y a fines del siglo XIX en los Estados Unidos de Norteamérica. La idea primordial era controlar las finanzas públicas, determinación desde luego muy importante, y, por la misma razón, muy conocida entre particulares.

Después de la I Guerra Mundial, la técnica del presupuesto empezó a aplicarse en las industrias particulares, en un principio para controlar los gastos. Probablemente desde ese tiempo se formó en la mente de las personas poco enteradas, una inconsciente aversión a este tipo de control, pues todavía en la actualidad, el presupuesto es considerado una represión de los gastos y no un encauzamiento de las operaciones de las operaciones de la empresa.

Posteriormente se amplió el campo de acción del presupuesto al pronosticar otras modalidades de las actividades de la empresa, surgiendo de esta manera el presupuesto que actualmente conocemos.

#### ORIGEN DE LA PALABRA

El origen de la palabra presupuesto, lo encontramos en la lengua romance del francés antiguo; Surge como una necesidad entre los trovadores, personas con dotes artísticas, que entregaban a uno de ellos (considerado el más previsor), parte de sus entradas, con objeto de prevenir épocas de menores ingresos; esa persona guardaba el dinero en una bolsa conocida en francés como BOUGETTE, cuya traducción al idioma español significa presupuesto.

#### b) C O N C E P T O

#### DEFINICION .

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como el participio pasado del verbo presuponer que significa suponer antes o anticipado, alguna cosa en el lenguaje de los negocios se ha llegado a desfigurar hasta formarse el presupuestar lo cual intrínsecamente lleva ya las

características que hacen de esta materia un estudio completo de las necesidades económicas y financieras de una persona moral o física.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuesto proviene del latín Pre, que significa antes, y del verbo suponer que indica la acción prevista por anticipado de una cosa.

#### DIVERSOS CONCEPTOS

Técnicamente hablando, el presupuesto es la "la estimación de los ingresos y gastos de un gobierno de una empresa o de una persona, correspondientes a un período determinado, que generalmente es un año". Es "el cómputo anticipado del costo aproximado de una obra de una instalación o de una adquisición".

Es "la estimación del programa financiero para un lapso determinado, mediante la recolección ordenada de los datos financieros y significativos del sistema contable y de otras fuentes, así como la interpretación de éstos, con el objeto de que sirvan de base de estimación para las operaciones futuras y para alcanzar el estado deseado". (1)

Es "Un programa financiero para las operaciones de un período futuro basado en los resultados obtenidos en ejercicios

(1) Contabilidad Industrial J.K. Lasser pág. 253

anteriores y en los datos conseguidos por medio de la investigación y el análisis". (Contabilidad Superior - Finney.).

"El presupuesto es un plan para gobernar la operación de un negocio, para un período futuro, incluyendo un pronóstico de la situación financiera de la empresa al final de ese ejercicio. Un propósito fundamental del presupuesto de los negocios es encontrar el curso más ventajoso a través del cual, los esfuerzos de la empresa pueden ser dirigidos para lograr su objetivo primario. Otro propósito es insistir en que la Administración lleve el negocio tan apegado al curso fijado. En general, el presupuesto puede ser definido como cualquier informe que muestre los datos estimados del desarrollo de los resultados de un programa o plan de operación, representa una estimación de eventos o consideraciones futuras usuales, desde el punto de vista financiero, expresa los proyectos y pronósticos de las personas responsables de la Administración de la empresa". (Paton W. Essentials of Accounting - The McMillan Co.).

"El presupuesto es un mecanismo de control, que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad de toda empresa". (Roberto Macías Pineda).

Después de haber estudiado cada una de las definiciones anteriores, definiría al presupuesto como "el instrumento administrativo por medio del cual se planean en forma minuciosa, científica y por anticipado, todas las operaciones de una empresa, de acuerdo con sus fines".

El presupuesto es un método, por medio del cual se coordina toda la organización de una empresa con un plan de acción futura. El presupuesto no sólo es control o simple estimación, sino análisis cuidadoso y científico de las operaciones pasadas, calculándose cuidadosamente las operaciones futuras de acuerdo con las finalidades de la empresa.

c) I M P O R T A N C I A , F I N A L I D A D E S , V E N T A J A S  
Y L I M I T A C I O N E S

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

Los méritos de un sistema efectivo de presupuestos, que esté orientado a ayudar a los administradores a ejecutar las principales funciones de dirección, pueden ser apreciados ampliamente por todos los ejecutivos que se han visto frustrados al emplear procedimientos presupuestarios inadecuados. (2)

El presupuesto permite definir las metas a alcanzar; con la

(2) Preparación de Presupuestos Reginald L. Jones pág. 13.



colaboración de programas de ventas, de producción y de finanzas, ofrece una seguridad mayor a la Administración, que aunado a la fijación de responsabilidades que intervienen para el desarrollo de las mismas, permite que se coordinen dichas actividades, redundando en beneficio de una buena Administración.

El principal apoyo que puede presentar el Presupuesto es facilitar al hombre de empresa, el tomar decisiones sobre bases estudiadas previamente; ahorrará riesgos y contingencias que podrían llevar al fracaso a la empresa, ya que toda la actividad económica y financiera está planeada de antemano, lo cual permite una supervisión más efectiva de las actividades.

El constante crecimiento de los negocios y la gran variedad de sus actividades en la época actual, han determinado que los Presupuestos sean uno de los factores esenciales en su dirección. Por otra parte, el sistema de presupuestos se desarrolla más en las negociaciones particulares que en los organismos gubernamentales. En los negocios la planeación constituye una necesidad vital para controlar y coordinar las diversas actividades; esto puede realizarse en nuestros días, gracias a las investigaciones y a los adelantos introducidos en la técnica contable que han ayudado a crear sistemas para controlar los Presupuestos.

En los negocios, al tratar de elaborar un presupuesto, se

tropieza con el problema de estimar tanto los ingresos como los gastos; de donde se desprende, que el presupuesto equivale a un verdadero plan constructivo, en el sentido de que, por medio de él, se incrementa el volumen de las operaciones, que al final supone un incremento de las utilidades. Si el presupuesto se considerara restrictivo, sería un freno para las actividades de la negociación ya que no permitiría aumentar su radio de operación, en tal caso estaríamos fuera de las finalidades del presupuesto.

De todo lo anterior se concluye que los presupuestos además de ser estimaciones o proyectos a seguir, son un medio por lo cual la empresa operará sobre bases coordinadas y estudios ciertos, que facilitarán el desenvolvimiento económico y financiero, alejándola de las imprevisiones, que indudablemente nos permitirán llegar al resultado requerido.

El presupuesto es un medio que toda de empresa debe adoptar puesto que no perjudica en lo más mínimo sus actividades y sí permite hacer los arreglos necesarios para no incurrir en errores que podrían entorpecer la buena racha de la empresa, o llevarla al fracaso.

#### FINANLIDADES DEL PRESUPUESTO

Al aplicarse un sistema de presupuestos siempre debe

posible, debido a que se ha reconocido una gran variedad de las mismas en relación con la administración de los negocios.

#### VENTAJAS

Las ventajas del presupuesto se clasifican en :Ventajas Directas para la Administración;Ventajas a Través del Personal; Economías, Mejoras y Ahorros;Ventajas en Relacion a Terceras Personas.

#### Ventajas Directas Para la Administración.

1) Constituye para la administración de un medio de dirección de gran importancia, porque en cualquier momento puede conocerse en cada uno de los departamentos de la empresa, en cada servicio u operación a desarrollar cuál es su situación presupuestaria esto es una ventaja, pues obliga a la Administración a elaborar un estudio de sus problemas para tratar de resolverlos en forma anticipada, cuando todavía no han afectado los resultados de la empresa, es decir, se establecen objetivos definidos por medio de planes y políticas cuidadosamente estudiados, constituyendo de esta manera uno de los medios más eficaces en la Administración.

2) Utilizando el presupuesto, la Administración puede determinar el efecto que van a producir las políticas adoptadas, sirviendo como campo de prueba para las mismas, así como medir el

llevarse en la mente la consecución de las siguientes finalidades:

1) Permitir a los directores de la empresa dirigirla en forma inteligente, merced al cálculo anticipado de los requerimientos y operaciones necesarios de tal manera que ninguna situación los tome por sorpresa.

2) Promover la cooperación y aceptación de políticas, así como la ejecución de los planes que se han formulado.

3) Delimitar las erogaciones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la empresa sin que esto quiera decir que se debe tomar una actitud restrictiva.

4) Corregir oportunamente las deficiencias en el presupuesto y en la política de la empresa.

5) Delimitación de áreas de responsabilidad y de ejecución de cada una de las actividades que se desarrollen en la empresa.

#### V E N T A J A S Y L I M I T A C I O N E S

Al hablar sobre las ventajas y limitaciones del presupuesto se mencionarán los peligros del mismo; lo hago con el firme propósito de exponer cada una de ellas en la forma más amplia

efecto de las modificaciones que se proyecta llevar a cabo, o de posibles y esperados cambios en las condiciones económicas generales además, el Presupuesto viene a constituirse como el instrumento por medio del cual se revisan y establecen continúa y periódicamente las medidas adoptadas, lo cual significa otra ventaja que indicará a la Administración, cuándo y dónde es posible hacer cambios para lograr el objetivo que se persigue.

3) Otorga la posibilidad de tomar las medidas necesarias para corregir a tiempo las deficiencias que resulten de la comparación de los datos estimados con los datos reales, en caso de que ésta sea la importancia como para tomarse en consideración ya que a no ser por él, se tendría que esperar hasta el final del ejercicio para darse cuenta de los resultados adversos. En cuyo caso tendríamos como único recurso tratar de remediar la situación, que pudimos haber previsto a tiempo por medio del Presupuesto hay administraciones que se interesan más en los futuros progresos de las operaciones, que en esperar la recopilación de los datos para la formulación de los Estados Financieros, cuando ya es demasiado tarde para tomar medidas que remedien el resultado de las operaciones efectuadas; los Estados Financieros muestran actividades pasadas, pero la Administración debe tener interés en saber anticipadamente cómo obtener los mejores resultados.

4) Otra ventaja de gran interés para la Administración, es la que se deriva de tener un adecuado planeamiento de las operaciones, junto con una clara y precisa delimitación de responsabilidades para realizar sus objetivos, ya que con ello se logra la descentralización de la responsabilidad, y la no centralización del control con la posibilidad de librarse completamente del detalle rutinario de las operaciones, para dedicar todo el tiempo necesario a atender oportunamente, las funciones que no puede delegar es lógico que si su atención es distraída por los detalles diarios de rutina, las funciones que buscan mejoramiento de la empresa tienen que descuidarse.

#### Ventajas a Través del Personal

1) Permite conducir la fuerza de trabajo por senderos productivos promoviendo al mismo tiempo la cooperación en la aceptación de las políticas y la ejecución de los planes es decir por medio del presupuesto puede obtenerse la coordinación y correlación de las diferentes actividades de los distintos departamentos de la organización pues el entusiasmo del individuo se verá aumentado debido a que estimula y ayuda a cada uno, a pensar en la empresa a la cual presta sus servicios.

2) Como el presupuesto final es una combinación de operaciones, se elimina la posibilidad de una equivocación o juicio individual, estimulando por lo tanto, la cooperación colectiva sin restar oportunidad para que cada uno realice su

propio esfuerzo el cual estará en armonía con los fines de la empresa.

3) Como en toda empresa es indispensable la intervención de los individuos, y del empeño y esfuerzo de cada uno depende en gran parte, el éxito de sus operaciones, esto se logra con cierta facilidad cuando se ha establecido un adecuado control presupuestal, que trata de hacer de cada individuo un "miembro del equipo", pues cada quien pondrá más empeño en conseguir la meta que se ha fijado.

4) Otra ventaja derivada del presupuesto, es que constituye el medio por el cual cada individuo puede progresar por sus méritos, teniendo la oportunidad de mostrar aptitudes, estimulando de esta manera la iniciativa del personal.

5) Por medio del presupuesto es posible establecer una buena política de trabajo, de gran utilidad a las empresas, porque cuando se avisa una depresión económica puede reducirse la mano de obra en forma inteligente y gradual, cumpliendo con las disposiciones reglamentarias en materia de trabajo.

#### Economías, Mejoras y Ahorros

Tiene por objeto, obtener el costo más reducido en las diferentes operaciones de la empresa.

1) Puesto que el presupuesto es un medio de control de las operaciones que contribuye a mantener los gastos de acuerdo con los límites de los ingresos ,repercute en la conservación de los recursos previendo su mal uso,puesto que regula los gastos en relación a sus propósitos,predeterminando cuantitativamente las necesidades.

2) Por medio del presupuesto se previene el desperdicio probable de la producción,ya que es el medio por el cual se pueden señalar las fallas a las causas que las producen.

3) Como derivado de los estudios que la Administración hace,es posible encontrar formas o procedimientos en la utilización de materia prima,mano de obra y gastos que signifiquen economía para la empresa.

#### Ventajas en Relación a Terceras Personas

Toda empresa que rige sus operaciones a base de presupuestos da idea de continuidad y de buen manejo,lo que necesariamente redundará en mayor confianza,tanto para el personal como para los inversionistas,acreedores,etc.

#### LIMITACIONES

El presupuesto no es más que un programa previo de estimaciones que va a servir de base para el control de las



actividades de la empresa está sujeto, como todas las cosas en la vida, a causas imprevistas que el hombre de negocios debe estudiar y tratar de comprender y tomar estas limitaciones como cosa natural, que no impide los beneficios que preste el presupuesto.

1) Como el presupuesto está basado en estimaciones, no es exacto; por lo tanto es necesario hacer revisiones frecuentes para que las desviaciones sean reducidas a su mínima expresión.

2) El presupuesto puede fallar, o no dar los resultados establecidos, cuando se espere demasiado de él; se adopte precipitadamente por un deficiente sistema de contabilidad por no estudiar y analizar debidamente todos los factores que intervienen en su formulación; por no analizar las causas de las variaciones; por desear obtener resultados rápidamente y por un control inadecuado del mismo.

3) Ningún régimen presupuestal puede dar rápidamente los resultados esperados es necesario que los funcionarios aprovechen las desviaciones cometidos con el fin de hacer sus estimaciones con mayor exactitud en el futuro.

4) No hay que considerar al Presupuesto como la fórmula maravillosa que soluciona los problemas de cualquier empresa; es necesario que se tome en cuenta que el Presupuesto no es más que una previsión, o una estimación que puede favorecer a todos los

negocios que lo adopten, con los debidos estudios y consideraciones de cada caso.

5) Exige una organización que aumenta los gastos de oficina, segun el sistema presupuestal adoptado.

6) De ninguna manera sustituye a la Administración eficiente.

Al llevar a la práctica un presupuesto ,deberá pasar el tiempo razonable para que se puedan obtener los resultados requeridos , cosa lógica pues aún tratándose de la iniciación de un negocio no se espera obtener utilidades inmediatamente pues de antemano sabemos que será necesario el transcurso de cierto tiempo para lograrlas.

## CAPITULO SEGUNDO

### CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

#### a) EN CUANTO A SU IMPORTANCIA

Los clasificare en principales y secundarios o como también se conocen en sumarios y analíticos.

##### PRINCIPALES O SUMARIOS

Podemos comentar de los Estados Financieros, presupuestados de Posición Financiera y de Resultados .Son los que detallan las situaciones o transacciones generales de la empresa.

##### SECUNDARIOS O ANALITICOS

Estos son los que se preparan para atender aspectos individuales de la empresa como: el Presupuesto de ventas, Costo de Producción, Compras, Costo de ventas, Gastos de Operación, Flujo de Efectivo.

b) EN CUANTO A SU ORIGEN Y EFECTOS

Los clasificaremos en Presupuestos de Operación y Financieros.

Presupuestos de Operación

Son aquellos en los que se centraliza, todos los datos estimados de los Presupuestos de Ventas, Producción y de Gastos, básicamente son los que se refieren al Estado de Resultados.

Presupuestos Financieros

Abarca el estudio de las necesidades de efectivo que irá requiriendo el negocio para poder desarrollar sus operaciones en la forma planeada en cierta forma los que se refieren al Estado de Posición Financiera.

c) EN CUANTO A SU FLEXIBILIDAD

Desde el punto de vista de la forma en que se van a aplicar los podemos dividir en fijos o de asignación y flexibles.

Fijos

Son aquellos en los cuales se fija, para un determinado período, una situación, la cual no variará en comparación con los

acontecimientos reales. Según algunos autores ,una compañía que puede predeterminar sus operaciones con una variación de más o menos 5% sobre los resultados reales, está en posición de adoptar un presupuesto fijo.

