



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**ELABORACION DEL PRESUPUESTO Y ESTADOS  
FINANCIEROS PROFORMA EN UNA EMPRESA DEL  
ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMOVIL**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A :**  
**HECTOR MARTINEZ VELAZQUEZ**

**ASESOR: L.C. ROLANDO SANCHEZ PELAEZ**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO**

**2005.**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. ~~Maximiliano~~ <sup>García</sup> García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

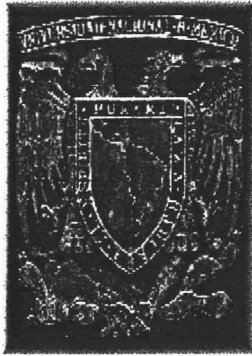
\_\_\_\_\_ "Elaboración del Presupuesto y Estados Financieros Proforma  
\_\_\_\_\_ en una Empresa de Ensamble de Asientos para Automóvil".  
\_\_\_\_\_ que presenta el \_\_\_\_\_ pasante: Héctor Martínez Velázquez.  
\_\_\_\_\_ con número de cuenta: 9858481-5 \_\_\_\_\_ para obtener el título de :  
\_\_\_\_\_ Licenciado en Contaduría \_\_\_\_\_

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Agosto de 2005

PRESIDENTE	MCE. Ma Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	
VOCAL	C.P. Gustavo Aguirre Navarro	
SECRETARIO	L.C. Rolando Sánchez Peláez	
PRIMER SUPLENTE	L.A. José Santana Rivera	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Ricardo Avila Ayala	



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por permitirme formar parte de ella

y alcanzar esta meta profesional...

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan

Por permitirme culminar mis Estudios Profesionales dentro de sus instalaciones...

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por TODO...

A mis padres Alicia Velázquez y Javier Martínez  
Por darme la vida y guiarme en ella desde donde están  
y por brindarme la seguridad de que puedo lograr todo lo que me proponga...

A mi esposa e hijos por su tiempo y comprensión  
Por contar siempre con su cariño y apoyo moral  
Para realizar una de mis grandes metas  
Que es la superación profesional  
Y como un estímulo a mis hijos  
Para que ellos logren sus más caros anhelos...

A mis hermanos, por compartir  
Nuestra niñez y aprender de cada uno...  
Especialmente a ti Javier...

A mi hermana Susana por el apoyo que me brindo  
En momentos difíciles para continuar estudiando...

A mi abue Maria por su ejemplo  
De dedicación al trabajo...

A todos los profesores de la Facultad  
Por compartir sus conocimientos...



A mi asesor L.C. Rolando Sánchez

Por su tiempo y paciencia...

A mi jurado por haber aceptado esta tesis...

A mi exjefe C.P. Elfego Escudero (q.e.p.d.)

Por creer en mi y confiar en que lo lograría...

A todas y cada una de las personas

Que contribuyeron para la elaboración de esta tesis...

GRACIAS.

**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA  
EN UNA EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**

**ÍNDICE**

OBJETIVO .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
<b>CAPÍTULO 1 Origen, Concepto, Clasificación y Organización</b>	
1.1 Antecedentes y Concepto .....	4
1.2 Clasificación del presupuesto .....	9
1.3 Principales Técnicas Presupuestales .....	12
1.4 Organización del presupuesto .....	16
1.5 Periodo del Presupuesto .....	20
<b>CAPÍTULO 2 Presupuesto en la Industria Automotriz</b>	
2.1 Ventajas y desventajas del presupuesto en empresa automotriz .....	23
2.2 Participación de las áreas involucradas .....	28
2.3 Determinación de las bases para presupuestar .....	32
2.4 Calendario de actividades, compromisos y responsabilidades .....	36
<b>CAPÍTULO 3 Presupuesto de Operación .....</b>	<b>39</b>
3.1 Presupuesto de Ventas.....	43
3.2 Presupuesto de Materiales Directos .....	50
3.3 Presupuesto de Inventarios, Producción y Compras.....	57
3.4 Presupuesto de Mano de Obra Directa, tiempo estándar de producción...65	
3.5 Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación .....	72
3.6 Presupuesto de Gastos de Venta .....	76

3.7 Presupuesto de Gastos de Administración .....	83
3.8 Presupuesto de Gastos y Productos Financieros .....	87
3.9 Presupuesto de I.S.R. y P.T.U. ....	90
3.10 Estado de Costo de Producción y Venta.....	92
3.11 Estado de Resultados Pro forma .....	94
CAPÍTULO 4 Presupuesto Financiero .....	97
4.1 Presupuesto Global de Caja y Bancos .....	99
4.2 Presupuesto de Cobranza .....	103
4.3 Presupuesto General de Pagos .....	106
4.4 Presupuesto de Inversiones Permanentes .....	108
4.5 Estado de Situación Financiera .....	113
4.6 Estado de Cambios en la Situación Financiera Pro forma.....	116
CONCLUSIONES .....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	121

## **ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA EN UNA EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**

### **Objetivo :**

Proporcionar oportunamente la información, análisis y cédulas de trabajo requeridos en la elaboración del Presupuesto Anual y su presentación en los Estados Financieros, mencionando los pasos a seguir, la lógica del procedimiento y los elementos a considerar para la correcta valuación de la información, correspondiente a una empresa ensambladora de asientos para automóvil.

### **Planteamiento del Problema:**

En la actualidad las empresas están dando al Presupuesto la importancia que éste tiene, se utiliza como una herramienta de control, para la toma de decisiones, para identificar riesgos y oportunidades en el desarrollo de las operaciones, sin embargo en muchas de ellas no se ha establecido un procedimiento, o bien no se cuenta con información confiable o analítica que permita la revisión y autorización del presupuesto.

## Introducción

Genéricamente hablando podemos decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo que es lo que puede ocurrir y como va a enfrentarse a las situaciones; es sabido que en cierta forma, el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc. con que recursos y en que áreas hacerlo.