Este presupuesto únicamente puede tener resultado en una empresa ya perfectamente organizada y con variaciones poco importantes en el mercado de aprovisionamiento, etc.

En última instancia el presupuesto fijo es la meta codiciada a la que debe aspirar cualquier compañía.

#### Presupuesto Flexible

Se utilizan cuando en una empresa se hace difícil la predeterminación de las situaciones, principalmente porque la producción no es constante o porque no existe una estabilización obtenida por la experiencia.

#### d) EN CUANTO A LA ENTIDAD

Se clasifican en Públicos y Privados.

#### Presupuesto Público

Son ejercidos por las dependencias gubernamentales una de sus características es la ausencia de finalidad lucrativa es una

ley, pues reúne características para ser considerado como tal, ya que primero es un simple proyecto o iniciativa que posteriormente se convierte en ley mediante la aprobación del Congreso de la Unión y la correspondiente sanción, promulgación y publicación por parte del Ejecutivo Federal. (1)

#### Presupuesto Privado

Se trata de sistemas utilizados por empresas particulares de naturaleza comercial, industrial, de servicios, etc., que generalmente buscan el lucro. (2)

(1) El Presupuesto Cristobal del Rio Pág.1-16

(2) El Presupuesto Cristobal del Rio Pág.1-16

## CAPITULO TERCERO

### ELEMENTOS GENERALES

#### a) NORMAS GENERALES

#### PARA SU ELABORACION

La práctica difiere respecto al punto donde debe empezar la preparación del Presupuesto; sin embargo se separa en tres grupos con objeto de facilitar su comprensión :

- 1) Relativas a los elementos en sí, que intervienen en su elaboración.
- 2) Relativas a las personas o personal que los elaboran.
- 3) Relativas a la política de la empresa .

Respecto al primer inciso, al problema que surge inmediatamente al tratar de elaborar un presupuesto es el que se refiere al período del presupuesto.

#### PERIODO DEL PRESUPUESTO

Existen diversos factores que motivan las variaciones en la duración del período del presupuesto, en virtud de que el mismo debe definirse como un lapso de tiempo que permita el pronóstico

de datos razonablemente exactos, ya que, al tratar de fijarlos no puede establecerse una regla que se aplique invariablemente a todas las empresas pero siempre deberán tenerse en cuenta los siguientes problemas :

a) Rotación de Inventarios de Artículos Terminados .- Es conveniente hacer un estudio bastante profundo referente a los ciclos o fluctuaciones estacionales de ventas , puesto que no hay que olvidar que existen múltiples negocios que tienen épocas en las cuales la capacidad del mercado para absorber las mercancías es superior a otras , lo que trae por consecuencia la necesidad de determinar períodos parciales dentro del mismo período sumario, (maximo un año) con objeto de presentar las situaciones mas reales durante todo el ejercicio del presupuesto.

b) Duración del Ciclo de Producción .- En los negocios con períodos de producción largos, por ejemplo las fábricas de muebles , de maquinaria, etc., los presupuestos deberán planearse también para temporadas más o menos prolongadas , con objeto de coordinar las operaciones de los departamentos de producción con los de ventas y compras, el tiempo es de acuerdo a las necesidades de la empresa.

c) Condiciones de Mercado.- Cuando las condiciones del mercado son inciertas y variables , es aconsejable determinar los períodos presupuestarios para lapsos cortos, ya que, primordialmente, de este renglon depende la marcha de los planes del negocio en forma decisiva, y del grado de certidumbre del mercado dependerán los resultados del mismo.



d) Concepto que se trate de Presupuestar .- Este también puede influir en cierta forma para fijación del período presupuestal; sin embargo, lo más interesante de este estudio son los elementos que se utilizarán para estimar al renglón que se desea, tales como: elementos históricos, económicos, financieros y futuros.

#### Elementos Históricos y Futuros

Estos elementos son importantes para poder predecir lo que puede suceder en lo futuro y , además para llegar a fijar con mayor facilidad las metas a las cuales se desea llegar es el estudio de una serie de estados financieros de años anteriores los mismos nos mostrarán claramente lo sucedido en materia administrativa y financiera.

Los estados financieros a los que se refiere deberán estar de acuerdo con el período de tiempo que abarcan, en función con las características propias del negocio, es decir, esos informes deberán llevar el sello de periódicos o de periodicidad, ya que son elementos necesarios para la correcta comparación de Estados Financieros o cualquier otro tipo de informe.

Se puede asegurar que los elementos históricos están constituidos por la comparación y análisis de informes anteriores al período que se trata de pronosticar o estimar , dando por consecuencia bases para determinar los elementos futuros, auxiliados de otros accesorios.

## Elementos Financieros

Posteriormente a la comparación de los informes y el estudio de los conceptos de los estados financieros citados es conveniente establecer las condiciones económicas sobre las cuales se desarrollará el presupuesto que se está elaborando, y definir qué lo afectará y la manera de dar solución a dicho problema , es decir, conocer primero la necesidad y luego los medios disponibles para satisfacerla.

Consiste en determinar las épocas y métodos de financiamiento más convenientes para la empresa con objeto de obtener recursos necesarios para llevar al cabo los fines de la empresa, determinados por elementos económicos debidamente valuados. Disponiendo de estos datos , con toda seguridad un director o administrador podrá preparar un adecuado plan de financiamiento.

## RELATIVAS A LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN SU ELABORACION

Con objeto de poder realizar la elaboración del presupuesto, es necesario que intervenga la mano del hombre ; consecuentemente será necesario que se dirijan ordenadamente las actividades del elemento humano.

La elaboración de los presupuestos estará a cargo de una misma entidad, pudiéndose nombrar en diferentes formas, según las dimensiones de la empresa:

- a) En una industria pequeña, descansará casi totalmente en el contador general.
- b) En una industria mediana, se le podría denominar Departamento de Presupuestos, o el mismo departamento de Contabilidad que tendrá como funciones la coordinación y determinación final de los presupuestos elaborados por cada uno de los departamentos.
- c) En una gran industria, la entidad encargada de los mismos se denominará Comité de Presupuestos, que estará integrado generalmente, por los jefes o ejecutivos de cada uno de los departamentos.

Definida la denominación que se dará a la unidad encargada de la elaboración del presupuesto será necesario establecer su autoridad y responsabilidad.

El director del presupuesto será una persona o funcionario de alta jerarquía dentro de la organización que trata de establecer el control presupuestario ya que él será el encargado de resolver cualquier pugna que surja entre los jefes de departamento y lógicamente, éstos no aceptarán una solución si proviene de un empleado de menor jerarquía. En uno y otro caso, esta persona deberá coordinar las funciones de todos y cada

uno de los departamentos por lo que a la elaboración del presupuesto se refiere.

El director aprobará, en compañía de los integrantes de la Comisión o Comité, las estimaciones que se vayan elaborando en todos los departamento.

El fin primordial al seguir este procedimiento, es centralizar la responsabilidad que se deriva de la elaboración del presupuesto.

La máxima autoridad recae sobre la persona designada jefe del presupuesto, delegando buena parte de su responsabilidad y autoridad en los componentes de la Comisión que como se menciono anteriormente, serán los jefes de departamentos, que a su vez, harán las correspondientes delegaciones de autoridad y responsabilidad segun sea conveniente.

Sin embargo, la responsabilidad del director de presupuesto no se limita tendrá que:

- 1) Definir los sistemas presupuestarios más convenientes para la empresa.
- 2) Fijar épocas de instalación o ejecución más apropiados.
- 3) Obtener resultados óptimos.

4) Producir informes periódicos que muestren las actividades y resultados durante el período presupuestario.

5) Recomendar los cambios necesarios en los procedimientos o en su defecto, en las actividades del departamento que lo amerite.

Por lo mismo, el director del Presupuesto deberá ser persona con un gran sentido común, vasta preparación técnica y amplio conocimiento de la empresa, además de poseer amplio sentido analítico, conociendo a fondo el negocio, especialmente el sistema de contabilidad, no olvidando que debe ser buen organizador.

Es evidente que la tarea de preparar un programa presupuestal no es nada fácil, ya que requiere de solidas de conocimientos contables y administrativos, elementos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el papel del director del presupuesto.

Se considera que la primera información que es necesario obtener y sobre la cual descansa todo sistema presupuestal, son las estimaciones de ventas.

#### b) RELATIVAS A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA

Esta es una de las partes que influyen definitivamente en la preparación de los presupuestos, pues determinan la orientación que se deberá dar a todas y cada una de las actividades de la

empresa por tanto, serán la causa que tendrá en conjunto, como efecto, la tendencia de la empresa de llegar a la meta fijada.

Las políticas de la empresa deberán ser constantes y uniformes, pueden variar por mejoras, causas de fuerza mayor o adaptación a cambios importantes, ya que constantes modificaciones acarrearían una serie de confusiones y complicaciones.

Claro las políticas no pueden ser iguales en todos los negocios y consecuentemente no pueden señalarse reglas generales de aplicación por lo mismo para la adopción de determinadas normas se deben tomar en cuenta la pericia, experiencia y perspicacia de los ejecutivos o de la administración del negocio.

La adopción de determinada política implica un estudio considerando que su objetivo es buscar lo mejor para la empresa toda política debe de ser lo más estable posible, para no dar lugar a excepciones.

Dada la importancia que tiene este aspecto en la preparación del presupuesto, deben de ser prudentes para el desarrollo normal de la negociación, políticas de compras, ventas, producción y gastos.

En virtud de la importancia que tiene el presupuesto de ventas, se mencionarán algunas de las políticas que afectarían la

preparación del mismo, ya que alrededor de éste, giran todos los demás.

En primer lugar está el establecimiento de la política de precios bajos, o concesión de descuentos, clases de comprador, por ventas al mayoreo ,pronto pago, precios especiales, por volumen de compras, ventas que se realiza en de contado o a crédito,tipos de crédito,establecimiento de sucursales o agencias, autorización de distribuidores exclusivos o trato igual a todos.

También sería conveniente mencionar algunas referentes a costo de producción, ya que estas políticas redundan en el costo de ventas;sin embargo, las anotadas en el renglon de ventas se consideran suficientes para expresar la idea de la repercusión de las políticas en la preparación de cualquier presupuesto.

#### c) REQUISITOS PARA LA INSTALACION

Una vez que las estimaciones o las formulaciones del presupuesto han sido probadas y autorizada su instalación o funcionamiento dentro de la empresa, por el período determinado, se tiene la obligación de dar una serie de pasos en la organización de la empresa para su correcto funcionamiento, a saber :

1.- Organización de la empresa estableciendo la responsabilidad y autoridad del personal encargado del manejo, claramente definidas y delimitadas .

2.- Plan definitivo de la instalación del presupuesto dentro de la Compañía .

3.- Obtención de datos estadísticos y analíticos elaborados en forma eficaz y rápida.

La instalación del procedimiento de presupuestos puede ser dirigida, por el contador o por algun otro funcionario, aunque también puede serlo por algún consultor externo, generalmente un Contador Público, que tiene los conocimientos necesarios sobre :

a) Por medio del sistema contable de la empresa, se determinará si es conveniente el establecido, o es necesario el cambio a otro que cumpla con las exigencias del sistema de presupuestos a funcionar.

b) Tipo de operaciones que acostumbra practicar la empresa.

c) Problemas relativos a la Administración del negocio y decisiones tomadas al respecto .

d) Conocimiento de la organización adoptada por la empresa, y su conveniencia.

En cierta forma tiene la ventaja el contador de la empresa, por tener el conocimiento más amplio de las operaciones; pero los



consultores externos tienen una experiencia más amplia sobre la materia y, además, están menos expuestos a inclinaciones o perjuicios que en alguna forma podrían influir en la obtención de los resultados u objetivos de los presupuestos.

Otro elemento que también debe de tomarse en cuenta para la correcta instalación del presupuesto, es el tiempo empleado, es decir, se deberá instalar en forma tal que permita cubrir, primordialmente, la obtención de mayores resultados útiles para la empresa; procurando hacer la instalación en tal forma que no obstruya las labores normales del personal, incluyendo los departamentos o actividades que previamente se hayan señalado como los convenientes para acelerar la obtención de ventajas de Presupuesto, en coordinación con las otras partes integrantes del negocio.

Es conveniente definir la forma en que se instalará el programa presupuestal dentro del procedimiento operativo de la Compañía.

En primer lugar, se podría instalar el Presupuesto para una división o departamento de la empresa, o actividad de la misma, no olvidando las funciones del Presupuesto (Planeación, Coordinación y Control); o bien se podrá instalar el sistema para toda la empresa, cubriendo únicamente las funciones de planeación y coordinación.

Existen diversas opiniones respecto al más conveniente de los procedimientos para la instalación del Presupuesto ,diciendo que el primero únicamente reporta beneficios para determinados departamentos de la organización; sin embargo , el segundo, que cubre todas las áreas de la empresa , carece de una función que considero importantísima y que es el control, ya que permite a la planeación efectuar uan evaluación constante de los resultados que se van alcanzando en las distintas áreas.

Es conveniente determinar un tiempo razonable para la instalación del Presupuesto, para evitar que un tiempo excesivo traiga consigo la pérdida de la confianza de la Administración y de todos los que intervienen en el desarrollo del mismo, de las bondades del sistema.

#### d) P A S O S   P A R A   E S T A B L E C E R   E L   C O N T R O L

Con objeto de poder determinar si cualquier actividad, producto del resultado está de acuerdo con lo previamente elaborado, establecido o planeado, es necesario el establecimiento de determinadas normas que nos proporcionen esa información, ya que es de vital importancia conocer si se ha seguido el plan de trabajo establecido. En el sistema de Presupuestos lo más interesante es el Control del mismo, pues de

la acción efectiva del control y de las deducciones que de él se obtengan, podrán valuarse no sólo la actuación de tal o cual ejecutivo o funcionario, o aspecto del negocio, sino del mismo Presupuesto, y, en consecuencia, una valiosísima ayuda para la confección de futuros presupuestos.

a) En primer lugar, será necesario efectuar la comparación de los resultados reales con los datos contenidos en el programa presupuestal, con el fin de determinar las desviaciones ocurridas.

La comparación de los resultados reales con los establecidos en el Presupuesto, es una labor muy sencilla, pero que requiere exactitud y cuidado en su elaboración, ya que habrán de compararse y determinarse las variaciones.

Es conveniente el uso de informes gráficos y estadísticos para la presentación de las comparaciones y tendencias que vayan surgiendo con objeto de facilitar a los altos niveles administrativos el entendimiento de los informes que, presentados por una serie de cifras, requieren de tiempo para comprender su contenido .

b) Como consecuencia de lo anterior, se produce el estudio y análisis de las variaciones o desviaciones con el fin de encontrar sus causas.

Los problemas que plantea la determinación de las causas de las variaciones son de índole tan diversa, que es conveniente que tanto los jefes de Departamento como el Director del Presupuesto , expliquen, aclaren y hagan los comentarios pertinentes frente a la Administración de la empresa .

Es de suma importancia saber si la desviación encontrada es el resultado de condiciones no previstas en los Presupuestos, y, en tal caso , tomar las medidas encaminadas a la modificación del Presupuesto; también pueden ser por causas imputables a la deficiente actuación de funcionarios o fijación de políticas erróneas dentro de la empresa.

c) Comparación de la empresa con otras similares.(INEGI)

d) Formular estados informativos que permiten a la Administración conocer cuáles son los productos que dejan una utilidad razonable, y cuáles no.

e) Aconsejar la acción necesaria para evitar la repetición de tales variaciones, o hacer provisiones para modificar los presupuestos.

Esos controles al plan presupuestario pueden ser tan frecuentes como la magnitud de las operaciones del negocio lo permitan; sin embargo, es conveniente el establecimiento de

reportes periódicos que informen sobre la efectividad de las operaciones en relación con los planes establecidos.

Respecto a las variaciones obtenidas , es conveniente recordar que las necesidades cambian constantemente; por ello, debe tomarse en cuenta las previsiones para modificar los presupuestos (inciso y párrafo anterior), ya que los Presupuestos no deben estar sujetos a una inflexibilidad y rigidez que , en lugar de beneficiar , limita su actuación.

#### e) M A N U A L   D E L   P R E S U P U E S T O

Al igual que en los sistemas de contabilidad o de organización de los sistemas presupuestarios es conveniente establecer una serie de normas que sirve de guía en los procedimientos repetidos que producirán uniformidad en todas sus actividades y además, coordinan las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

En el instante de aceptar la adopción de un sistema presupuestal se debe pensar en la elaboración del Manual del Presupuesto, que es un compendio en el cual se establecen las reglas y bases, así como las instrucciones para preparar, instalar y controlar el Presupuesto.

El uso de los manuales permite una preparación uniforme de distintos presupuestos, de acuerdo con las necesidades específicas de empresa.

#### Clases de Manuales

No se puede establecer una regla invariable en cuanto a las clases de presupuestos que se elaboran, pero, tomando en consideración los principios y ventajas del Presupuesto, y que estos se deben difundir entre las personas de la empresa para interesarlos en los mismos, se han formulado en la práctica diversos tipos de manuales que explican, en forma sencilla, los principios y ventajas elementales de los presupuestos, hasta a aquellos no detallados que contienen una explicación ampli de los procedimientos políticas y formas con los cuales serán aplicados los Presupuestos.

Como se ha mencionado anteriormente, los manuales del presupuesto deben elaborarse de acuerdo con las necesidades específicas de la Compañía; sin embargo, existen puntos básicos en los cuales coinciden las necesidades de todo manual, enunciándose las siguientes :

a) Finalidad del Presupuesto.- Este aspecto es muy importante; influye determinadamente en el ánimo de quienes trabajan con el

presupuesto al conocer y resaltar el objetivo que persiguen, permitiendo de esta manera la obtención del máximo rendimiento, es decir, se despierta en el personal el espíritu de superación con objeto de alcanzar el objetivo establecido.

b) Organización para la Instalación del Presupuesto.- se debe tomar en cuenta la forma en la cual se establecerá el funcionamiento del departamento de Presupuestos, director del Presupuesto o Comité de Presupuestos es decir, el eje sobre el cual trabajará el organismo encargado del sistema presupuestario; asimismo, establecer los procedimientos y formas que se utilizarán para la comunicación entre las personas o unidades que intervengan en alguna forma dentro del sistema.

c) Autoridad y Responsabilidad.- Se refiere a la limitación que tienen de responsabilidad y autoridad, los funcionarios encargados del sistema, frente a la Administración, y las relaciones con otros ejecutivos que tomen partes en el mismo; esto es de tal importancia, que permite la coordinación total y evite interferencias que perjudica la buena marcha del sistema.

d) Período del Presupuesto.- Se hará notar en forma clara y expresa la duración que tendrá el período presupuestario, con objeto de que las personas responsables de la ejecución de planes la hagan con la debida anticipación, además de mencionar

brevemente las bases que se consideraron para adoptar la duración del Presupuesto.

e) Descripción de Presupuestos.- Es conveniente describir la totalidad de presupuestos que integran el sistema que se va a elaborar, las relaciones con los ejecutivos correspondientes, informaciones básicas que deberán contener cada uno de ellos para lograr mejor información, y comprensión del presupuesto en sí.

f) Revisión y Aprobación de los Presupuestos .- En este reglón se determinarán los procedimientos a seguir para la elaboración y revisión de los presupuestos, y las personas que tienen encomendadas tales actividades.

g) Calendario del Presupuesto.- Será la base o regla a la cual deberán estar sujetas todas las preparaciones, estimaciones, revisión y aprobación de los presupuestos, es decir, se tratará de coordinar y sincronizar todos los aspectos de la técnica presupuestal; de ahí que éste, se refiere a las fechas en las cuales se reciba, o envíe, información dentro de los elementos que integran el sistema presupuestal.



Se desprende que la finalidad del Manual del Presupuesto es la de establecer los procedimientos básicos y de lograr un adecuado y uniforme manejo del sistema de Presupuestos.

## C A P I T U L O      C U A R T O

### P R E S U P U E S T O S   D E   V E N T A S

#### IMPORTANCIA

En la preparación de todo Presupuesto, el plan de ventas es de importancia primaria: ningún programa puede ser preparado inteligentemente sin tomar en cuenta en cualquiera de los departamentos de producción o servicio, y estimando previamente todo el volumen de ventas que se espera tener en el futuro. Es imposible medir las probabilidades de las ventas con absoluta seguridad ; pero la proyección debe ser hecha lo más cerca posible para abastecer un plan firme de operación.(1)

Algunas veces el presupuesto de ventas se dificulta y las estimaciones deben hacerse por períodos cortos de tiempo. En otros casos, un presupuesto a largo plazo puede ser adoptado.

Para preparar un Presupuesto de ventas, los factores deben de ser vistos desde un punto de vista optimista, lo más razonable posible, para lograr los máximos resultados dentro de las condiciones de operación .

(1) El Ppto. Control Emp. Ind. W. Rautemstrauch. Pág.21

En los negocios modernos, las funciones de los departamentos y sus actividades están estrechamente ligadas o relacionadas entre sí.

Las actividades de un departamento dependen y afectan las actividades de otros departamentos, y a consecuencia de esa relación y la interdependencia de actividades, puede unificarse un plan de operación semejante al que prevé el Presupuesto.

El Presupuesto es uno de los principios fundamentales para pensar acerca del futuro y las posibilidades en los negocios; el primer requisito para unificar un plan de operación, es una buena planeación y un menurado programa de ventas . El objetivo primario de un negocio es producir ganancia. El proceso final de los resultados es ganancia o pérdida en la actividad de las ventas, esto es, las ganancias no se realizan hasta que la venta está consumada. Si las ventas son provechosas, los ejecutivos enfocan sus energías a incrementar el volumen de las mismas, coordinando todos los demás elementos del negocio para llegar al fin del Presupuesto .

El Presupuesto de ventas tiene importancia primaria en la estimación y preparación de las bases de cualquier plan de futuras operaciones; en lo concernientes a los planes del departamento de ventas es determinante el carácter, calidad y cantidad de la mercancía que se va a vender.(2)

(2) El Presupuesto. Cristobal del Rio Pág. 11-12

En un establecimiento manufacturero, la estimación de las ventas depende y relacionan con las cantidad, calidad y volumen de la producción.

Si la estimación de las ventas no está determinada de acuerdo con los Departamentos de Compras, Mercado y producción, no servirá, ya que se necesita estar de acuerdo con ellos para calcularlas y definir las operaciones de cada departamento, de acuerdo con los objetivos planeados.

#### PROBLEMAS EN LA ESTIMACION DE LAS VENTAS

El principal problema en la formulación del presupuesto de ventas gira alrededor de la determinación de las actividades futuras de los negocios.

En algunos casos se pretende que el volumen de ventas no es predeterminable; sin embargo, en la mayor parte de ellos la dificultad de este problema se exagera. En esta materia, de hecho, el manufacturero o comerciante es lo suficientemente hábil para apreciar los límites razonables y los efectos de las condiciones económicas generales en relación con su negocio.

La predeterminación de las ventas debe tomar en cuenta el volumen de inversiones y gastos que se efectuarán, pues podría darse el caso de que las ventas tuvieran que limitarse por

aumentos excesivos en aquéllos para realizarlos, al grado de que los aumentos pudieran considerarse incosteables.

Debemos admitir que en muchos negocios las fluctuaciones tienen lugar año con año, debido que las causas no pueden ser controladas en la industria y el comercio. Las manufactureras de partes de ferrocarril, por ejemplo, son capaces de vender mayor cantidad de sus productos cuando los ferrocarriles son prósperos, y no aumentan sus esfuerzos en gastos extras de ventas, en previsión de competencias, porque las condiciones de su negocio son especiales.

Sin embargo, decimos que estas fluctuaciones necesariamente toman su lugar, y no equivalen a decir que semejante tendencia no esta prevista.

El presupuesto no marca principalmente planes perfectos para incrementar las ventas o regularizar las operaciones; su principal función es estimar cuidadosamente el volumen de las operaciones en los negocios, para el período tomado en consideración.

En el cumplimiento de tal función deben tener su propio lugar los factores desfavorables y los favorables. Deben considerarse las probables condiciones económicas durante el período a presupuestar y determinar con alguna seguridad el grado de exactitud y el probable efecto sobre los asuntos de la empresa a que sirven.

En la preparación del presupuesto de ventas, el especialista generalmente estima lo más exacto posible el probable volumen de ventas del negocio. Esto puede lograrse particularmente si se tiene cuidado de seguir cada uno de los puntos enunciados a continuación, determinando aproximadamente sus efectos:

- 1.- Gastos estimados para incrementar las ventas durante el presupuesto.
- 2.- Porcentaje normal del volumen de costos y gastos.
- 3.- Probable efecto sobre los negocios de fuerzas externas semejantes, como son las condiciones generales de los negocios, posición del ciclo de negocios y situaciones financieras de los negocios.
- 4.- Situación de la competencia en relación con los períodos precedentes.

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Ordinariamente, la estimación de las ventas es hecha por ejecutivos de ventas, basándose en la experiencia del pasado, usando un procedimiento más prudente donde las condiciones generales de los negocios son cambiantes. El presupuesto de ventas no sólo depende de las condiciones internas, sino también de las

condiciones de la competencia y las influencias externas. El efecto de esto puede ser modificado por una competencia de precios de acuerdo con las condiciones económicas; todo esto soportado en forma directa sobre la estimación de las ventas.

Mientras esto sea cierto, tal estimación será más fácil para algunas empresas que para otras, igual que la necesidad que hay de hacer los presupuestos, aspecto donde lo más difícil es pronosticar.

Los factores más importantes que deben considerarse en el presupuesto de ventas son;

1).- LOS FACTORES INTERNOS DE LA COMPAÑIA;

- a) Experiencia en las ventas anteriores
- b) Política de precios.
- c) Costos de compras y de producción.
- d) Mejoramiento de nueva mercancía, producto o servicio.
- e) Importe apropiado para la promoción de ventas.
- f) Importe apropiado para la publicidad.
- g) Condiciones generales de financiamiento de la compañía.

2).- COMPETENCIA Y FACTORES EXTERNOS;

- a) Condiciones generales de los negocios.
- b) Posición en el ciclo de los negocios.
- c) Naturaleza de la competencia.

- d) Demanda del consumidor.
- e) Poder adquisitivo del consumidor.

#### EXPERIENCIAS EN LAS VENTAS ANTERIORES.

La base principal en la preparación del Presupuesto de ventas es la experiencia en ventas anteriores. La medida con que han sido hechos los "records", las futuras probabilidades. Sin embargo, no es factible que las mismas condiciones prevalearan exactamente durante un período previo de ventas. Esto es, que siguiendo el "record" de años anteriores, sirve como guía para el futuro; no obstante la estimación que preparamos en relación a las condiciones de los negocios, el período presupuestado va más allá de los que se puede prever.

#### POLITICA DE PRECIOS

El precio de la mercancía o producto está relacionado con los precios comparativos de los competidores y los precios generales de ventas; es probable que tengamos un importante apoyo en el volumen de ventas.

Este es el efecto probable de cualquier proyección en las plantas manufactureras, en particular cuando existen sobrantes en la capacidad de producción, la Administración siempre se enfrenta al problema de reducir o no sus precios.



## COSTOS DE COMPRAS Y DE PRODUCCION

El costo de producción o mercancías es otro factor importante para la ampliación de los costos de ventas y los precios moderados. El principio de las utilidades marginales es generalmente aceptado, se deduce que el volumen adicional de producción debe reducir los costos de producción, al efectuarse una mayor distribución de los gastos fijos. Esta reducción es una disminución al costo de ventas por el área incrementada, obteniéndose un volumen adicional de utilidad a medida que se incrementan la producción y la venta. En esta forma podemos medir una variación en el volumen del costo de ventas por unidad y, por tanto, en el precio de venta necesario para obtener las utilidades deseadas en varios niveles de producción y venta para determinar el nivel mínimo de acuerdo con la capacidad de la empresa, mercado, etc.

## MEJORAMIENTO DE NUEVA MERCANCIA, PRODUCTO O SERVICIO

Se han hecho constantes esfuerzos en el comercio y en la industria para mejorar la producción de la mercancía, productos o servicios. Estos mejoramientos se refieren a un nuevo artículo, o cambios constructivos en un sistema anticuado, la adopción de un artículo con algún nuevo cambio en el empaque, contenido o mejor exhibición. Es tan común este esfuerzo, que el artículo que

no tiene ninguna novedad que ofrecer, difícilmente obtienen una posición dentro de la competencia.

El efecto de estas mejoras esta anticipandose siempre al volumen de ventas, aunque es problemático, no debe ser ignorado en la preparación del Presupuesto de ventas.

#### IMPORTE APROPIADO PARA LA PROMOCION DE VENTAS

Un factor importante en la preparación de la estimación de ventas, es la medida del esfuerzo de ventas para el periodo presupuestado, que consiste en la inversión apropiada para los gastos de venta, que debe ser determinada y considerada, consecuentemente en la preparación del Presupuesto de ventas.

Las condiciones en cada territorio de ventas deben ser examinadas para determinar la potencialidad de ventas y la cantidad de gastos a efectuar. De acuerdo con el plan de ventas, deben ser determinados para cada territorio o zona. Siguiendo la interpretación en detalle de los gastos presupuestados, éstos deben prepararse y administrarse.

#### IMPORTE APROPIADO PARA LA PUBLICIDAD

Los gastos de publicidad son difíciles de pronosticar, pero este factor puede ser determinado con base en un programa

adecuado de publicidad, proyectado para estar de acuerdo con el plan de ventas; Sin embargo, este efecto sobre las ventas es difícil de prever o estimar y solamente puede ser determinado en términos generales. De acuerdo con las experiencias pasadas, se llega a la conclusión de que, con la reducción de los programas de publicidad, bajan las ventas y que al incrementarla apropiadamente resultan aumentos en las ventas.

Por una parte, el importe del incremento dependerá la efectividad de la publicidad y del estado general del negocio; por otra, el importe de la baja de las ventas dependerá de la fuerza o debilidad de la demanda del consumidor.

#### CONDICIONES GENERALES DE FINANCIAMIENTO DE LA COMPAÑIA

Si el crecimiento de las ventas de la compañía resulta de gran importancia, es necesario atender, incrementar de una manera hábil el financiamiento de la empresa.

Un aumento en el volumen de ventas, generalmente, requiere de una mayor cantidad de capital invertido, representado en grandes inventarios y en incrementos de cuentas por cobrar, maquinaria, equipo, etc. Por lo tanto, las condiciones generales financieras concernientes a este factor, deben ser estudiadas y consideradas en relación al programa de ventas y a la realización de la estimación de las mismas.

## COMPETENCIA Y FACTORES EXTERNOS

### CONDICIONES GENERALES DE LOS NEGOCIOS

Uno de los más importantes factores que deben considerarse en la preparación del presupuesto de ventas, son las condiciones generales de los negocios. Los aspectos que deben estudiarse son los siguientes:

a) Las condiciones existentes en los negocios al tiempo de la preparación del Presupuesto.

b) Condiciones probables de los negocios durante el periodo de Presupuesto.

c) Valuación del efecto, tanto presente como futuro, de las tendencias sobre los prospectos del volumen de los negocios.

1.- Con respecto a los negocios o industrias en la parte que concierne a cada uno.

2.- Con respecto a los territorios de ventas para los cuales el Presupuesto ha sido preparado.

### POSICION EN EL CICLO DE LOS NEGOCIOS

La condición cíclica de los negocios, es una materia generalmente conocida y entendida. Si los factores corrientes son aprovechados nos da indicaciones a seguir. En la preparación de

las ventas estimadas se debe tomar en consideración la pregunta de si habrá o no, en el futuro, expansión o reciso en la generalidad de los negocios. Esta es la posición que se debe tomar en relación al ciclo general de los negocios, a través de todo el periodo presupuestario que estamos valorizando.

Los índices de la actividad de los negocios muestran el volumen a seguir de los mismos. Los índices de precios al mayoreo dan la indicación de los precios a seguir. Numerosos índices financieros muestran la situación considerando el efectivo y el crédito. Todo esto merece algunas consideraciones en la preparación del Presupuesto de ventas.

#### NATURALEZA DE LA COMPETENCIA

No hace mucho, la naturaleza y la medida de la competencia entre particulares, podía ser efectiva y conocida justamente con exactitud, sin ninguna dificultad, la influencia de este factor se proyectaba por el volumen de ventas. Actualmente se observan cambios importantes y constantes en la situación competitiva, debido a la reorganización, consolidación y desenvolvimiento de nuevos productos de los competidores durante el periodo presupuestado.

## DEMANDA DEL CONSUMIDOR

La demanda del consumidor tiene una posición definitiva en la relación del ciclo general de los negocios. Cuando el consumidor extiende la demanda, ésta es sana y activa. Cuando los negocios retroceden , la demanda del consumidor es inactiva y tiende a desaparecer.