Indudablemente existe una enorme diferencia entre la forma como el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y como las realiza ahora; en la actualidad los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad; como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas: a) Presupuesto de Operación. b) Presupuesto de Inversiones permanentes. c) Presupuesto financiero.

Abordaremos inicialmente el *Presupuesto de Operación* debido a que lo utilizan frecuentemente las empresas y debe ser preparado, de preferencia, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma en una organización funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra de la producción, otra de las compras, etc., esto es, asignando a primer nivel autoridad necesaria y responsabilidad.

El *Presupuesto de Inversiones Permanentes*, también llamado capital, esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. En realidad es una parte del presupuesto financiero, pero dada la importancia que generalmente tiene en las empresas es segregado de éste.

El *Presupuesto financiero* esta relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

Al conocer con precisión el tipo de presupuesto que trataremos es importante considerar que el análisis y preparación deben corresponder a la estructura y necesidades de información de la empresa, por consiguiente en el presente trabajo trataremos de sugerir algunas formas y/o métodos utilizados actualmente en una empresa de ensamble de asientos para automóvil, actividad preponderantemente susceptible a cambios por diversos factores económicos y de mercado.

Por lo anterior es sumamente importante sistematizar y tener plenamente identificado los puntos clave, precisamente para poder revisar y ajustar nuestro presupuesto cuando alguna variable importante repercute en el resultado del mismo, es decir si ocurre una baja de volumen, precios de venta, costos de materiales, etc., conozcamos inmediatamente el impacto en valores monetarios, unidades vendidas, mano de obra requerida según corresponda a la situación que se presente.

Por consiguiente el desarrollo del tema estará presentado en los capítulos que consideramos nos permitirán visualizar paso a paso la forma de calcular y las medidas que debemos tomar en cuenta.

Iniciaremos este camino comentando en el Capítulo 1, los orígenes, la clasificación básica del presupuesto así como las técnicas frecuentemente utilizadas, comentaremos las ventajas y como funciona la organización para preparar un presupuesto, para continuar en el segundo capítulo refiriéndonos al papel que desempeña en la industria automotriz, la actualidad y las enormes ventajas de contar con un presupuesto soportado y analítico para enfrentar los constantes cambios.

En el tercer capítulo abordaremos el *Presupuesto de Operación*, analizando las partes integrantes de los resultados presupuestados, resaltando los más importantes y variables que encontraremos a lo largo de nuestro desarrollo, posteriormente en el cuarto capítulo se tratará la integración del *Presupuesto Financiero* y sus anexos con los que debemos contar para estructurar el Estado de Situación Financiera Proforma así como el Estado de Origen y Aplicación de Recursos Proforma. Finalmente se presenta un caso práctico completo integral, donde se aplicará toda la metodología desarrollada en el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO 1. Origen, concepto, clasificación y organización

## 1.1 Antecedentes, Concepto

Con la finalidad de conocer los antecedentes históricos del Presupuesto, se considera <sup>1</sup>Oficial e informalmente que los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller ejecutivo tenía que suministrarle al Parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente: a) un estado de gastos del año anterior; b) una estimación de erogaciones para el periodo siguiente; c) un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos; y d) recomendaciones para su aplicación.

Podemos decir que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea y necesidad de presupuestar, desde los Egipcios antes de Cristo pronosticaban los resultados de sus cosechas de trigo para prevenir los años de escasez. Por su parte los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados y exigir el tributo correspondiente.

Siglos más tarde en 1820, fue adoptado en Francia el sistema presupuestario, posteriormente en otros países europeos y en 1921 por el Gobierno de los Estados Unidos de América, el uso de presupuestos en nuestro país data aproximadamente de 1931 de una forma limitada y parcial.

Para mostrar un panorama más completo sobre los orígenes y evolución de El Presupuesto, se presenta a continuación el siguiente cuadro:

---

• <sup>1</sup> Paniagua Bravo Víctor M. *Sistema de Control Presupuestario*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1995. Pag 11

<i>EPOCA O AÑO</i>	<i>LUGAR</i>	<i>ACONTECIMIENTO</i>
Fines del Siglo XVII	Inglaterra	El Ministro de Finanzas realiza su Presupuesto en el que basa sus planes, gastos y su control.
1820	Francia y otros países europeos	Adopta un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental
1821	E.U.A.	Implanta un presupuesto rudimentario para el gobierno.
Después de la Primera Guerra Mundial	Toda la Industria	Es conveniente el control de los gastos por medio de El Presupuesto
De 1912 a 1925	E.U.A.	Evolución y madurez de El Presupuesto debido a que la iniciativa privada observa que puede utilizarlo para control de sus gastos. Se aplica el Método de planeación empresarial cuya eficacia integró el Control Presupuestal. A partir de esta fecha se exportó de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania
1930	Ginebra, Suiza	Primer Simposio Internacional del Control Presupuestal asistiendo veinticinco países, se estructuró sus principios.
1931	México	Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co. Y después la Ford Motors Co. Establecieron la técnica presupuestal.
1946	E.U.A.	El Departamento de Marina presenta el Presupuesto por Programas y Actividades proyectado para 1948.
Posguerra de la Segunda Guerra Mundial	E.U.A.	La administración por Áreas de responsabilidad dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
1961	E.U.A.	El departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos
1964	E.U.A.	El Departamento de Agricultura intenta el Presupuesto Base Cero, el original, siendo un fracaso.



1965	E.U.A.	El Presidente introduce oficialmente el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creando el Departamento de Presupuesto.
1970	E.U.A.	La empresa Texas Instruments hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de paquetes de Decisión.

Como se puede apreciar en la historia y desarrollo de El Presupuesto, este ha sido una herramienta importante en los diferentes ámbitos de la vida del hombre, el anticiparse a conocer lo que va a acontecer es sin duda de enorme ayuda para su crecimiento y logro de tareas, desde las más sencillas hasta las de cierta complejidad.

Es importante recalcar la participación de EE.UU. en la implementación de El Presupuesto, en cada uno de los departamentos del gobierno y empresas particulares, buscando planear las actividades, estableciendo y mejorando las técnicas presupuestales en cada formulación de Presupuesto.