## PODER ADQUISITIVO DEL CONSUMIDOR

La autoridad y responsabilidad para la estimación de las ventas generalmente recae en el Departamento de Ventas. La naturaleza y alcance de esta responsabilidad es comúnmente, una materia a determinar a la luz de las circunstancias. Las reglas arbitrarias de aplicación general no pueden dictar la selección de responsabilidad oficial para la preparación de estimación de ventas, dependen del tipo de organización de la naturaleza de los negocios y los métodos de venta empleados; sin embargo, como ya se ha dicho, está basada en la consideración de muchos factores dentro y fuera de la empresa. Es evidente que la labor de producción de ventas es la primera dificultad y es una responsabilidad no aceptada.

Esto es verdad particularmente cuando no hay datos estadísticos aprovechables en que apoyarse para la preparación de la estimación. Cuando la estimación de las ventas es preparada

sólo por el gerente de ventas y él se encarga de alcanzar un nivel total de ventas en las mejores condiciones económicas posibles, descuidando los métodos y procedimientos, la meta no se alcanza. La pregunta que surge es : ¿ Qué extensión puede tener la responsabilidad del gerente de ventas en su ocupación ? . El puede creer que el mejor, de acuerdo con las condiciones en que se desenvuelve. La estimación pudo no haber sido encaminada a un compromiso definitivo y puede no ser interpretada en condiciones semejantes; esta es la dificultad de decidir cuándo la responsabilidad de acción recae sobre él y es necesario tomar una acción ejecutiva en los asuntos. Si la situación resulta de la incapacidad para obtener el volumen presupuestado, es necesario hacer frente y acelerar la armonía de todos los acontecimientos que podrían tener serias consecuencias, puede no resultar esto, y el jefe ejecutivo se inclinará a aceptar el cumplimiento y no el peso de las responsabilidades que el gerente de ventas tiene encomendado.

De otra forma, de cuanto concierne a la técnica de la proyección de ventas la dirección está en disposición de informarse y puede juzgar independientemente los resultados del Departamento de Ventas. En semejantes condiciones, tiene todo el poder y los instrumentos para checar las estimaciones hechas por el gerente de ventas y puede asistirse con la información de un volumen razonable de ventas que le de seguridad. Bajo estas

condiciones, puede también dificultarse decir exactamente dónde decrece la autoridad para estimación de ventas, pero es evidente que, definitivamente, la imprevisión de influencias externas podrá existir en el gerente de ventas.

#### FACTORES DE VENTAS Y SU ORIGEN

Hay varios pasos para la estimación de ventas. La primera etapa después del procedimiento es la preparación de la construcción del Presupuesto de Ventas, la cédula de los factores requeridos, la determinación de los posibles sucesos y una valuación de su credibilidad.

Los factores necesarios para organizar apropiadamente la elaboración del Presupuesto de ventas sobre bases reales son:

- 1) Factores concernientes al producto. Su aplicación y aceptabilidad, así como la competencia.
- 2) Factores relativos al mercado. Potencial, pasado, "standard" y actual.
- 3) Factores relativos al porvenir económico. Utilidad a realizar, gastos de ventas.

La información de estos sucesos, detallados bajo el No.3 se obtiene de la autorización del Presupuesto, y los factores 1 y 2.



pueden emanar de:

- a) Vendedor, gerente de sucursal.
- b) La oficina.

La decisión debe provenir del uso que se de a la cantidad y calidad de los datos e información, que es de donde se toman las bases para las estimaciones realizables, muchos de los factores ven al pasado y las operaciones corrientes pueden ser suplidas por la oficina central. En algunas Compañías bien organizadas y dirigidas, un Departamento de Estadística compila la información pertinente necesaria al gerente de ventas, como ayuda en la preparación y estimación de tablas y cuotas territoriales, con resultados lo más fidedignos que pueden obtenerse, únicamente con la seguridad y veracidad sobre la estimación hecha por el hombre. Se puede hacer uso de estos reportes para la elaboración del Presupuesto de ventas.

Un método que puede ayudar al desarrollo de los factores usados en la preparación de las ventas estimadas, merece ser mencionado; se llama "Investigación de ventas". Un incremento en el número de funciones de los departamentos, es el estudio de los factores económicos que pueden influir los prospectos de ventas de los negocios, con la idea de sugerir modificaciones básicas en las políticas en orden a aprovechar todas las ventajas de los

cambios de condiciones. Este Departamento especializado tiene varios nombres, como: Investigación de Mercados, Ingeniería de Ventas, Promoción de Ventas, o títulos similares. Los estudios de tales departamentos son dirigidos a asesorar a la organización de ventas, haciendo notar, en la dirección o la Administración, la necesidad de conservar la mercancía necesaria, agregando nuevas líneas, combinando los precios o medios de venta, incrementando sucursales u otras salidas, métodos más económicos de distribución, cambio de forma, cantidad o medios de publicidad y contribuyendo en otras formas a un esfuerzo más efectivo de ventas.

#### CLASIFICACION DE LAS VENTAS

Un dato arbitrario de la clasificación de ventas puede ser dado con una valuación en diferentes líneas de negocios. Sin embargo, la siguiente clasificación indica algunas de las posibilidades de distribución y presenta las bases más comunes que son usadas:

- 1) Por departamentos
- 2) Por artículos de consumo.
- 3) Por métodos de venta
- 4) Por canales de distribución

- 5) Por métodos de preparación, producción de ventas
- 6) Por ventas de distrito o territorios
- 7) Por vendedores.
- 8) Por clase de clientes

El propósito de cada una de estas clasificaciones es evidente. Puede combinarse con cualquier otra clase de datos usados en la preparación de las ventas estimadas.

#### ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Hay dos métodos generales que estan en uso para la elaboración del presupuesto de ventas:

- 1) Uso únicamente de datos del pasado, desempeñando juicios como guías hacia el futuro.
- 2) Uso del análisis del mercado combinando con el análisis de actuaciones del pasado.

El segundo método es decididamente más común. De ahí que el propósito del estudio de mercado así como la base que son los Estados Financieros de años anteriores.

Los pasos a dar en el primer método son:

1) Determinar la naturaleza y cantidad de las ventas en periodos previos representativos.

2) Si es necesario, un análisis más amplio de los factores.

#### NATURALEZA E IMPORTE DE LAS VENTAS PREVIAS

Los datos de ventas del pasado son una historia definitiva en el fin propuesto en relación a la meta de ventas futuras.

En muchos casos, el gerente de ventas no hace un análisis con el propósito de definir claramente las posibilidades de ventas del futuro, sino que simplemente usa la experiencia de periodos precedentes con base, incrementando o disminuyendo arbitrariamente el porcentaje.

#### CONDICIONES DENTRO DEL COMERCIO

Otro importante factor que debe ser considerado en la preparación del Presupuesto de ventas, es la situación que prevalece en las condiciones del comercio, que se puede conocer por el contacto con el cliente, complementando con investigaciones personales e informaciones comerciales que pueden ser obtenidas de varias fuentes conocidas.

El principal objetivo al hacer el estudio de las condiciones del comercio, es el estimar la cantidad de operaciones que pueden darnos seguridad de competencia en un área durante el periodo presupuestado. Tales estimaciones nos indicarán si la industria está en buenas o malas condiciones, o si tiene sobrecapacidad. Es importante la información adicional que se puede guardar de la extensión y carácter de la competencia, para conocer la cantidad total de negocios dentro de la especialidad, determinando si es posible, el mantenimiento o improvisación para saber si se está perdiendo posición en dicho campo.

En los estudios e investigaciones anteriores debe distinguirse el potencial de ventas probables. Las ventas probables pueden describirse como las ventas cuyo mercado potencial es teórico, ya que no existen en el momento, es decir, deberán tener un mercado futuro dentro de los límites de una posible expansión. En el Presupuesto de ventas es necesario tomar las ventas en el año con relación a las posibilidades del mercado. Los planes de venta a largo plazo tienen como finalidad conocer la potencialidad del mercado.

#### CANTIDADES Y VALORES EN LA ESTIMACION DE VENTAS

La unidad pesos es suficiente para la estimación de ventas cuando se trata de control financiero. Para otro propósito, sin

embargo, es esencial que las estimaciones se reflejen también en términos de unidades físicas. Una razón para esto la encontramos en el hecho de que las ordenes de producción, contratos de venta y 'records' de almacenamiento, deben expresarse en unidades físicas. Es necesario saber qué cantidades o volúmenes se requiere de cada artículo, a fin de juzgar correctamente si las facilidades existentes, el equipo de planta y el personal, son adecuados, o si deben ser suplementados.

Debido a que algunos negocios manejan una gran variedad de mercancía, el problema de hacer un acertado proyecto de ventas en tales condiciones es muy complejo. Sin embargo, no siempre es necesario cubrir las partidas en detalle; el análisis puede ser limitado a aquellas partidas dentro de las cuales se hacen las mayores ventas, y las clases sociales con las que se trata. Aquí, otra vez, se enfatiza el valor de un 'record' de ventas exacto.

#### MEDIDAS CUANTITATIVAS DE LAS VENTAS

La manera más satisfactoria de preparar las estimaciones de ventas, con base en la estimación cuantitativa del volumen potencial del negocio bajo las condiciones prevalecientes. Se haría en términos de unidades físicas, tales como toneladas, kilos, libras, yardas, galones, piezas y otras unidades. Debido al valor evidente de tal determinación, se ha dado mucha atención

a las ventajas del uso de un análisis del mercado para tales propósitos. El análisis del mercado se dirige a la determinación de un indicador de medidas de las demandas en el mercado, de los productos de la industria y del negocio. Un ejemplo común es la estimación de las ventas de llantas de automóviles, tomada del número registrados, o la estimación de las ventas de madera, basadas en los pies cuadrados de construcción de residencias, para las cuales se expiden permisos de edificación; sin embargo, no todos los negocios tienen indicador significantes; algunas veces es necesario combinar en un simple índice las predicciones que se esperan influyen en la demanda probable de un mercado.

La estimación del mercado por medio de unidad territorial de una fábrica que produce artículos de semi-lujo, se podría basar en los siguientes datos:

- 1) Número de personas que reportan ingresos anuales que permiten considerarlos como clientes probables.
- 2) El promedio de entrada de cada territorio.
- 3) El porcentaje de habitaciones equipadas con luz eléctrica y teléfono.
- 4) El número de registros de automóviles de pasajeros.
- 5) La circulación de ciertas revistas.

6) Los gastos de educación y escuela.

7) El porcentaje de la población rural y extranjera.

Al desarrollar cualquiera de tales índices para llegar al poder de compra, se recomienda la selección de un número compuesto de partidas que puedan servir como base. La razón para esto es la simplicidad de recopilar los datos, y la facilidad en mantenimiento de los mismos.

El análisis estadístico o indicador así desarrollado, para ser usado en determinar las predicciones de cantidades de ventas, debe estar sujeto a correcciones por un cambio natural del negocio, cambio en el ciclo del negocio, etc.

#### REVISION DE LAS ESTIMACIONES DE VENTAS

En cuanto al programa de ventas preparado, debe ser considerado como una combinación de varias estimaciones, y tener un examen exacto desde varios puntos de vista, con la última posibilidad de revisión :

En relación a la producción, en términos de ganancia, en términos de gastos de venta y administración y en relación con la capacidad financiera del negocio.

El departamento de producción debe estudiar la estimación de ventas en relación con su capacidad de producción para ese



periodo. El presupuesto de ventas que esté más allá de la capacidad del departamento de producción; que no considere todas las ventajas de las facilidades de producción obtenibles, está acrecentando la dificultad de operación provechosa. La determinación de la capacidad de la planta, para ser considerada en relación con las predicciones de ventas, es un problema difícil; la capacidad puede ser expresada en términos de unidades físicas, en dinero o en tiempo.

Otro factor importante para determinar la aceptibilidad del Presupuesto de ventas, es la ganancia estimada que puede resultar de cualquier volumen de negocio dado. Por esta razón, se recomienda la determinación de la ganancia que se obtendrá por la venta de cada partida o clase representada en el presupuesto de ventas. Generalmente no se recomienda la producción y venta de un artículo que no deje una ganancia satisfactoria.

Sin embargo, la ganancia está en un campo cuyos extremos están compuestas por precios de venta y costo de producción. Los dirigentes de ventas deben aceptar la responsabilidad de los precios de venta, pero los funcionarios de producción deben aceptar la responsabilidad del costo de producción. Se pueden obtener márgenes de ganancias adecuados por medio de cualquiera de los extremos descritos. Los dirigentes de producción pueden contribuir a la aceptación del presupuesto de ventas por medio de

una producción más económica y eficiente, con los costos más bajos y márgenes de ganancia adecuados.

En esta determinación de ganancias se recomienda hacer un estudio cuidadoso de los gastos de venta; un análisis, si es posible, de acuerdo con las diferentes líneas, partidas de productos y territorios. Este análisis puede hacerse tomando en cuenta los deseos de hacer mínimos los esfuerzos de venta con respecto a partidas o territorios de menor ganancia.

Es necesario financiar las ventas al volumen estimado y, por lo tanto, debe tenerse en consideración esta fase del problema. Hecha la estimación de ventas y revisada en relación con los requerimientos discutidos en párrafos anteriores, tomando en consideración capacidad productiva, ganancias y gastos de venta, los requerimientos de capital de trabajo del período del presupuesto pueden ser determinados. Si están en exceso de los recursos del negocio y de su capacidad financiera para producir, el programa de ventas tendrá que ser revisado para financiar cada línea o partida, con respecto a su aspecto de ganancia correspondiente.

#### COMPARACION DE LAS VENTAS ESTIMADAS CON LAS VENTAS REALES

Para proveer información corriente en relación con las actividades de ventas y checar las estimaciones con lo real, se

deben de proveer una serie de reportes regulares. Sería preferible que se originaran en el departamento de contabilidad. Estos deben mostrar las ventas del período y totales acumulativos de las ventas desde el principio del período del presupuesto a la fecha corriente. Estos reportes deben ser clasificados en gran detalle a lo que respecta a partidas, líneas, grupos, agentes de ventas, etc., ya que es necesario proveer estos datos para comparaciones y chequeos adecuados.

#### b) PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Se define al control de la producción como la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso de modo que se apegue al plan trazado.(2)

Este presupuesto es el que sigue en el orden de elaboración al presupuesto de ventas, ya que éste se basa en aquél; su principal fin es establecer una coordinación entre el plan financiero y el de ventas, con el objeto de producir única exclusivamente lo que se va a vender, en vista de lo anterior, los inventarios no se pueden mantener constantes; por tanto, es necesario el establecimiento de límites que permitan fluctuaciones

(3) Admón. Sist. Producción. Gustavo Velázquez M. Pág. 211

de altas y bajas, y cuya tarea mancomunada es de las funciones de ventas, producción y finanzas.(3)

Todo lo anterior es con el fin de no caer en el caso de tener un capital ocioso, o, por lo contrario no satisfacer en el instante y en las cantidades requeridas por las órdenes de los clientes.

#### Responsabilidad del Presupuesto de Producción

En la elaboración de este presupuesto intervienen los departamentos de producción, almacén y la contabilidad, siendo definitiva la intervención del gerente o superintendente de producción que es, en el último de los casos el responsable de la aprobación del presupuesto respectivo, basando sus cálculos en las estimaciones previamente preparadas por los jefes inferiores a sus órdenes, los ingenieros industriales que colaboran en las empresas, además de las informaciones proporcionadas por los departamentos de almacén y contabilidad.

#### Consideraciones en la Elaboración

El problema mencionado en un principio, de la detriminación de los niveles de inventario que se presentan en la empresa de ventas estacionales, no se presenta en aquellas en que la producción se hace para cubrir ventas estables; existen mayor facilidad para ser programas de fabricación para períodos más

(4) Control Presupuestal Negocios. Hector Salas G. Pág.182

largos para estas últimas.

Por lo tanto, es conveniente mencionar las industrias que se caracterizan por tener una marcada época de ventas que se denominan de temporada. Deberán tener en cuenta esta situación dentro su programa de fabricación con objeto de señalar los aumentos en las actividades y disminución de las mismas, cuando así lo requieran las circunstancias; en suma, para establecer su política de producción.

Una vez hecha estas consideraciones elementales para su correcta formulación de este presupuesto, se anotan los pasos encaminados a la obtención del costo de producción.

a) Período del presupuesto.- En este aspecto, como se mencionó en capítulos anteriores, la ídole de la empresa es factor definitivo para determinarlo; sin embargo, generalmente es de acuerdo con la duración el presupuesto de ventas del ciclo normal de producción, modificándose en los casos de necesidad de cambio de modelos, obtención de materiales, mano de obra calificada, etc.

b) Tabulación de las ventas por cantidades, clase, tipo, etc., y todas las especificaciones según sea el caso; por el total y cada una de las partes en que haya sido dividido el presupuesto de ventas. Esto es con objeto de preparar un programa

de entrega al departamento de terminados; además, permite al departamento de producción normalizar el ritmo de actividades aprovechando al máximo la capacidad de las plantas. Esto es particularmente cierto cuando el estilo y la moda son elementos importantes, como ocurre en las industrias del vestido con una gran mayoría de artículos de vestir.

c) Determinación de suficiencia de la capacidad de planta y equipo.- En este inciso se deberá hacer las apreciaciones suficientes para cubrir la demanda del presupuesto de ventas, insistiendo en que la producción estabilizada o normalizada revise los costos, sin embargo, en el caso que se considere necesario una aplicación de las plantas, éste deberá hacerse en función a las posibilidades futuras, ya que una buena administración únicamente autorizará estos aumentos cuando los beneficios a obtener sean suficientes para justificar el monto de la inversión.

La capacidad de las plantas se conoce por el promedio de las unidades determinadas que se elaborarán en una unidad de tiempo; este es uno de los varios métodos para conocerla, reservándole este problema a un ingeniero industrial, que, con su opinión, nos indicará si el cambio de método o procedimientos es suficiente para aumentar la capacidad productiva.

d) Determinación del calendario de producción.- En este

inciso se deberán analizar los factores de oportunidad y tiempo necesario para la producción. Estos dos aspectos están relacionados, en virtud de que primero se determinará la oportunidad necesaria para cubrir las necesidades de venta, y posteriormente, dentro de la época estipulada, se analizará el tiempo disponible para efectuarlo, tomando en consideración vacaciones, días festivos, etc.

Se hace necesario en aquellas industrias que existen varias unidades de producción, en las que es necesario un estudio de las conveniencias de producir determinados artículos, en lagunas de las unidades, por situaciones especiales, en cuanto al costo de producción, por encontrarse más cerca a las fuentes de abastecimiento y del mercado.

e) Métodos y procedimientos a seguir.- Con el objeto de establecer los controles y registros correspondientes, será necesario el establecimiento de los métodos y procesos de producción en la elaboración de cantidad de unidades que tienen gran variedad de operaciones.

f) Elementos de costo de producción.- Será necesario que, con base a los pasos anteriores, se determinen cuáles son los materiales, mano de obra y gastos indirectos, necesarios de producción. Para cumplir con los requisitos de este inciso, es necesario que se haga un presupuesto por separado de cada uno de los elementos.

g) Valuación del Costo de Producción.- Una vez teniendo conocimiento de los elementos del costo señalados en el inciso anterior se está en posibilidades de conocer el importe total de producción a un costo estimado, de acuerdo con los precios que rigen en el mercado y, por consecuencia, la obtención del costo unitario.

Una vez que el costo de producción ha sido aprobado finalmente, será necesario que cada uno de los departamentos que intervienen en el desarrollo del mismo, sientan la responsabilidad de su correcto funcionamiento, desarrollando las actividades que corresponde a cada uno.

#### c) PRESUPUESTO DE MATERIALES

Este presupuesto complementa la información que proporciona el departamento de producción, considerándose algunas veces como un detalle anterior; así como el presupuesto de producción proporciona las cantidades de unidades determinadas que necesitará durante el período presupuestario, éste nos mostrará las cantidades, calidad y valor de los materiales que se utilizarán para cubrir el programa de fabricación previamente establecido. (5)



## Preparación y Responsabilidad

En este presupuesto intervienen los departamentos de costos y almacén, supervisados por el de producción, por tratarse de los departamentos que están íntimamente ligados en el manejo de los materiales y, por ende, conocen los problemas que acarrearán.

Las fases necesarias para la obtención del presupuesto de materiales son las siguientes :

a) Obtención de las cantidades importantes de materiales que son necesarios para la producción. La obtención de este dato se puede expresar simple como la multiplicación de las cantidades de artículos terminados por la cantidad de materia prima necesaria para su elaboración, por el valor de adquisición de los materiales; sin embargo, esta operación tan sencilla es bastante complicada en la práctica si no se posee un adecuado sistema de costos que proporcione la información suficiente. No olvidar que la elaboración del presupuesto de producción, materiales, mano de obra y gastos de fabricación, implica la existencia de un buen sistema de costos que proporcionara las bases necesarias para los cálculos.

Al mismo tiempo que la determinación de la cantidad y valor de los materiales a utilizar en el periodo presupuestario, también será necesario definir la calidad de los mismos.

b) Estudio referente a la elaboración de un calendario que señale concretamente la oportunidad con que se efectuarán las adquisiciones de materiales. (presupuesto de compra). Dentro del estudio se incluirán las consideraciones referentes para efectuar compras anticipadas, con el fin de evitar trastornos en la fabricación e impedir efectuarlas en exceso y que se traduzcan en inversiones incosteables.

Para la resolución del problema anterior, el departamento de compras deberá trabajar coordinadamente con el de almacén, ya que el primero deberá tener especial cuidado en las adquisiciones de materiales y control de las existencias, auxiliado naturalmente por el almacén, por medio de la fijación de máximos y mínimos para cada artículo del adecuado manejo y control de los mismos.

c) Establecer dentro del departamento de compras los procedimientos indispensables para solicitar los materiales, recibirlos y almacenarlos. Efectuando las compras en las mejores condiciones de calidad, cantidad y precio del mercado. Además, existe la posibilidad de celebrar contratos de los proveedores para la obtención periódica de materiales, con las ventajas inherentes.

d) Establecimiento de un control de materiales, combinado con el control de producción. El control de presupuesto de materiales se hará con base con los reportes que periódicamente

proporciona el almacén, por recepción de materiales, de entrega de producción, etc.; sin embargo se podría utilizar el inventario físico como instrumento de control y verificación de que las actividades del departamento de compras se desarrollan de acuerdo con el programa establecido, pero en virtud del costo que significa llevarlo a cabo, no por los gastos en que se incurre, sino por la consabidas molestias y perjuicios para la producción, optando por el método de hacer recuentos parciales en el transcurso del año, de tal forma que, al final del ejercicio, se haya practicado un inventario total del almacén, procurando que las diferencias que se localicen sean ajustadas de inmediato.

El conocimiento anticipado de materiales que, por su naturaleza estén sujetos a desuso potencial, procurando acelerar el uso de los mismos o encontrar la salida más conveniente para la empresa, son los aspectos importantes de la correcta práctica de este tipo de control.

Por último, una más de las finalidades de este presupuesto es proporcionar, al departamento de finanzas, los desembolsos a efectuar por concepto de compras de materiales.

#### d) PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto viene a ser un detalle del presupuesto de producción y, además complementa la información del mismo; las

principales finalidades de este presupuesto son; haciendo la aclaración de que se referirá única y exclusivamente a la estimación de la mano de obra directa, dejándose la indirecta incluida en el presupuesto de gastos de fabricación.

Presupuestar la mano de obra directa es estimar la cantidad de trabajo que será necesario cumplir con el presupuesto de producción: (4)

a) Proporcionar al departamento de personal datos referentes al número y eficiencia de trabajadores u obreros que serán necesarios para cubrir el programa de producción establecido.

b) Determinación de la oportunidad con que se deberá hacer la contratación correspondiente.

c) Valuación del efectivo de los requerimientos del presupuesto de mano de obra, con el presupuesto de producción.

d) Fijación de la periodicidad o de los intervalos en los cuales se harán los desembolsos por este concepto.

e) Estudios que, mediante la ayuda de otros departamentos, determinen procedimientos de control de eficiencia, cantidad y costo de la mano de obra utilizada durante el período.

Elementos Responsables del Presupuesto de Mano de Obra

(6) ~~Control Presupuestal Negocios.~~ Hector Salas G. Pág. 197

Serán los departamentos que intervienen en su formulación; producción, personal e ingeniería industrial, que proporcionarán los datos suficientes para su correcta elaboración; además, tendrá como ayuda substancial los datos que obtengan del departamento de contabilidad de costos.

#### Formulación del Presupuesto de Mano de Obra

Se clasificarán por :

- a) Elaboración sistemática de determinados productos.
- b) Elaboración de gran variedad de productos.

Dentro del primer inciso están aquellos en que se determinan los promedios de mano de obra directa por unidad en base a experiencias pasadas o estimaciones generales, de acuerdo con las condiciones de la empresa, y que proporcionan los registros respectivos.

En empresas mucho mas avanzadas y evolucionadas en todas sus técnicas, y que cuentan en mayores elementos para su elaboración, denominado análisis por procesos. En éste se determina el número de horas-máquina necesarias para la obtención de un producto que se hace en forma continua; en sí, el presupuesto toma como base la capacidad de la máquina.

En el segundo inciso, en las empresas que existe una gran variedad de producción de artículos, es necesario que utilice el procedimiento de análisis del producto que trata de determinar la cuota de mano de obra directa, la cantidad de horas-hombre de cada clase y grado requeridos para producir el artículo. Así uno a uno, se analiza cada artículo que se espera producir, totalizando posteriormente las horas-hombre de todos los artículos, se determinará la cantidad necesaria para cubrir el programa de producción.

El departamento de ingeniería industrial ayudará al departamento de producción haciendo los estudios de tiempos y movimientos de cada una de las labores y procesos que intervienen en la manufactura del producto, procurando establecer las horas-hombre, o máquina, mas de acuerdo con la realidad, y en el establecimiento de las categorías o tabulares de obreros que estimen convenientes.

Teniendo el departamento de personal, los requerimientos del departamento de producción, expresados en números de trabajadores y rango o categorías, este departamento hará la valuación de los mismos con base en el contrato colectivo de trabajo, o contratos individuales según proceda.

En los procedimientos de análisis por procesos y productos, una vez determinada el total de horas-máquina u horas-hombre

requeridas, se multiplicarán éstas por el importe o costo de cada una, de acuerdo con los sueldos establecidos, teniendo como resultado el monto total de la mano de obra según el presupuesto de producción.

Determinado el monto o costo total de mano de obra del programa de producción, será necesario señalar los importes parciales y las periodicidades con que se deberán efectuar los desembolsos por este concepto, información que se enviará al departamento de finanzas para efectos de tomarlos en consideración dentro de su programa.

Al mismo tiempo que el departamento de ingeniería de industrial ayuda a la elaboración del presupuesto, en la forma anotada en párrafos anteriores, también es conveniente que aprovechando tales estudios, se establezcan standrs de mano de obra para cada labor y la adopción de registros que permitan hacer comparaciones del trabajo desarrollado con lo presupuestado.

Para finalizar, en la elaboración de este presupuesto se deberá tener en mente que la mano de obra es realizada por el hombre y, como tal, está sujeto a las emociones y sentimientos, que repercuten en la eficiencia y desenvolvimiento de cada uno; por tanto, se deberá tomar en cuenta que todos aspiran a obtener

mayor remuneración, seguridad y mejores condiciones de trabajo; procurando contratar personal esencialmente indispensables, pero con las mejores condiciones y prestaciones posibles, evitando de esta forma conflictos obrero-patronales que, en el último de los casos, lo único que producen son perjuicios sociales.

e) PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION

De acuerdo con la técnica, es el tercer elemento del costo, y por lo tanto, tiene estrecha relación con los presupuestos de materiales y mano de obra que conjuntamente representan el costo de fabricación.

Definición.- Son todos los gastos indirectos indispensables para que la fábrica se encuentre en condiciones de realizar la producción los cuales no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida, ni aún proceso productivo particular. El maestro Sealtiel Alatraste, jr. da esta definición que por sí sola explica en forma clara lo que se entiende por gastos de fabricación, que también se le denominan; gastos indirectos, cargos indirectos gastos de transformación, etc.

El fin primordial que persigue la técnica presupuestal en la elaboración de este tipo de presupuesto, es el control firme y constante de los gastos, limitando las dificultades de



**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

autorización de los mismos; hecha esta aclaración, se desechará la idea de que en este estudio se trate de determinar el procedimiento más adecuado para la aplicación de los gastos indirectos a las unidades producidas, problemas que no se tocará en el desarrollo del presente presupuesto.

Otra de las finalidades del presupuesto son:

a) Determinación del importe de los gastos de fabricación, necesarios para el volumen de producción establecido.

b) Obtención del presupuesto parcial de gastos de fabricación por departamentos.

c) Comparación de gastos de fabricación total, y por cada uno de los departamentos productivos, de datos reales y estimados, con la aplicación de las medidas correctivas correspondientes.

Volviendo al propósito del presupuesto de gastos de fabricación, se han encontrado que los ahorros que se obtienen de la correcta aplicación del mismo, son de considerable cuantía.

Responsabilidad

El ejecutivo que tendrá bajo su responsabilidad la formación de este presupuesto será, como en los anteriores, el gerente de producción auxiliado, substancialmente por el departamento de costos, que por su naturaleza está situando la mejor posición

para proporcionar los datos e informes que servirán para predeterminar todas las partidas, basadas en las experiencias anteriores.

#### Preparación.

Los gastos de fabricación los elementos del costo que tienen mayor dificultad para presuponerlo y controlarlo, en virtud de la diversidad de conceptos tan complejos que abarca, y por la difusión de responsabilidad que tienen los gastos, tanto con relación a departamentos, como empleados, dentro de la planta; sin embargo, la facilidad o dificultad con que se elabore el presupuesto de gastos de fabricación dependerá de la eficiencia de los datos del departamento de costos. En empresas en que los registros y records contables son debidamente manejados, habrá poco o ninguna dificultad para establecer las estimaciones.

Las fases fundamentales para la formulación del presupuesto de gastos indirectos son:

a) Adoptar una clasificación de gastos lo más adecuada al tipo de producción de que se trate.

b) Fijación de standares o mínimo para el período de producción departamental, o artículos producidos.

Respecto al primer inciso, es conveniente que la clasificación adoptada sea la misma para efectos presupuestales y

de contabilidad, con objeto de que permita efectuar comparaciones periódicas, que constituyen las bases de un control presupuestal efectivo. Por tal motivo, es muy posible que la clasificación presupuestal origine cambios en el sistema contable, que haga más útil el presupuesto.

En el segundo inciso se tendrá, además de los datos referentes a ejercicios y experiencias anteriores, la estimación detallada de los gastos que cada jefe subalterno determine que sea indispensable, y que serán revisados por el jefe superior, procurando excluir de ella las partidas que no sea razonables según la experiencia.

Una vez que se tengan las estimaciones de los departamentos de servicios y productivos, se enviarán al gerente de producción quien, en forma minuciosa, revisará y depurará los datos recibidos; posteriormente hará una recopilación de todos los departamentos hasta formar el presupuesto correspondiente.

La ventaja del procedimiento anotado anteriormente, es que fácilmente se define la responsabilidad, en cuanto a errores u omisiones en la estimación de los gastos, incluyendo a los encargados de su ejecución y control.

A continuación se explican las clasificaciones de los gastos más comunes en la práctica:

## Gastos Departamentales

Esta clasificación se hará tomando como base el lugar donde se origine el gasto dentro de la planta, sea un departamento de servicio o productivo. Dentro de esta clasificación se deberán analizar los gastos en cuanto a su carácter de controlables y no controlables es decir, a la posibilidad o imposibilidad que tiene un jefe de departamento de que esos gastos se realicen en mayor o menor grado, esto con objeto de eliminar responsabilidades, que es uno de los principios de la técnica presupuestal.

## Gastos Fijos y Variables

Los primeros son aquellos que permanecen constantes, cualquiera que sea el volumen de la producción; por cuanto a los segundos, son los que varían en proporción directa al volumen de producción.

## Semi-variables

Se entiende como tales a aquellos gastos que se mantienen fijos hasta un determinado nivel, modificándose al rebasarse éste, para volver a mantenerse constante hasta otro punto, es decir, fluctúan en relación con la producción por fases periódicas.

## Concepto de Gastos de Fabricación

### Salarios o Mano de Obra Directa

En la estimación de este concepto se incluirán inspectores, supervisores, veladores, tomadores de tiempo, etc. Se determina en relación al ejercicio precedente y al programa de producción para aumentarlo o disminuirlo. El importe de este rubro se hará con base en sueldos y salarios establecidos en el contrato colectivo, y por el tiempo en vigor.

### Materiales Indirectos

Son todos aquellos materiales que no se modifican o transforman durante la producción, como por ejemplo: grasas, aceites, estopas, etc.; son, en general, todos los gastos erogados para conservación y mantenimiento del equipo industrial y edificios.

### Depreciación

Los cálculos de este concepto pueden ser efectuados con bastante exactitud tomando como base las tasas y procedimientos adoptados, en función al total de la inversión en equipo, edificio, etc.