## CONCEPTO

Referente a la etimología de la palabra *Presupuesto* se compone de dos raíces latinas:

PRE : que significa antes de, o delante de, y

SUPUESTO : hecho, formado.

Por lo tanto etimológicamente la palabra *Presupuesto* significa “antes de lo hecho”, sin embargo el vocablo *presupuestar* se hizo más popular, pero a pesar de ello la Real Academia Española, durante muchos años no lo aceptó y mantuvo el criterio, de que debía usarse el verbo *presuponer* para indicar lo referente a la formación de un presupuesto,<sup>2</sup> sin embargo, en la decimonovena edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo *presupuestar*, por lo que esta bien dicho, por ejemplo: *Resultados Presupuestados*, por ser participio pasado.

En la actualidad cada uno de los autores que se refiere a El Presupuesto proporciona su propio concepto, es así como Macías Pineda Roberto menciona: “ El Presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo 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 optimación de las utilidades, que es el objetivo preponderante de toda empresa”.

Por su parte el autor Joaquín A. Moreno en su libro “ Las Finanzas en la empresa” se refiere al presupuesto como “Técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

---

• <sup>2</sup> Del Rfo González Cristóbal, *El Presupuesto*, ECAFSA, México, 2002

Cristóbal del Río comenta en su obra “ El Presupuesto” desde el punto de vista de la economía industrial como “La Técnica de Planeación y Predeterminacion de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”.

Refiriéndose a El Presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar como: “ La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”

En suma, El Presupuesto “es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado”.

Consideramos también al Presupuesto como un Plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la Dirección de la misma.

CONTABILIDAD



Hechos pasados

PRESUPUESTOS



Decisiones Futuras

Podemos apreciar que cada autor al proporcionar su concepto no difiere demasiado uno de otro, al contrario se refuerza y podemos concluir que El Presupuesto “es la determinación de cifras y resultados obtenidos mediante el desarrollo de un plan, estimando las operaciones en un periodo determinado”.

Para este fin se establece a detalle las actividades con la participación y compromiso de todas las áreas correspondientes, el cumplimiento de estas lograra alcanzar el objetivo de contar con un presupuesto oportuno, claro y confiable.

## 1.2 Clasificación del Presupuesto

En la actualidad es común encontrar diferentes tipos o denominaciones de El Presupuesto, esto radica en función a las características particulares del mismo.

Complementando con información de otros autores a continuación se muestra la clasificación que presenta Cristóbal del Río, considerando para ello los aspectos y características más importantes:

1. Por el tipo de empresa	Públicos  Privados	Los realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc.  Los utilizan las empresas particulares
2. Por su contenido	Principales  Auxiliares	Son el resumen en el que se presentan los elementos medulares.  Muestran en forma analítica las estimaciones de cada uno de los departamentos.
3. Por su Forma	Flexibles  Fijos	Permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones lógicas o necesarias.  Permanecen invariables. La razonable exactitud con que son formulados obliga a la institución a aplicarlos en forma inflexible, apegándose a su contenido.
4. Por su duración	Corto Plazo  Medio Plazo  Largo Plazo	Abarcan un año o menos y es lo mas objetivo de las proyecciones  Se formulan de 2 a 5 años, denominado como pronóstico.  Lo que se conforma como planes de acción de 6 años en adelante.
5. Por la técnica de valuación	Estimados	Sus bases son empíricas, se determina sobre experiencias anteriores, representan la probabilidad

	Estándar	de que suceda lo que se ha planeado. Sus bases científicas o casi científicas eliminan las posibilidades de error.
6. Por su reflejo en los Estados Financieros	De posición financiera	Muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro. Se presenta por medio del Estado de Posición Financiera Presupuestada.
	De resultados	Muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo determinado
	De Costos	Sus bases son los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan las erogaciones por costo total o cualquiera de sus partes.
7. Por las finalidades que pretende	De promoción	Se presenta en forma de proyecto Financiero y de expansión, es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.
	De aplicación	Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Son pronósticos sobre la distribución de los recursos con que se cuenta.
	De fusión	Para determinar las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
	Por áreas y niveles de responsabilidad	Para cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una organización.
	Por programas	Normalmente lo preparan las dependencias gubernamentales, descentralizadas. Patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que persiguen.
	Base cero	Aquel que se realiza sin considerar los hechos o experiencias anteriores.
	Tradicional	Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la iniciativa privada.

8. De trabajo	Previsión	Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en estas etapas.
	Planeación	
	Formulación	La formulación previa esta sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes por parte de los directivos encargados de la revisión.
	Aprobación	
	Definitivo	Es el que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar.
	Maestro tipo	Este presupuesto lo origina la experiencia obtenida en el presupuesto definitivo.

Es importante mencionar que la clasificación mencionada anteriormente pretende señalar las principales características que poseen los presupuestos, sin embargo esta clasificación no implica que cada una de las partes sea independiente una de otra, al contrario pueden estar contenidas en un Sistema de Control Presupuestal, es decir un solo presupuesto puede contener varias clasificaciones, por ejemplo puede ser simultáneamente: Privado, principal, Fijo, Corto, Estimado, de Resultados, etc.

### 1.3 Principales Técnicas Presupuestales

Para obtener un resultado óptimo en la formulación de un presupuesto, este va en función directa con las características de la empresa, no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de compañías, además el presupuesto no se refiere a una simple estimación de datos, su determinación requiere un estudio y planeación minucioso, determinado sobre bases científicas, los resultados obtenidos de la propia operación de la empresa, el conocimiento de empresas similares a ella, y de las operaciones planeadas a futuro.

Para obtener éxito en el control a través de la técnica del presupuesto, requiere tiempo y paciencia en este proceso, finalmente el éxito puede verse comprometido sino se prevén ciertas consideraciones fundamentales al inicio del primer presupuesto.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas:

- a) Presupuesto de Operación.
- b) Presupuesto de Inversiones Permanentes.
- c) Presupuesto financiero

Existen **condiciones** que se deben cumplir, es decir hay puntos que NO debemos hacer durante la implementación original y posterior a esta, entre las principales podemos mencionar lo siguiente:

1. Esperar más de lo que pueda reflejar el plan de presupuesto.
2. Instalarlo demasiado rápido
3. Inadecuada supervisión y administración.
4. Deficiente organización
5. Inadecuado sistema de contabilidad (para efectos de comparabilidad)
6. Inadecuadas estadísticas de ejercicios anteriores.
7. Esperar resultados inmediatamente.

Si las empresas detectan errores en sus programas de presupuestos, es porque establecieron el presupuesto antes de suprimir los puntos inconvenientes, arriesgando el éxito perseguido. Lo anterior se presenta en la mayoría de los casos en las empresas que los emprenden por vez primera.

El Presupuesto puede formularse bajo cualquier circunstancia, aún cuando no se cuente con estadísticas tratándose de empresas que inician operaciones.

Por otra parte existen **consideraciones** que conviene señalar al instalar el programa de presupuestos, así como en cada una de las emisiones posteriores a éste. Con esta finalidad debe considerarse lo siguiente:

1. Especial atención en los cambios de productos, desarrollo o introducción de nuevos artículos. Los cambios regularmente producen fuertes demandas en los costos de operación del equipo.
2. En los casos de disminución o aumento de la producción es importante considerar la situación económica, esto se requiere para aprovechar todas las ventajas que se ofrezcan.
3. La actualización de la tecnología es muy importante en el caso de los presupuestos departamentales.
4. Considerar los incrementos en sueldos y salarios, así como las nivelaciones a que haya lugar dentro del periodo presupuestado.
5. Incluir la tasa de inflación, modificación a los impuestos, tipos de cambio para el caso de compra o venta en moneda extranjera.



## **EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA**

Para exponer en una forma clara y concreta los objetivos que se buscan con la implantación del presupuesto, es recomendable la utilización de manuales o instructivos, cuyo propósito será además uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas asignadas a la preparación y la ejecución de El Presupuesto.

En este manual deberá definirse las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de los puestos involucrados en la ejecución de estas actividades, así como información de los presupuestos que constituyen el sistema aprobado, el periodo que abarcará, el diseño de las formas a utilizarse conteniendo las instrucciones sobre su manejo y contenido y toda aquella información que se juzgue necesaria para cubrir las necesidades de la organización.

De esta forma contaremos con las herramientas necesarias para formular un presupuesto que cubra nuestras necesidades en tiempo y forma, auxiliándonos de estas consideraciones y técnicas y aplicándolas específicamente a nuestros requerimientos facilitará el cumplimiento de los objetivos.

Un complemento esencial de las técnicas presupuestales es indudablemente el apoyo directivo, la voluntad en la implantación por parte de los directivos y sobre todo su respaldo, es indispensable para su buena realización, desarrollo e implantación, lo cual origina que el presupuesto sea no solo informativo sino lo convierte en un plan de acción operativa y un patrón de comparación con lo realizado.

### **Técnicas de Comparación Real vs Presupuesto**

Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado, obteniéndose diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia con el fin de tomar las decisiones que correspondan para cumplir los objetivos establecidos; así mismo, se comparan los resultados acumulados incluyendo el último mes real para analizar las variaciones a nivel acumulado, esto es de utilidad porque en algunos meses podemos tener

por ejemplo en costo de materia prima variaciones favorables o ahorros pero en los meses subsecuentes variaciones desfavorables o incrementos y eliminaran los ahorros obtenidos en meses anteriores inclusive teniendo perdidas al final del periodo.

Un elemento importantísimo es la utilización de %, debido a que nos permite visualizar las tendencias en las variaciones del real vs presupuesto, esto en cifras del mes como acumuladas, así como la proporción de los costos y gastos con respecto a las ventas, como se muestra a continuación:

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL						
COMPARATIVO DE VENTAS						
PRESUPUESTO ANUAL 2005						
( 000'S \$ )						
CONCEPTO	REAL		PLAN		VARIACION	
	AÑO 2004		AÑO 2005		\$	%
	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS	373,681	100.0	387,090	100.0	13,409	3.6
VENTAS NETAS	373,681	100.0	387,090	100.0	13,409	3.6

Como podemos apreciar en el cuadro anterior al utilizar la columna de variación, determinamos que las ventas disminuyen en un 3.6%.

## 1.4 Organización del Presupuesto

La organización del presupuesto se refiere al orden que debe seguir su formulación, indicar paso a paso las actividades para establecer y aplicar un presupuesto, así como indicar y fijar las responsabilidades que harán efectiva su aplicación.

Principalmente se consideran cuatro fases que se deben seguir:

1. Establecer un plan general para un periodo determinado.
2. Presentación del plan a los jefes de cada departamento, solicitando que proporcionen estimaciones de sus costos y gastos durante el periodo señalado, acompañado de informes anteriores y actuales que puedan ayudar al jefe de departamento a elaborar un presupuesto adecuado, esta actividad deberá ser apoyada por el área de Contabilidad para proporcionar los registros contables reales del ejercicio anterior que pueden ser de utilidad como marco de comparación.
3. La coordinación de los presupuestos departamentales sumariandolo en un presupuesto central, ajustando las desviaciones de lo normal y agregando márgenes y tolerancias, según lo indique el juicio y experiencia del gerente o coordinador del Área de Presupuestos.
4. Asegurarse de que se cumpla el presupuesto por medio de comprobaciones periódicas, sistemáticas y de la distribución de informes regulares entre los jefes de departamento. Los renglones de costos se observarán estrechamente y se harán esfuerzos para operar cada división de manera que los costos actuales sean mantenidos dentro de las cantidades asignadas.

Para asegurar la funcionalidad del sistema de presupuestos es necesario establecer una comisión responsable de su aplicación, debido a que el programa de presupuestos implica las actividades de todos los departamentos, no es conveniente delegar su ejecución en uno de los jefes de departamento, optando por un funcionario principal.