### Cuota del Seguro Social.

Con base en las nóminas de pago, se hará el cálculo correspondiente de las cuotas obrero patronales que corresponden ,

de acuerdo con la ley respectiva; existen empresas que cubren la totalidad de las cuotas obrero-patronales, en las que se hará la consideración correspondiente.

#### Energía eléctrica

Los contratos nos indicarán las cuotas correspondientes por el suministro de estos servicios, y los medidores departamentales o por máquinas, etc., nos darán las bases de distribución.

#### Renta

Cuando la empresa no es propietaria del inmueble, o de otros bienes que son necesarios para obtener los fines del negocio, su determinación se hará con base en los contratos de arrendamiento correspondientes.

#### f) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Los gastos de venta son todos aquellos para despertar el interés del público, poner en contacto a la empresa con el consumidor, la entrega del producto, etc. Este presupuesto está íntimamente ligado con el de ventas, ya que los gastos de ventas deben guardar íntima relación con el volumen de las mismas; normalmente los dos se mueven hacia la misma dirección, sea hacia arriba o hacia abajo, aún cuando no siempre, necesariamente, la misma proporción.

## Responsable

En la preparación de este presupuesto intervienen estrechamente el gerente de venta, contador general, el almacén de producto terminado, publicidad y estudio, técnico de nuevos productos, que son los elementos que proporcionan la información necesaria para su correcta formulación. Incluir al departamento de publicidad, en virtud de que este concepto es uno de los renglones más importantes encaminados a aumentar el volumen de ventas. Por lo tanto, existirán empresas en que la importancia del mismo implique efectuar un presupuesto de publicidad por separado. La responsabilidad no está totalmente centralizada, si no distribuida entre los gerentes de sucursales o de ciertas líneas de productos, que también proporcionan los datos necesarios en la elaboración de este presupuesto.

Sin embargo, se deberá tomar como pauta, para definir la responsabilidad del presupuesto de gastos de venta, las dimensiones de la organización de que se trate.

Punto de iniciación será el de preverse de información que proporcione la tarifa de gastos de venta por unidad que se obtiene en la industria de que se trate, procurándole no darle importancia vital, sino tratando de que la propia empresa obtenga sus propias tarifas; sin embargo, este procedimiento

científico que mermarán la exactitud del presupuesto y que, además, es poco aceptable en nuestro medio.

Existe otro procedimiento basado primordialmente en el análisis cuidadoso de los registros de gastos de venta de ejercicios precedentes, en función a la política de ventas correspondientes a cada ejercicio.

Los gastos que tomaremos en cuenta, podremos mencionar:  
Fijos y Variables

Esta clasificación se fundamenta en la relación que existe entre el monto de los gastos y el de las ventas.

#### Funciones de Distribución

Se hará en función a las diferentes actividades encaminadas a la distribución de los artículos (embarque, empaque, promoción, etc.). Esta clasificación tiene por finalidad la delimitación de áreas de responsabilidad, complementándose con análisis dentro de ella de gastos controlables y no controlables.

#### Por Territorios

Las cuentas de gastos se agruparán considerando la limitación física del mercado o las áreas de ventas.

#### Por Productos

A diferencia de lo anterior, la clasificación se hará en



función de los artículos que se vendan, sin importar el lugar donde se efectúen las ventas.

Independientemente del procedimiento que se utilice y de la clasificación adoptada, es importante señalar que todos tienen sus ventajas y desventajas; por tanto, es conveniente auxiliarse de todos, no olvidando además, que para efectuar su estimación se tomarán en cuenta los cambios que se efectuarán durante el período a presupuestar, sea por políticas de la empresa o por motivos inherentes al gasto.

#### Problemas del Presupuesto del Gasto de Ventas

La expresión de registro o informes en porcentajes es conveniente, pero le resta exactitud por la variabilidad de los precios de venta y otras relaciones.

El uso de tarifas o standrs es el último de los casos, está basado en sucesos futuros.

El principal problema será comparar todas y cada una de las partidas del presupuesto, con objeto de efectuar efectivo control y vigilancia de las erogaciones, para evitar excedentes en lo programado.

#### g) PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Los gastos de administración son todos aquellos conectados con fase directiva de la empresa, es decir todas las actividades encaminadas a controlar y dirigir las operaciones de la misma, que por naturaleza encajan dentro dentro de los presupuestos de gastos de fabricación o de venta. Algunas empresas adoptan la práctica de hacer presupuestos parciales en cada uno de los departamentos administrativos existentes; por tanto, existen tantos presupuestos como departamentos aparezcan en el diagrama de organización.

La finalidad principal al tratar de hacer estimaciones por cada uno de los departamentos directivos existentes, es la delimitación de autoridad y responsabilidad en las erogaciones que debe ejercer cada ejecutivo.

#### Responsabilidad del Presupuesto de Gastos de Administración

El gerente general y el contralor serán las personas encargadas de la revisión y presentación de este presupuesto al departamento o comité de presupuestos.

#### Preparación

En la preparación de este presupuesto intervendrán los empleados y funcionarios relacionados con los gastos que se

erogan en su departamento, haciéndose las estimaciones correspondientes, que remitirán al gerente general, quien revisará y efectuará las comparaciones con los gastos efectuados en ejercicios anteriores, proporcionados por el contador general.

La preparación de este presupuesto es complicada por la variedad de conceptos que lo integran, y se dificulta establecer una base firme para la estimación por no tener relación con la fabricación o distribución.

La clasificación y análisis de gastos por departamentos es lo más conveniente para la preparación de este presupuesto.

#### Finalidades

Determinar el monto detallado de los gastos por departamentos para fijar responsabilidades, señalando los controlables y los no controlables.

Estableciendo del límite del presupuesto de gastos de administración, con relación al presupuesto financiero, para estar dentro de la capacidad económica de la empresa.

Establecer procedimientos de control para evitar excesos.

Por último, una vez formulado este presupuesto, deberán efectuarse comparaciones frecuentes entre lo real y lo estimado, con objeto de determinar las deficiencias del presupuesto o

incapacidad de las personas encargadas de su ejecución.

#### h) PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto Financiero es el coordinador de los demás presupuestos que se han mencionado hasta ahora, de tal forma que la formulación de este presupuesto y aprobación del mismo, se traducirá en la señal de la partida para funcionamiento de los demás, es decir, es el presupuesto que indica la capacidad de la empresa en términos financieros para llevar a cabo todos los programas trazados.

#### Importancia

Estriba en proveer el efectivo o fondos con la oportunidad y debida anticipación para realizar las operaciones previamente establecidas en los presupuestos correspondientes. Otro factor es que se considerarán la actividad financiera, juntamente con la ventas y producción, las funciones elementales de cualquier negocio; sin embargo, la de finanzas adquiere un nivel superior ya que el departamento de ventas podra equivocarse su programa en cuanto a los precios adoptados, a gastos incesarios, etc., que hagan disminuir las utilidades a obtener.

El departamento de producción efectuar sus funciones en exceso, en detrimento de lo previamente estimado, lo que se traducirá en aumentos o disminuciones de los niveles de

inventarios establecidos , los problemas antes mencionados no son comparables a situaciones como falta de recursos suficientes para cubrir ya hacer frente a las situaciones exigibles de inmediato, como son los pagos de nóminas, compra de material, etc., que reflejan una deficiente administración ante los proveedores y/o acreedores, que de inmediato limitarán el crédito al negocio en situación semejante.

#### Responsabilidad

La responsabilidad de la formulación del presupuesto financiero recae sobre el ejecutivo encargado de las finanzas, que bien puede ser el contralor y/o el tesorero.

#### ELABORACION

##### Presupuesto de Caja

Se hace partiendo del saldo inicial de efectivo disponible, aumentando y disminuyendo las estimaciones de entradas y salidas de efectivo, que serán originadas por las operaciones proyectadas en cada uno de los presupuestos.

Las estimaciones de entradas a caja dependerá primordialmente del tipo de negocio de que se trate, pero, por lo general, son por ventas, cuentas por cobrar, documentos por cobrar, productos sobre inversiones, ventas de activo fijo, etc.

Las estimaciones de salidas es más "facil" de estimar, ya que se tiene como base los presupuestos de materiales de mano de obra, de gastos de fabricación, venta y administración. Los renglones más comunes por concepto de salidas de caja podemos nombrar a, documentos y cuentas por pagar, adquisiciones de materiales, nómina, gastos varios, activo fijo, etc.

#### Determinacion de Excesos o Carencia de Fondos Durante el Periodo Presupuestal

Una vez elaborado el presupuesto de caja y de coordinar sus entradas y salidas, se está en posibilidad de determinar las necesidades de recurrir a fuentes adicionales para financiar las operaciones de la empresa.

#### Establecimiento de Procedimientos para el Control de Movimientos de Efectivo

Dentro de la misma formulación del presupuesto financiero se deberán establecer procedimientos de control de las operaciones que afecten al presupuesto, principalmente de efectivo, con objeto de que se efectúen comparaciones entre lo real y lo estimado, si es posible diariamente, y estar en posibilidad de tomar las medidas convenientes al negocio, de acuerdo con las situaciones presentadas, o hacer las rectificaciones convenientes al presupuesto.

### i) PRESUPUESTO DE PLANTA Y EQUIPO

Este presupuesto se prepara como resultado de la necesidad que experimentan los negocios e industrias de poseer una planta y equipo suficiente para cumplir con el programa de producción adoptado.

#### Importancia

Radica en las cantidades o desembolsos tan cuantiosos que significan poner en marcha este plan, lo que se traduce en una disminución del capital de trabajo en la empresa, además de la lenta recuperación de las mismas, por tratarse de inversiones recuperables solamente por medio de las depreciaciones, y/o amortizaciones.

#### Coordinación con los Presupuestos de Venta, Fabricación y financiero

El presupuesto de planta y equipo esta relacionado con los de ventas y producción en la medida de que sea suficiente para satisfacer las necesidades de las demandas de producción y cumplir los programas de ventas, pues de otro modo no existiría coordinación entre esos elementos.

En cuanto al presupuesto financiero, por tratarse de planes a largo y corto plazo se pueden determinar las épocas más convenientes para efectuar los desembolsos y estar en posibilidad

de obtener dinero para hacerlas, sea por concepto de adiciones, renovaciones, reemplazos, mantenimiento o reparaciones.

#### Responsabilidad del Presupuesto de Planta y Equipo

La responsabilidad existiría entre el gerente de producción y el gerente general, ésto en caso de que existiera; sin embargo pueden tener algunas modificaciones, según la organización.

#### Formulación

Se efectuará por medio de solicitudes a los funcionarios de la fábrica, de ingeniería, para que envíen a la gerencia sus recomendaciones sobre las necesidades de la planta, maquinaria, equipo, etc.

Una vez que las recomendaciones están en poder del gerente general, serán analizadas y estudiadas en la compañía de los altos ejecutivos de la empresa, hasta llegar a una solución. Una vez obtenido el acuerdo de los pasos a dar se deberá conocer en detalle: costo de compra, construcción, tiempo de instalación, valor de los activos a reemplazar, etc.

Dentro de la formulación del presupuesto se comprenderá inversiones sobre terrenos, edificios, maquinaria, equipos, herramientas, etc.

Para hacer correctamente la formulación del presupuesto, se deberán tomar en cuenta las cantidades disponibles para efectuar



las inversiones y gastos, necesidades de adiciones o reemplazos, informes referentes a los costos de adquisición de construcciones y equipos en tiempo futuro.

#### Finalidades

Como resumen de este presupuesto, se deberá proporcionar el importe inicial de las inversiones al iniciarse el período presupuestal, con sus correspondientes reservas acumuladas por depreciación y/o amortización.

Se establecerán procedimientos de control y vigilancia de las erogaciones motivados por los activos fijos.

#### j) ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

##### 1) Estado de Posición Financiera

Es el estado por medio del cual se muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, es decir se trata de conocer anticipadamente la situación del negocio considerando qué operaciones se llevarán a cabo tal como fueron planeadas.

La formulación del estado interesa primordialmente a los inversionistas, que están pendientes del desarrollo que alcanzará la empresa al final del período presupuestal, además que les permite fundamentar su opinión sobre la exactitud y ratificación

de los presupuestos presentados a su aprobación. En las empresas en que se formulan las estimaciones de cifras globales (en este tiempo la mayoría) están sujetas a revisiones y correcciones.

Por lo tanto, deberá ser acompañada de documentos complementarios (anexos) que permita su correcta interpretación.

Como dato importante podemos señalar lo relevante que existe en la presentación del Estado de Posición Financiera así como sus correspondientes anexos, comparados con los datos reales durante el ejercicio. Esto nos dará una mayor visión así como el análisis de variaciones y, tomando en cuenta los avances de la tecnología en informática como lo son los S-36 , AS-400 , YEDY EDWARDS entre otros ; así como los paquetes que nos auxilian a alimentar a los diferentes sistemas para requerir una información completa y detallada.

## 2) Estado de Resultados

Este se formula mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado-resumen de una serie de presupuestos parciales perfectamente afinados.(1)

El Estado de Resultados es el estado financiero que nos muestra los resultados a obtener del periodo presupuestario en caso que se efectuen las operaciones tal como se planearon o programaron.

(1) El Presupuesto Cristobal del Rio Pág.11-45

Las formas de presentación, van desde la condensada hasta la detallada. Sin embargo, deberá ir acompañada de comentarios que resalten los puntos principales.

Una vez preparados todos los informes, los inversionistas podrán llegar a la conclusión de la situación financiera de la empresa.

## C A P I T U L O      Q U I N T O

### C A S O      P R A C T I C O

La empresa El Triunfo S.A. necesita desarrollar su presupuesto anual correspondiente al ejercicio de 1994, para lo cual proporciona el material adjunto con toda la información necesaria correspondiente al departamento de presupuestos.

Es importante mencionar algunas de las políticas más representativas, las cuales deben ser observadas de una manera estricta:

- 1) Los inventarios de producto terminado que deben mantenerse mensualmente, se establecen en un 16.666 % de las ventas correspondientes al mes siguiente.
- 2) Los días de venta de cuentas por cobrar corresponden a 45 días promedio.
- 3) El objetivo de plan de utilidades según las expectativas, es la obtención del 8% de utilidad antes de impuesto.
- 4) Los pasivos al 31 de Diciembre de 1993 se pagaran como sigue :  
Proveedores Enero 1994.  
Impuestos por Pagar Enero 1994.  
Acredores (50% Marzo y 50% Agosto)

5) El interes sobre crédito obtenido se contrato al 23% anual.

En caso de que haga falta alguna información, se le pide que establezca los supuestos que considere necesarios.

Se le pide que elabore los presupuestos necesarios (ventas, costo de producción, inventarios, gastos, etc.), determinando inclusive los correspondientes al valor agregado, el flujo de efectivo , los del balance general y estado de resultado.

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.  
 (NUEVOS PESOS)

ACTIVO				PASIVO	
CIRCULANTE				A CORTO PLAZO	
BANCOS			150,000	PROVEEDORES	12,000
INV.ART. A	7,578			ACREEDORES	361,457
INV.ART. B	<u>6,650</u>	14,228		IMPUESTOSPOR PAGAR	<u>6,500</u>
				TOTAL CORTO PLAZO	379,957
CLIENTES		<u>22,500</u>		CAPITAL	
TOTAL CIRCULANTE		<u>186,728</u>		CAPITAL SOCIAL	800,000
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO				RESERVA LEGAL	75,000
	HISTORICO	DEP'N.	NETO	RESERVA DE REINVERSION	25,000
		ACUM.		UT.EJERC ANT.	400,000
MAQ. Y EQ.	190,000	38,000	152,000	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>(1,979)</u>
EQ.TRANSPORTE	250,000	50,000	200,000	SUMA CAPITAL CONTABLE	1,298,021
EQ. COMPUTO	135,000	33,750	101,250		
MOB. OFICINA	110,000	22,000	88,000		
EDIFICIO	<u>1,000,000</u>	<u>50,000</u>	<u>950,000</u>		
TOTAL PTA. Y EQUIPO	1,685,000	193,750	1,491,250		
TOTAL ACTIVO			<u>1,677,978</u>	TOTAL PASIVO	<u>1,677,978</u>

**EL TRIUNFO S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.**  
**(NUEVOS PESOS)**

VENTAS	4,437,810
COSTO DE VENTAS	<u>1,511,283</u>
UTILIDAD BRUTA	2,926,528
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE VENTA	1,445,507
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>1,483,000</u> <u>2,928,507</u>
RESULTADO DE OPERACION	(1,979)
GASTOS FINANCIEROS	<u>                    </u>
RESULTADO ANTES DE I.S.R.	(1,979)
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>                    0</u>
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	<u><u>(1,979)</u></u>

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
VENTAS 1993.