Por lo general el área de Finanzas es el Coordinador del Presupuesto, optando por formar un Comité de Presupuestos integrado por las siguientes áreas:

- Dirección General
- Dirección de Finanzas
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Ventas
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Distribución

El encargado del presupuesto tiene las siguientes responsabilidades:

- a) La recepción de estimados de los jefes de área, con los que elabora las formas del presupuesto por cada una de las áreas; y recibir los informes periódicos de los departamentos o del departamento de contabilidad que muestren lo ejecutado por cada uno de ellos durante el periodo del presupuesto.
- b) Enviar esos estimados o informes periódicos a la comisión del presupuesto o en su caso al gerente general, mostrando una comparación entre lo estimado y lo ejecutado realmente, facilitando todos los soportes que ayuden a considerar los estimados para que, en su caso, hagan el análisis de las variables correspondientes externas e internas, sobre las que basó el cálculo original.
- c) Apoyarse en gráficas o informes estadísticos, útiles tanto para el gerente como para los jefes de los departamentos.
- d) Enviar a los responsables los presupuestos aprobados y revisados por el gerente, para darles a conocer cualquier modificación que se haga en los estimados originales. La responsabilidad por la ejecución del trabajo debe acompañarse de la autoridad para controlar y dirigir los medios de hacerlo.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La organización del presupuesto es un requisito indispensable en el proceso, que

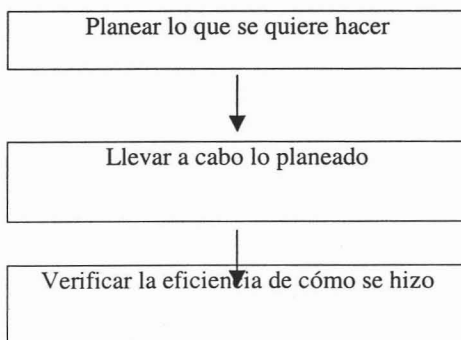
conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control a las que se debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección de control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: Reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficio, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada uno para el desarrollo de sus funciones, por ejemplo equipo, instalaciones adecuadas, etc. Todo esto es de suma importancia debido a que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente dirección, debido a que es la función encargada de guiar a las personas responsables para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

Dentro de la Organización del Presupuesto podemos decir en forma más simple que la Planeación Financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados:



Para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y bajo que programas.

De esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, el personal contratado, la estructura financiera, las condiciones de la planta y el equipo, etc. Por otra parte debemos analizar el entorno económico y financiero en que vive la empresa, y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos que deban alcanzarse y bajo que políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

## **FASES**

Todo estudio sistemático requiere de un orden o directriz en su desarrollo, respecto al control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

- Previsión
- Planeación
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución
- Control
- Evaluación

## 1.5 Período del Presupuesto

Otro factor que debe tomarse en cuenta, es la determinación del lapso que comprenderá el presupuesto. Para determinar el periodo deben considerarse diversos factores importantes como:

- a) La estabilidad de las operaciones
- b) El tiempo del proceso productivo
- c) Las tendencias del mercado
- d) La situación económica y su estabilidad
- e) Ventas de temporada

Dependiendo de la operación de la empresa, le será mas o menos fácil elaborar su presupuesto abarcando periodos más largos, es decir para aquellas que tienen una operación estable le facilitará proyectar a más largo plazo.

Otro factor importante que influye en la determinación del periodo presupuestal son las propias inversiones mayores a un año, los financiamientos podrán estimarse a periodos mayores a diferencia de las partidas de operación.

Se puede sugerir el hecho de no establecer el periodo de El Presupuesto a largo plazo forzosamente, debido a que este puede variar constantemente, lo más recomendable puede ser estimar las operaciones en periodos de un año dividido en cuartos o trimestres, posteriormente se pueden elaborar estimaciones futuras por los mismos lapsos considerando las experiencias adquiridas con la finalidad de establecer un presupuesto continuo.

Macías Pineda Roberto en su obra “ El análisis de los Estados Financieros” menciona lo siguiente:

Existen cinco factores que intervienen en la determinación del periodo del presupuesto:

1. *Duración del periodo de rotación de inventarios.* Es necesario que la duración de los periodos del presupuesto y de la rotación de inventarios sean iguales. De otro modo es difícil de establecer relaciones entre ventas, compras y producción.
2. *Método de financiamiento empleado.* En algunos casos el plazo de las obligaciones contraídas expira en determinada época del año, durante la cual se hace más difícil obtener los fondos necesarios en un corto tiempo. Si esta es la situación, es conveniente hacer arreglos financieros, adelantándose a los vencimientos de las obligaciones. Por tanto, es conveniente el periodo largo del presupuesto para permitir la determinación de las necesidades financieras con varios meses de adelanto.
3. *Condiciones del mercado.* Cuando estas son inciertas y variables, es conveniente un periodo para el presupuesto tan corto como sea posible. Esto permite frecuentes revisiones de los estimados, los cuales presentan siempre las dificultades para llevarse cuidadosamente bajo las circunstancias de un mercado incierto.
4. *Lo adecuado y completo de los datos de las operaciones del pasado.* Es difícil estimar las futuras operaciones en una empresa nueva o en una ya establecida, donde los registros de ejercicios pasados son inadecuados. En tales circunstancias es preferible el periodo corto del presupuesto, de tal manera que los nuevos presupuestos y los ya revisados puedan construir registros que acumulados sirvan como base de estimados futuros.
5. *Duración del periodo contable.* El presupuesto se prepara de acuerdo con los datos de contabilidad. Por esta razón, el periodo del presupuesto debe terminar en el mismo día que el ejercicio contable. Empero, el periodo del presupuesto debe incluir dos o más ejercicios contables, si comienza y termina de acuerdo con ellos.



## REVISIONES AL PRESUPUESTO ANUAL

La planeación financiera se usa mas frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo, las empresas emplean esta técnica cada vez mas para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo cubre un periodo de doce meses, por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la practica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre (en idioma ingles se le conoce como FORECAST), es decir actualizan las estimaciones con las cifras reales obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados. A este sistema presupuestado se le llama *Sistema móvil*.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, la planeación a largo plazo es cada vez mas usada en las empresas y cubre generalmente periodos de cinco años y en algunos casos hasta diez años o más. Este presupuesto no es preparado con mucho detalle, como cuando se prepara un presupuesto anual. Frecuentemente se elabora sin la intervención o participación de personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la Dirección General los planes que guiaran a la empresa y como consecuencia, las necesidades de expansión, nuevos productos de inversión de capital, etc.

En esta planeación es conveniente determinar a que resultados se llegaría con los productos existentes, de manera que se conozcan los requerimientos de nuevos productos para lograr las políticas determinadas. La planeación a largo plazo sirve de guía para la planeación a corto plazo.

## **CAPÍTULO 2. El Presupuesto en la Industria Automotriz**

### **2.1 Ventajas y desventajas del Presupuesto en la empresa automotriz**

Los presupuestos son una valiosa herramienta para los directivos de las empresas, debido a que por medio de ellos se tiene un control de las operaciones evitando situaciones que se pueden eliminar y que reflejarían una pérdida para la empresa.

Por medio del presupuesto podemos conocer los costos requeridos para la operación que se va a efectuar, los distribuye entre todos los departamentos de la empresa y cada uno de ellos ejerza la cantidad que se le ha asignado, conteniendo formas de verificar para salvaguardar esas erogaciones de manera tal que ningún concepto exceda la cantidad presupuestada.

A cada uno de los responsables de departamento, durante la preparación del presupuesto se le proporciona la oportunidad de analizar las necesidades de sus departamentos y muestra sus responsabilidades.

Otras de las ventajas principales del presupuesto son asegurar la coordinación funcional, es decir <sup>1</sup> asegurar el ajuste y equilibrio armónico entre las diferentes funciones de la empresa, constituye una de las tareas más difíciles de la dirección. Cuando esto se logra, demuestra que la empresa esta bien organizada, que hay buenas relaciones humanas, y que tiene grandes probabilidades de éxito.

Este proceso de coordinación de las actividades funcionales es de primordial importancia en todas las fases de la empresa. De otro modo, tal o cual departamento, más emprendedor y agresivo que los otros, dominará eventualmente a la empresa si maximiza sus propios objetivos, pero al hacerlo destruye los objetivos generales de la empresa ( eficiencia organizacional, crecimiento organizacional, liderazgo empresarial, maximización de las ganancias, etc.) , dando como resultado una suboptimización. Si tal suboptimización se quiere evitar, no se ha de permitir, por ejemplo, que la producción exceda a las ventas porque es un peligro el acumular excesivas existencias de productos a veces no vendibles.

---

• <sup>1</sup> Macías Pineda Roberto **El Análisis de Estados Financieros** Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México, 1998 Pág. 149

Tampoco ha de permitirse que la función de ventas acepte pedidos que excedan a la capacidad de producción de la fábrica. Análogamente, la función de compras no ha de contraer compromisos que excedan las necesidades razonables de la empresa, ni por otra parte ha de tolerarse que se quede atrás, con peligro de dificultar las actividades de los departamentos o de tener que pagar precios elevados por pedidos de emergencia incluyendo los gastos inherentes a esto.

El financiamiento normal de la empresa depende, en forma clara, de la coordinación sin tropiezos de sus diversas funciones, si han de evitarse gastos inútiles. A fin de proveer con oportunidad el capital de trabajo, la administración debe estar informada de las necesidades de la empresa en cuanto a materiales, futuros pagos y cobros, etc., por un periodo de varios meses por lo menos.

Para analizar las principales ventajas y limitaciones de las técnicas presupuestales mencionaremos cada una de estas de acuerdo a las siguientes etapas:

#### A) De Previsión

Es para anticiparse a todo aquello que se va a necesitar antes de iniciar el pronóstico, durante la elaboración como en su ejecución, en cada una de sus partes y lograr la eficiencia

#### B) De Planeación

1. Se tiene visión a futuro, objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de la entidad.
2. Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable con tendencias negativas.
3. Tiene bases para la toma de decisiones y la fijación de políticas a seguir.
4. Influye para la utilización al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

#### C) De Organización

1. Genera la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la técnica presupuestal a implantarse.

2. Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamento y quizá modificar su estructura.

#### D) De Coordinación e Integración

1. Se establece secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.
2. Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren para alcanzar objetivos comunes.

#### E) De Dirección

1. Se logra el manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones serán estudiadas, valuadas y evaluadas para la correcta toma de decisiones.

#### F) De Control

1. Es un medio para pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.
2. Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.
3. Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
4. Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.
5. Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

#### G) De Personal

1. Guía la fuerza de trabajo en forma más productiva
2. Simplifica la función de dirección y de autoridad.
3. Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.
4. El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

#### H) De Medición

1. Se logra al comparar el presupuesto con las metas reales alcanzadas, analizando el progreso o el atraso en el logro de los objetivos, para efectuar las modificaciones o adaptaciones.

#### I) De Evaluación

1. Con base en la medición, se hace la evaluación de lo realizado contra el presupuesto, mediante análisis, revisión e interpretación, para lograr la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y por supuesto a un óptimo costo.

En general, las ventajas de la técnica presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y en la planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de las responsabilidades, originando la toma de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones y una buena dirección así como planeación estratégica.

Otra ventaja de la Planeación es saber donde queremos llegar, es decir conocer el punto preciso en el que deseamos establecer a la empresa mediante la coordinación entre Planear y Ejecutar.