MES	PRODUCTO A		PRODUCTO B		INCREMENTO	
	UNIDADES		UNIDADES		A-B % 1994	TOTAL
ENERO	10,825	162,375	9,500	171,000	19	333,375
FEBRERO	10,569	158,535	9,300	167,400	19	325,935
MARZO	11,300	169,500	10,600	190,800	19	360,300
ABRIL	11,500	172,500	10,850	195,300	19	367,800
MAYO	13,250	198,750	12,600	226,800	19	425,550
JUNIO	12,850	192,750	11,300	203,400	19	396,150
JULIO	11,900	178,500	9,800	176,400	19	354,900
AGOSTO	11,300	169,500	9,700	174,600	19	344,100
SEPTIEMBRE	10,900	163,500	9,800	176,400	19	339,900
OCTUBRE	11,500	172,500	10,900	196,200	19	368,700
NOVIEMBRE	12,600	189,000	11,750	211,500	19	400,500
DICIEMBRE	13,100	196,500	12,450	224,100	19	420,600
PRECIO UNITARIO N\$	15	2,123,910	18	2,313,900		4,437,810

NOTA: EL INCREMENTO DEL COSTO UNITARIO, ES DEL 20 %  
EN AMBOS PRODUCTOS A PARTIR DE MARZO DE 1994.



EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 MATERIALES POR PRODUCTO DEL AÑO DE 1993.

CONCEPTO	CANTIDAD POR PIEZA		UNIDAD	PRECIO
	A	B		
MAT.PRIMA A	0.50	0.70	KG	1.20 kg
MAT.PRIMA B	0.75	0.60	KG	0.65 kg
MAT.PRIMA C	1.00	2.00	KG	0.53 kg
MAT.PRIMA D	0.30	2.00	KG	0.60 kg
MAT.PRIMA E	1.00	1.00	PZ	1.00 unidad
MAT.PRIMA F	1.00	1.00	PZ	0.25 unidad
MANO DE OBRA DIRECTA	0.10	0.15	HR	0.25 hora
GASTOS INDIRECTOS				1.00 N\$ kg
UNIDADES VENDIDAS 1993.	141,594	128,550		
COSTO DE PRODUCCION	576,642	742,698		1,319,339
INVENTARIO INICIAL	124,282	81,890		206,172
INVENTARIO FINAL	<u>7,578</u>	<u>6,650</u>		<u>14,228</u>
DIFERENCIA DE INVENTARIOS	<u>116,704</u>	<u>75,240</u>		<u>191,944</u>
COSTO DE VENTA	<u>693,346</u>	<u>817,938</u>		<u>1,511,283</u>

UNFO S.A. DE C.V.  
 OS DE ADMINISTRACION 1993.  
 OS PESOS)

CEPTO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPBRE.	OCTBRE.	NOVBRE.	DICBRE	TOTAL
OS	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	780,000
ARRIOS	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
OS DE VIAJE	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
EDIFICIO	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,163	50,000
MOB. EQ.OFC.	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	11,000
ONO	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
GUA	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
AJERIA ESPECIALIZADA	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
OS NO DEDUCIBLES	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
OS DE AUTOMOVIL	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
<b>TOTAL</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,567</b>	<b>123,763</b>	<b>1,483,000</b>

PARA EFECTOS DEL PRESUPUESTO DE 1994, SE DEBEN OBSERVAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS :

• Todos los gastos, con algunas excepciones se estima un incremento del 10% .

• Se estima un incremento salarial del 15% a partir del mes de Abril de 1994.

• A ningun gasto se le esta considerando I V A.

TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 GASTOS DE VENTA 1993.  
 (EN MIL DOLARES PESOS)

CONCEPTO

	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTBRE.	OCTBRE.	NOVBRE.	DICBRE	TOTAL
RENTAS	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
COMISIONES	6,668	6,519	7,206	7,356	8,511	7,923	7,098	6,882	6,798	7,374	8,010	8,412	88,880
GASTOS DE VIAJE	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
MANTEN. EQ. COMPUTO	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,950	33,300
MANTEN. EQ. TRANSP.	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	50,000
MANTEN. MAQ. Y EQ.	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,587	19,900
UTILIDAD	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
PROPAGANDA	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
COMERCIALIZACION	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
GASTOS DE AUTOMOVIL	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
<b>TOTAL</b>	<b>119,551</b>	<b>119,402</b>	<b>120,089</b>	<b>120,239</b>	<b>121,394</b>	<b>120,806</b>	<b>119,581</b>	<b>119,765</b>	<b>119,681</b>	<b>120,257</b>	<b>121,893</b>	<b>122,449</b>	<b>1,445,000</b>

NOTA: PARA EFECTOS DEL PRESUPUESTO DE 1994, SE DEBEN OBSERVAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

Todos los gastos, con algunas excepciones se estima un incremento del 10%.

Se estima un incremento salarial del 15% a partir del mes de Abril de 1994.

La comision a vendedores se incrementa del 2% al 3% sobre las ventas mensuales.

La publicidad tiene un decremento del 18% para el año de 1994.

El flujo de caja del pago de publicidad es como sigue:

Mayo de 1994	25%
Mayo de 1994	25%
Mayo de 1994	25%

A ningun gasto se le esta considerando IVA.

Solo para efectos de presentación se considera Maq y Eq. dentro de Gts. de Venta.

TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 GASTO FIJO 1993.

CONCEPTO	VALOR HISTORICO	DEP'N. %	DEP'N. EJERCICIO
MAQUINARIA Y EQUIPO	190,000	10	19,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,000	20	50,000
EQUIPO DE COMPUTO	135,000	25	33,750
ALIBIARIO DE OFICINAS	110,000	10	11,000
TOTAL	<u>1,000,000</u>	5	<u>50,000</u>
TOTAL	<u>1,685,000</u>		<u>163,750</u>

ADQUISICIONES PARA 1994.

Equipo de Transporte :	Equipo de Computo :
Abril N\$ 60,000	Julio N\$ 70,000
Junio N\$ 60,000	

AS ; LAS ADQUISICIONES DE 1994 SE AFECTARA AL FLUJO DE CAJA COMO SIGUE:

	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
EQUIPO DE TRANSPORTE	30,000	10,000	40,000	20,000	10,000	10,000		120,000
EQUIPO DE COMPUTO				20,000	10,000	10,000	30,000	70,000

P R E S U P U E S T O 1 9 9 4 .

**EL TRIUNFO S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994.  
(NUEVOS PESOS)**

ACTIVO				PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>				<b>A CORTO PLAZO</b>	
BANCOS			88,857	PROVEEDORES	229,704
INV.ART. A	32,204			ACREEDORES	324,548
INV.ART. B	<u>33,915</u>		66,119	IMPUESTOSPOR PAGAR	<u>184,026</u>
IVA ACREDITABLE			121,800	<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>738,278</b>
CLIENTES			<u>600,617</u>		
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>			<b>877,394</b>	<b>CAPITAL</b>	
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>				<b>CAPITAL SOCIAL</b>	
	HISTORICO	DEP'N. ACUM.	NETO	RESERVA LEGAL	800000
MAQ. Y EQ.	190,000	57,000	133,000	RESERVA DE REINVERSION	75000
EQ.TRANSPORTE	370,000	114,000	256,000	RESERVA DE REINVERSION UT.EJERC.ANT.	25000
EQ. COMPUTO	205,000	66,550	138,450	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>398,021</b>
MOB. OFICINA	110,000	33,000	77,000		<u>345,545</u>
EDIFICIO	<u>1,000,000</u>	<u>100,000</u>	<u>900,000</u>	<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,643,566</b>
<b>TOTAL PTA. Y EQUIPO</b>	<b>1,875,000</b>	<b>370,550</b>	<b>1,504,450</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<u><u>2,381,844</u></u>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<u><u>2,381,844</u></u>

**EL TRIUNFO S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994.**  
**(NUEVOS PESOS)**

VENTAS	6,241,045
COSTO DE VENTAS	<u>2,490,093</u>
UTILIDAD BRUTA	3,750,952

**GASTOS DE OPERACION**

GASTOS DE VENTA	1,517,431
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>1,634,950</u> <u>3,152,381</u>
RESULTADO DE OPERACION	598,571
GASTOS FINANCIEROS	<u>69,000</u>
RESULTADO ANTES DE I.S.R.	529,571
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>184,026</u>
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	<u>345,545</u>

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

MES	PRODUCTO A			PRODUCTO B			VENTAS NETAS
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE	UNIDADES	COSTO UNITARIO	IMPORTE	
ENERO	12,882	15	193,226	11,305	18	203,490	396,716
FEBRERO	12,577	15	188,657	11,067	18	199,206	387,863
MARZO	13,447	18	242,046	12,614	22	272,462	514,508
ABRIL	13,685	18	246,330	12,912	22	278,888	525,218
MAYO	17,344	18	312,197	16,493	22	356,257	668,454
JUNIO	15,292	18	275,247	13,447	22	290,455	565,702
JULIO	14,161	18	254,898	11,662	22	251,899	506,797
AGOSTO	13,447	18	242,046	11,543	22	249,329	491,375
SEPTIEMBRE	12,971	18	233,478	11,662	22	251,899	485,377
OCTUBRE	13,685	18	246,330	12,971	22	280,174	526,504
NOVIEMBRE	14,994	18	269,892	13,983	22	302,022	571,914
DICIEMBRE	15,589	18	280,602	14,816	22	320,015	600,617
			<u>2,984,948</u>			<u>3,256,097</u>	<u>6,241,045</u>



EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

MES	PRODUCTO		TOTAL
	A	B	
ENERO	84,343	107,284	191,628
FEBRERO	82,349	105,918	188,267
MARZO	88,044	114,798	202,842
ABRIL	89,603	116,506	206,108
MAYO	113,561	137,066	250,627
JUNIO	100,121	119,580	219,701
JULIO	92,719	110,672	203,392
AGOSTO	88,044	109,543	197,587
SEPTIEMBRE	84,928	110,672	195,600
OCTUBRE	89,603	123,095	212,697
NOVIEMBRE	98,173	132,694	230,867
DICIEMBRE	102,069	140,599	242,668
	<u>1,113,557</u>	<u>1,428,428</u>	<u>2,541,985</u>
INV.INICIAL	7,578	6,650	14,228
INV.FINAL	<u>32,204</u>	<u>33,915</u>	<u>66,119</u>
DIF. INV.	<u>(24,626)</u>	<u>(27,265)</u>	<u>(51,891)</u>
COSTO DE VENTA	<u>1,088,931</u>	<u>1,401,163</u>	<u>2,490,093</u>

INFO S.A. DE C.V.  
 CUENTAS DE BANCOS 1994.  
 (EN PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
INICIAL	150,000	261,051	202,001	34,952	151,628	110,433	335,558	451,881	343,172	251,232	318,453	399,992
INGRESOS												
OPERACIONES BANCARIAS	22,500	396,716	387,863	514,508	525,218	668,454	565,702	506,797	491,375	485,377	526,504	571,000
INGRESOS	472,500	657,768	589,864	549,461	676,846	778,887	901,260	958,679	834,546	736,609	844,957	971,000
EGRESOS												
OPERACIONES BANCARIAS	12,000	92,843	90,786	100,770	102,906	131,035	110,340	98,434	95,694	94,807	103,188	
OPERACIONES BANCARIAS	6,500											
OPERACIONES BANCARIAS			180,728					180,728				
OPERACIONES BANCARIAS					30,000	10,000	40,000	40,000	20,000	20,000	30,000	
OPERACIONES BANCARIAS					123,000					172,200		196,000
OPERACIONES BANCARIAS	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150
OPERACIONES BANCARIAS	85,000	85,000	85,000	97,750	97,750	97,750	97,750	97,750	97,750	97,750	97,750	97,750
OPERACIONES BANCARIAS	0	89,537	48,435	48,757	53,054	49,971	48,204	47,741	47,561	48,795	50,157	51,000
OPERACIONES BANCARIAS	0	13,200	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
OPERACIONES BANCARIAS	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
OPERACIONES BANCARIAS	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
OPERACIONES BANCARIAS	0	55,000	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500
OPERACIONES BANCARIAS	74,598	73,837	76,011	76,606	85,754	80,623	79,135	76,904	76,160	82,854	89,919	94,000
OPERACIONES BANCARIAS	7,800	20,800	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300
EGRESOS	211,449	455,767	554,911	397,833	566,414	443,329	449,379	615,507	583,315	418,156	444,964	883,000
FINAL	261,051	202,001	34,952	151,628	110,433	335,558	451,881	343,172	251,232	318,453	399,992	883,000

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PRIMER SEMESTRE 1994.  
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		SUB-TOTAL	
	IMPORT	IVA	PORT	IVA	MPORT	IVA	PORT	IVA	MPORT	IVA	MPORT	IVA	IMPORTE	IVA
SUELDOS	65,000		65,000		65,000		74,750		74,750		74,750		419,250	
HONORARIOS	33,000		33,000		33,000		33,000		33,000		33,000		198,000	
GASTOS DE VIAJE	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	19,800	1,980
DEPN. EDIFICIO	4,166		4,166		4,166		4,166		4,166		4,166		24,996	
DEPN MOB EQ OFC.	900		900		900		900		900		900		5,400	
TELEFONO	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	79,200	7,920
LUZ-AGUA	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	13,200	1,320
MENSAJERIA ESPECIALIZADA	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	13,200	1,320
GOSTOS NO DEDUCIBLES	1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		9,900	
GASTOS DE AUTO.MOVIL	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	19,800	1,980
<b>TOTAL</b>	<b>128,916</b>	<b>2,420</b>	<b>128,916</b>	<b>2,420</b>	<b>128,916</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>802,746</b>	<b>14,520</b>

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION SEGUNDO SEMESTRE 1994.  
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		GRAN TOTAL	
	IMPORT	IVA	PORT	IVA	MPORT	IVA	PORT	IVA	MPORT	IVA	MPORT	IVA	IMPORTE	IVA
SUELDOS	74,750		74,750		74,750		74,750		74,750		74,750		867,750	
HONORARIOS	33,000		33,000		33,000		33,000		33,000		33,000		396,000	
GASTOS DE VIAJE	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	39,600	3,960
DEPN. EDIFICIO	4,166		4,166		4,166		4,166		4,166		4,174		50,000	
DEPN MOB EQ OFC.	900		900		900		900		900		1,100		11,000	
TELEFONO	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	13,200	1,320	158,400	15,840
LUZ-AGUA	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	26,400	2,640
MENSAJERIA ESPECIALIZADA	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	26,400	2,640
GOSTOS NO DEDUCIBLES	1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		19,800	
GASTOS DE AUTO.MOVIL	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	39,600	3,960
<b>TOTAL</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,666</b>	<b>2,420</b>	<b>138,874</b>	<b>2,420</b>	<b>1,634,950</b>	<b>29,040</b>

RIUNFO S.A. DE C.V.  
 SUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PRIMER SEMESTRE 1994.  
 (EN PESOS)

CONCEPTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		SUB-TOTAL	
	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORTE	IVA
ALDOS	20,000		20,000		20,000		23,000		23,000		23,000		129,000	
COMISIONES	11,901		11,636		15,435		15,757		20,054		16,971		91,754	
GASTOS DE VIAJE	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	19,800	1,980
RENTA EN EQ. COMPUTO	2,250		2,250		2,250		2,250		2,250		2,250		13,500	
RENTA EN EQ. TRANSP.	4,000		4,000		4,000		4,000		5,000		5,000		26,000	
RENTA EN MAQ. Y EQUIPO	1,583		1,583		1,583		1,583		1,583		1,583		9,498	
UTILIDAD	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	246,000	24,600
PAGANDA	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	165,000	16,500
COMISAJERIA ESPECIALIZADA	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	13,200	1,320
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		9,900	
GASTOS DE AUTOMOVIL	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	19,800	1,980
<b>TOTAL</b>	<b>118,684</b>	<b>7,730</b>	<b>118,419</b>	<b>7,730</b>	<b>122,218</b>	<b>7,730</b>	<b>125,540</b>	<b>7,730</b>	<b>130,837</b>	<b>7,730</b>	<b>127,754</b>	<b>7,730</b>	<b>743,452</b>	<b>46,380</b>

RIUNFO S.A. DE C.V.  
 SUPUESTO DE GASTOS DE VENTA SEGUNDO SEMESTRE 1994.  
 (EN PESOS)