### LIMITACIONES

<sup>2</sup>El presupuesto se puede considerar como un proyecto de dirección. Se prepara el plan tomando como base las proyecciones de acontecimientos en el futuro, estimando datos que, precisamente, por ser estimados y estar sujetos a variar, no son exactos; por tanto, el éxito de ese plan puede verse comprometido si los datos de que se disponen no son veraces; pero

---

• <sup>2</sup> Macías Pineda Roberto **El Análisis de Estados Financieros** Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México, 1998 Pág. 148

también el éxito depende de la inteligencia y juicio del encargado de los planes. No puede esperarse que un plan de presupuesto funcione automáticamente como sustituto de la administración. El presupuesto no priva a los ejecutivos de la libertad de acción. Mas bien, coloca en sus manos un instrumento para hacer su propio trabajo más efectivo y, además, provee los informes sobre los cuales pueden fundarse las decisiones administrativas con expedición y certeza.

Finalmente, ningún plan de presupuestos puede quedar perfeccionado inmediatamente; el factor tiempo debe tenerse siempre en consideración. Es necesario un periodo largo de educación y preparación, antes de que una empresa pueda funcionar completamente sobre bases apoyadas en presupuestos. No debe esperarse demasiado de un sistema de presupuestos en su principio; pero las ventajas son tan grandes, que cualquier cantidad razonable que se invierta para el establecimiento de un sistema de presupuestos esta justificada.

En conclusión podemos resumir que las Ventajas y Desventajas del presupuesto son:

**Ventajas:**

1. Formalizan la Planeación
2. Es el Marco de Referencia para evaluar el desempeño
3. Comunica y coordina

**Desventajas:**

1. Requiere de un tiempo de elaboración.
2. Trabaja sobre supuestos.

## **2.2 Participación de las Áreas involucradas**

En la elaboración del Presupuesto es primordial la participación de las áreas directamente involucradas así como todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivara al personal para el logro de los objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

A continuación mencionaremos la participación de las áreas responsables en las actividades a desarrollar, haciendo mención que pudiera existir algunas variantes en cuanto a estas dependiendo de la organización y su propia estructura.

Es importante aclarar que el orden no necesariamente corresponde a la importancia de las áreas, pues todas y cada una de ellas son parte importante en la elaboración del plan:

### **DIRECCIÓN GENERAL:**

Establece los requerimientos y frecuencia de revisión de la información, así como la aprobación de las premisas a considerar en el presupuesto, autoriza el calendario de las actividades y participa activamente en el cumplimiento de este.

### **ÁREA COMERCIAL (VENTAS):**

Calcula y proporciona los volúmenes de venta, así como los precios de venta correspondientes considerando aquellas situaciones importantes que afecten el incremento o decremento en los precios a los clientes, estas situaciones pueden ser de carácter económico, financiero o de negociación directa.

### **COMPRAS MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS:**

Proporciona los precios de compra de materiales activos, negociando las mejores cotizaciones, así como formalizar las ordenes de compra con la finalidad de documentar las bases del presupuesto, es importante mencionar que en las empresas que así lo determinan,

estos costos son los costos estándar de sus materiales y con los que valuaran su producción y ventas.

#### INGENIERÍA (SERVICIOS TÉCNICOS)

Revisa y actualiza las listas de materiales de cada uno de los productos asegurando que están completas en cuanto a materiales y consumos de estos, así como los tiempos de producción para asegurar un correcto calculo de la mano de obra directa y Gastos Indirectos en base a estos indicadores.

La estructura que se determina en el presupuesto para la determinación de compras de materiales en las empresas que así lo determinen esta estructura de materiales será la base de su costo estándar, y contra esta será comparada para obtener las variaciones en consumo de materiales por producto.

#### MANTENIMIENTO

Establece programas de mantenimiento preventivo y correctivo sobre la base de experiencias en ejercicios anteriores con la finalidad de presupuestar los mantenimientos de maquinaria y equipo así como su posible sustitución y considerarlo en el Presupuesto de Inversiones.

Es importante la participación de esta área en los rubros de mantenimiento de edificios e instalaciones para presupuestar en caso de así requerirlo un mantenimiento mayor, mismo que puede impactar considerablemente en el presupuesto de gastos.

#### RECURSOS HUMANOS:

En la elaboración del presupuesto cumple una importante función debido a que proporciona la información referente a:

- a) Nóminas: Proyecta el cálculo de la nómina incluyendo sueldos y prestaciones en base a la plantilla de personal presupuestada.
- b) Capacitación: Elabora el plan de acción para proporcionar los programas de capacitación a todo el personal de la empresa a todos los niveles, incluyendo en este plan fechas y costos de cada curso así como áreas participantes tanto de producción como administrativos.



- c) Seguridad: Proporciona el presupuesto de seguridad e higiene para la empresa incluyendo entre otros los rubros correspondientes a Servicio médico, vigilancia y seguridad, señalamientos, equipos contra incendio, etc.
- d) Reclutamiento: Su participación radica en proporcionar el presupuesto de gastos de contratación, programas de reclutamiento, suscripciones a bolsas de trabajo, juntas de intercambio de cartera de candidatos, etc.

## FINANZAS

- a) Contabilidad general y Costos: Proporciona información real obtenida del registro de las operaciones del periodo anterior, así como revisar que el presupuesto se determine de acuerdo a los centros de costo y cuentas contables con la finalidad de asegurar una correcta comparación de la información real vs estimado. Es importante mencionar que el presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable, su estructura, como se ha dicho anteriormente, esta formada por centros de responsabilidad y debe mostrar los costes y gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es costes y gastos fijos, conocidos también como de estructura, que se generan por el transcurso del tiempo y no por el volumen.

## DIRECCIÓN Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones, que ayudarán a los jefes de área a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las variaciones, que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen.

Como podemos apreciar, un buen Sistema Presupuestario requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que haya de encargarse de él, posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; Solo así podrá el presupuesto ser un verdadero instrumento de dirección y de control para una buena administración.

## APOYO DIRECTIVO

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto, un uso solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Resumiendo, se puede decir que El presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

1. *Conocimiento de la entidad*, pues es la base para hacer El Presupuesto con adecuación.
2. *Una planificación general previa*, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
3. *La formación de programas* detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
4. *La cuantificación* en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
5. *El control* o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen; pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones, ajustes, o apoyos, a tiempo.