CONCEPTO	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		GRAN TOTAL	
	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORT	IVA	IMPORTE	IVA
ALDOS	23,000		23,000		23,000		23,000		23,000		23,000		267,000	
COMISIONES	15,204		14,741		14,561		15,795		17,157		18,019		187,231	
GASTOS DE VIAJE	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	39,600	3,960
RENTA EN EQ. COMPUTO	2,250		3,410		3,410		3,410		3,410		3,410		32,800	
RENTA EN EQ. TRANSP.	6,000		6,000		6,000		6,000		7,000		7,000		64,000	
RENTA EN MAQ. Y EQ.	1,583		1,583		1,583		1,583		1,583		1,583		19,000	
UTILIDAD	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	41,000	4,100	492,000	49,200
PAGANDA	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	27,500	2,750	330,000	33,000
COMISAJERIA ESPECIALIZADA	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	2,200	220	26,400	2,640
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		1,650		19,800	
GASTOS DE AUTOMOVIL	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	3,300	330	39,600	3,960
<b>TOTAL</b>	<b>126,987</b>	<b>7,730</b>	<b>127,684</b>	<b>7,730</b>	<b>127,504</b>	<b>7,730</b>	<b>128,738</b>	<b>7,730</b>	<b>131,100</b>	<b>7,730</b>	<b>131,966</b>	<b>7,730</b>	<b>1,517,431</b>	<b>92,760</b>

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE ACTIVO FIJO 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	VALOR HISTORICO	DEP'N. %	DEP'N. JERCICIO	ADQUISICION	DEP'N. %	DEP'N. EJERCICIO	DEP'N. 1994
MAQUINARIA Y EQUIPO	190,000	10	19,000				19,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,000	20	50,000	120,000	20	14,000	64,000
EQUIPO DE COMPUTO	135,000	20	27,000	70,000	20	5,800	32,800
MOBILIARIO DE OFICINAS	110,000	10	11,000				11,000
EDIFICIO	<u>1,000,000</u>	5	<u>50,000</u>				<u>50,000</u>
<b>TOTAL</b>	<u><u>1,685,000</u></u>		<u><u>157,000</u></u>	<u><u>190,000</u></u>		<u><u>19,800</u></u>	<u><u>176,800</u></u>

TRIUNFO S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS 1994  
(EN MIL PESOS)

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ARTICULO TERMINADO A											
31,443	40,341	41,055	52,033	45,875	42,483	40,341	38,913	41,055	44,982	46,767	32,200
ARTICULO TERMINADO B											
33,201	45,410	46,481	59,376	48,409	41,983	41,555	41,983	46,696	50,337	53,336	33,910

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE MATERIALES PRIMER SEMESTRE 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTO

PRODUCTO A	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUB-TOTAL
MAT.PRIMA A	7,729	7,546	8,068	8,211	10,407	9,175	51,136
MAT.PRIMA B	6,280	6,131	6,555	6,671	8,455	7,455	41,548
MAT.PRIMA C	6,827	6,666	7,127	7,253	9,192	8,104	45,170
MAT.PRIMA D	2,319	2,264	2,420	2,463	3,122	2,752	15,341
MAT.PRIMA E	12,882	12,577	13,447	13,685	17,344	15,292	85,227
MAT.PRIMA F	3,220	3,144	3,362	3,421	4,336	3,823	21,307
M.O. DIRECTA	32,204	31,443	33,618	34,213	43,361	38,229	213,067
GTS. DIRCTS.	12,882	12,577	13,447	13,685	17,344	15,292	85,227
	84,343	82,349	88,044	89,603	113,561	100,121	558,021

PRODUCTO B

MAT.PRIMA A	9,496	9,296	10,596	10,846	13,854	11,295	65,384
MAT.PRIMA B	4,409	4,316	4,919	5,035	6,432	5,244	30,357
MAT.PRIMA C	11,983	11,731	13,371	13,686	17,483	14,254	82,508
MAT.PRIMA D	13,566	13,280	15,137	15,494	19,792	16,136	93,405
MAT.PRIMA E	11,305	11,067	12,614	12,912	16,493	13,447	77,838
MAT.PRIMA F	2,826	2,767	3,154	3,228	4,123	3,362	19,459
M.O. DIRECTA	42,394	42,394	42,394	42,394	42,394	42,394	254,363
GTS. DIRCTS.	11,305	11,067	12,614	12,912	16,493	13,447	77,838
	107,284	105,918	114,798	116,506	137,066	119,580	701,152

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE MATERIALES SEGUNDO SEMESTRE 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTO

PRODUCTO A		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	OVIEMBR	DICIEMBR	GRAN TOTAL
MAT.PRIMA	A	8,497	8,068	7,783	8,211	8,996	9,353	102,044
MAT.PRIMA	B	6,903	6,555	6,323	6,671	7,310	7,600	82,911
MAT.PRIMA	C	7,505	7,127	6,875	7,253	7,947	8,262	90,139
MAT.PRIMA	D	2,549	2,420	2,335	2,463	2,699	2,806	30,613
MAT.PRIMA	E	14,161	13,447	12,971	13,685	14,994	15,589	170,074
MAT.PRIMA	F	3,540	3,362	3,243	3,421	3,749	3,897	42,518
M.O. DIRECTA		35,403	33,618	32,428	34,213	37,485	38,973	425,184
GTS. DIRCTS.		14,161	13,447	12,971	13,685	14,994	15,589	170,074
		92,719	88,044	84,928	89,603	98,173	102,069	1,113,557

PRODUCTO B

MAT.PRIMA	A	9,796	9,696	9,796	10,896	11,745	12,445	129,758
MAT.PRIMA	B	4,548	4,502	4,548	5,059	5,453	5,778	60,245
MAT.PRIMA	C	12,362	12,236	12,362	13,749	14,821	15,704	163,742
MAT.PRIMA	D	13,994	13,852	13,994	15,565	16,779	17,779	185,369
MAT.PRIMA	E	11,662	11,543	11,662	12,971	13,983	14,816	154,474
MAT.PRIMA	F	2,916	2,886	2,916	3,243	3,496	3,704	38,618
M.O. DIRECTA		43,733	43,286	43,733	48,641	52,434	55,558	541,748
GTS. DIRCTS.		11,662	11,543	11,662	12,971	13,983	14,816	154,474
		110,672	109,543	110,672	123,095	132,694	140,599	1,428,428



C O M P A R A T I V O E N E R O 1 9 9 4



**EL TRIUNFO S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1o AL 31 DE ENERO DE 1994.**  
**(NUEVOS PESOS)**

CONCEPTO	MENSUAL				ACUMULADO				
	PPTO.	REAL	VARIACION	%	PPTO.	REAL	VARIACION	%	
VENTAS NETAS	396,716	421,500	24,784	6.25	396,716	421,500	24,784	6.25	
COSTO DE VENTAS	<u>141,212</u>	<u>157,700</u>	<u>16,488</u>	<u>11.68</u>	<u>141,212</u>	<u>157,700</u>	<u>16,488</u>	<u>11.68</u>	
UTILIDAD BRUTA	255,504	263,800	8,296	3.25	255,504	263,800	8,296	3.25	
<b>GASTOS DE OPERACION</b>									
GASTOS DE ADMINISTRACION	128,916	123,366	(5,550)	(4.31)	128,916	123,366	(5,550)	(4.31)	
GASTOS DE VENTA	<u>119,234</u>	<u>119,978</u>	<u>744</u>	<u>0.62</u>	<u>119,234</u>	<u>119,978</u>	<u>744</u>	<u>0.62</u>	
UTILIDAD DE OPERACION	7,354	20,456	13,102	178.16	7,354	20,456	13,102	178.16	
GASTOS FINANCIEROS									
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.	7,354	20,456	13,102	178.16	7,354	20,456	13,102	178.16	
I.S.R.	2,500	6,955	4,455	178.16	2,500	6,955	4,455	178.16	
P.T.U.	<u>735</u>	<u>2,046</u>	<u>1,310</u>	<u>178.16</u>	<u>735</u>	<u>2,046</u>	<u>1,310</u>	<u>178.16</u>	
UTILIDAD NETA	<u>4,118</u>	<u>11,455</u>	<u>7,337</u>	<u>178.16</u>	<u>4,118</u>	<u>11,455</u>	<u>7,337</u>	<u>178.16</u>	

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 ESTADO COMPARATIVO DE VENTAS UNIDADES Y VALORES.  
 (NUEVOS PESOS)  
 ENERO 1994.

KILOGRAMOS				VALORES				
PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	%	PRODUCTO	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	%
12,882	13,460	578	4.49	A	193,226	201,900	8,674	4.49
11,305	12,200	895	7.92	B	203,490	219,600	16,110	7.92
<u>24,187</u>	<u>25,660</u>	<u>1,473</u>	6.09	TOTAL	<u>396,716</u>	<u>421,500</u>	<u>24,784</u>	6.25

**EL TRIUNFO S.A. DE C.V.**  
**DETALLE DEL COSTO DE PRODUCCION POR PRODUCTO**  
**(NUEVOS PESOS)**  
**ENERO 1994.**

CONCEPTO	PRODUCTO A		PRODUCTO B		PPTO.	TOTAL	
	PPTO.	REAL	PPTO.	REAL		REAL	VARIACION
MAT.PRIMA A	7,729	7,000	9,496	9,500	17,225	16,500	(725)
MAT.PRIMA B	6,280	6,200	4,409	4,500	10,689	10,700	11
MAT.PRIMA C	6,827	7,000	11,983	11,000	18,810	18,000	(810)
MAT.PRIMA D	2,319	2,300	13,566	13,000	15,885	15,300	(585)
MAT.PRIMA E	12,882	13,000	11,305	12,000	24,187	25,000	813
MAT.PRIMA F	3,220	3,000	2,826	3,000	6,046	6,000	(46)
M.O. DIRECTA	32,204	33,000	42,394	42,000	74,598	75,000	402
GTS.DIRECTOS.	12,882	13,000	11,305	11,500	24,187	24,500	313
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>84,343</b>	<b>84,500</b>	<b>107,284</b>	<b>106,500</b>	<b>191,627</b>	<b>191,000</b>	<b>(627)</b>
INVENTARIO INICIAL	7,578	7,578	6,650	6,650	14,228	14,228	0
INVENTARIO FINAL	31,443	32,400	33,201	15,128	64,644	47,528	(17,116)
<b>DIFERENCIA DE INVENTARIOS</b>	<b>(23,865)</b>	<b>(24,822)</b>	<b>(26,551)</b>	<b>(8,478)</b>	<b>(50,416)</b>	<b>(33,300)</b>	<b>17,116</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>60,478</b>	<b>59,678</b>	<b>80,733</b>	<b>98,022</b>	<b>141,211</b>	<b>157,700</b>	<b>16,489</b>

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 GASTOS DE ADMINISTRACION AL 31 DE ENERO DE 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	MENSUAL			ACUMULADO		
	PPTO.	REAL	VARIACION	PPTO.	REAL	VARIACION
SUELDOS	65,000	65,000	0	65,000	65,000	0
HONORARIOS	33,000	30,000	(3,000)	33,000	30,000	(3,000)
GASTOS DE VIAJE	3,300	3,000	(300)	3,300	3,000	(300)
DEP'N. EDIFICIO	4,166	4,166	0	4,166	4,466	300
DEP'N. MOB. EQ. OFC.	900	900	0	900	900	0
TELEFONO	13,200	13,000	(200)	13,200	13,000	(200)
LUZ-AGUA	2,200	2,200	0	2,200	2,200	0
MENSAJERIA ESPECIALIZADA	2,200	2,000	(200)	2,200	2,000	(200)
GASTOS DE AUTOMOVIL	3,300	3,100	(200)	1,650		(1,650)
NO DEDUCIBLES	1,650		(1,650)	3,300	3,100	(200)
<b>TOTAL</b>	<b>128,916</b>	<b>123,366</b>	<b>(5,550)</b>	<b>128,916</b>	<b>123,666</b>	<b>(5,250)</b>

EL TRIUNFO S.A. DE C.V.  
 GASTOS DE VENTA AL 31 DE ENERO DE 1994.  
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	MENSUAL			ACUMULADO		
	PPTO.	REAL	VARIACION	PPTO.	REAL	VARIACION
SUELDOS	20,000	20,000		20,000	20,000	
COMISIONES	11,901	12,645	744	11,901	12,645	744
GASTOS DE VIAJE	3,300	4,500	1,200	3,300	4,500	1,200
DEP'N. EQ. COMPUTO	2,250	2,250		2,800	2,800	
DEP'N. EQ. DE TRANSP	4,000	4,000		4,000	4,000	
DEP'N. MAQ. Y EQ.	1,583	1,583		1,583	1,583	
PUBLICIDAD	41,000	50,000	9,000	41,000	50,000	9,000
PROPAGANDA	27,500	25,000	(2,500)	27,500	25,000	(2,500)
MENSAJERIA ESPECIALIZADA	2,200		(2,200)	2,200		(2,200)
GASTOS DE AUTOMOVIL	3,300		(3,300)	3,300		(3,300)
NO DEDUCIBLES	1,650		(1,650)	1,650		(1,650)
<b>TOTAL</b>	<b>118,684</b>	<b>119,978</b>	<b>1,294</b>	<b>119,234</b>	<b>120,528</b>	<b>1,294</b>

**EL TRIUNFO S.A. DE C.V.**  
**DISPONIBLE EN BANCOS AL 31 DE ENERO DE 1994.**  
**(NUEVOS PESOS)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PPTO.</b>	<b>REAL</b>	<b>VARIACION</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>322,500</b>	<b>322,500</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>211,449</b>	<b>203,981</b>	<b>(7,468)</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>261,051</b>	<b>268,519</b>	<b>7,468</b>



## C O N C L U S I O N

a) En sí, el presupuesto debe ser la expresión de un plan de acción que sirva a la administración de instrumento de control, por medio del cual se alcancen los objetivos señalados; actividades encaminadas a obtener la máxima eficiencia.

Para estar preparados para el nuevo cambio que se nos avecina con el tratado de libre comercio, es necesario tener como cimiento un presupuesto; para desarrollar con éxito deseado, las actividades económicas, financieras y sociales de la empresa.

b) Es imprescindible el manual del presupuesto, que se traducirá en completo conocimiento de los fines y ventajas del presupuesto; permitirá uniformidad en la formulación, funcionamiento y control del presupuesto, así mismo, definirá la responsabilidad y autoridad de las personas que están dentro de la participación del mismo.

c) El presupuesto de ventas es el eje sobre el cual giran todas las actividades restantes de la empresa, ya que marca la pauta para el funcionamiento de las demás; y tomando como base el presupuesto base cero así como el tradicional, se deberá

elaborar con experiencias anteriores y estudios profundos con objeto que no difiera de la realidad.

d) El presupuesto se podrá adaptar al tamaño y características de la empresa de que se trate, es decir, no importa el tamaño para implantar o adoptar un sistema presupuestal; tomando en cuenta que si la negociación es más pequeña, el presupuesto será más sencillo.

e) Los estados informativos, por citar algunos, Balance General, Estado de Origen y Aplicación, Estado de Resultados, así como su comparación con la operación real, es necesario para cumplir con los fines, ventajas y objetivos para poder presentar una visión amplia y completa del negocio.

f) El Contador Público es el medio por el cual los presupuestos demuestran sus beneficios a los empresarios, pues su preparación los capacita para efectuar labor de convencimiento sobre las ventajas de su adopción.

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

El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en  
las Empresas

Roberto Macias pineda  
ECASA  
Edición 1984.

El Presupuesto, Planeación y Elaboración

Rodolfo Coeto Mota  
UNAM  
Edición 1988.

Planificación y Presupuesto por Programas

Marther Garcia Gonzalo  
Siglo XXI  
Edición 1981.

El Presupuesto

Cristobal del Rio  
Ediciones Contables y Administrativas  
Segunda Edición

Contabilidad Industrial

J.K. Lasser  
Mc. Graw - Hill  
Tercera Edición.

Planificación y Presupuesto por Programas

Martner Garcia , Gonzalo  
Siglo XXI  
Edición número 12

**Manual de Presupuestos**

Robert Rachlin  
Mc. Graw - Hill  
Quinta Edición.

**Previsión Presupuesto y Cuotas de Ventas**

Roig Sancho Luis  
Deusto  
Cuarta Edición.

**Administración de los Sistemas de Producción**

Gustavo Velazquez Mastretta  
Limusa  
Cuarta Edición.

**Preparación de Presupuestos**

Reginald L. Jones H. George Trentin  
CECSA  
Quinta Edición.

**Presupuesto**

Peter A. Pyhrr  
Limusa  
Quinta Edición.

**Control Presupuestal de los Negocios**

Hector Salas Gonzalez  
Hesago  
Septima Edición.

**El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales**

W. Rautenstrauch y r. Villers  
Fondo de Cultura Económica  
Segunda Edición.

Planeacion y presupuesto  
Paul J. Stonich  
Trillas  
Segunda Edición.