Todo presupuesto requiere aprobaciones parciales y una aprobación o autorización final que debe ser comunicada a todos los centros de costos o de autoridad y responsabilidad de la empresa con la finalidad de que conozcan el presupuesto definitivo o autorizado.

## 2.3 Determinación de las bases para presupuestar

Una de las condiciones que determinan el éxito o fracaso en la elaboración del Presupuesto, es especificar en forma clara y oportuna las **premisas** a las que se deberá apegar invariablemente el área responsable durante la formulación del Presupuesto.

Entre las premisas básicas deberá observarse las siguientes:

- a) Incrementos o disminución en precios de venta, indicando fechas y vigencias y los productos afectados.
- b) Incrementos o disminución en costo de materiales y/o partes compradas, empaque y todos los componentes que integren el costo de materia prima, de igual forma indicar fecha y vigencia.
- c) Indicar tipos de cambio de divisas para la venta o compra de productos, así como probables créditos en moneda extranjera.
- d) Mencionar incrementos en sueldos y salarios de acuerdo al tabulador vigente, indicando el mes en se aplicarán, así como las modificaciones a las prestaciones a los trabajadores, la carga social y legal que corresponda.
- e) Considerar los posibles cambios de Ingeniería en el producto, es decir cambios a la estructura tanto en materiales como en tiempo de producción, sustituir, agregar y/o eliminar materiales.
- f) Especificar factores de inflación para presupuestar gastos o en su caso mantener pesos constantes.
- g) Conciliar posibles transacciones intercompañías, como créditos y compras de activo fijo.

Estas bases se deben determinar antes y no durante la elaboración del presupuesto por los directivos encargados de esta función, y asegurar la correcta aplicación de las premisas.

Otro aspecto que es importante mencionar se refiere a que los Presupuestos deben ser preparados de acuerdo con la clasificación contable, de aquí surge la necesidad de que la contabilidad este organizada de tal manera que la autoridad y responsabilidad este perfectamente definida. Así se lograra la habilitación de las cifras, las cuales deberán de ser comparables para confrontar lo real con lo estimado.

Es necesario también contar con registros adecuados de inventarios de almacén: Materias primas, material en proceso y artículos terminados, así como de planta y equipo. Es necesario una serie de informes regulares, semanales o mensuales, de los costos de cada uno de los departamentos y estados financieros.

Como mencionamos anteriormente debemos considerar en la elaboración del Presupuesto las Premisas Básicas Generales y Particulares las siguientes:

1. Inflación
2. Tipo de Cambio
3. Ajuste salarial a los sueldos y prestaciones (incrementos)
4. Impuestos
5. Tasas de Interés
6. Déficit gubernamental, si el gobierno demanda dinero, las tasas de interés suben.

Consideraciones Particulares:

1. Mercados, productos, precios
2. Política de sueldos
3. Capacidad instalada
4. Política de Inventarios
5. Política de Cobranza
6. Manejo de personal
7. Sindicato.

Dependiendo del giro y actividad de la empresa, pueden incluirse otros puntos importantes, sin embargo los anteriores los consideramos como puntos básicos y Particulares.

Otro de los requisitos que debe ser satisfecho es tener una política y un plan perfectamente definido para la administración del presupuesto, después de haberse implantado. Este plan gira alrededor de tres acciones principales:

- 1) Preparación de los estimados
- 2) Aprobación de los estimados
- 3) Comparar el plan del presupuesto con los resultados reales.

Precisamente el Control proviene de esta comparación; y debe aplicarse el principio de las excepciones a esta acción de comparación.

Debemos considerar también lineamientos importantes para la formulación del presupuesto, específicamente de ventas, independientemente del método utilizado como se menciona a continuación:

- 1) Es indispensable seleccionar, por medio de estudios previos a su establecimiento, cual será el método adecuado para la entidad en vista de las circunstancias, necesidades y los recursos humanos, técnicos y materiales de que disponga.
- 2) Que forme parte de un sistema integral.
- 3) En los casos que así fuera conveniente, se combinen los métodos que potencialmente puedan aplicarse.
- 4) Recolectar, seleccionar, ordenar y estudiar adecuadamente los datos fuente de este presupuesto.
- 5) Determinar los factores que influyen en este presupuesto y sus efectos en cada grupo o línea de productos, cliente, zona, distrito, etc.
- 6) Debe analizarse por línea de producto, grupo homogéneo de artículos, cliente, periodo, zona y distrito de venta, según el caso; posiblemente no será necesario aplicar simultáneamente en todos los casos estas clasificaciones, sin embargo, es deseable lograr este análisis, básicamente para facilitar la elaboración del presupuesto de producción y la investigación y justificación de variaciones.

- 7) La base para la evaluación del presupuesto de ventas en unidades sea precisamente una lista de precios revisada y autorizada.

Al determinar las bases del presupuesto es conveniente señalar que debe ponerse especial cuidado en la construcción de cada nuevo presupuesto y de considerar todos los incisos que tendrán influencia en él, por ejemplo:

1. Prudencia al efectuar un cambio de producto, desarrollo o introducción de nuevos artículos, debido a que la mayoría de los cambios frecuentemente originan fuertes demandas en los costos de operación del equipo, de publicidad y de esfuerzo para las ventas.
2. Al disminuir o aumentar la producción debe considerarse la situación económica del lugar en que se esta operando.
3. La modernización del equipo es muy importante cuanto tal cosa afecta directamente a los presupuestos departamentales.
4. Considerar los cambios en la plantilla, sueldos, salarios y prestaciones que haya en el periodo del presupuesto.
5. Considerar la tasa de inflación y las modificaciones a los impuestos pertinentes, relativas al periodo del presupuesto.

Es recomendable que en esta elaboración se redacte un manual que incluya un programa para que los responsables tengan una clara comprensión del proceso del presupuesto, este tema lo analizaremos ampliamente en el siguiente capítulo.

## 2.4 Calendario de Actividades, compromisos y responsabilidades

Como una herramienta de gran utilidad la mayoría de las empresas utiliza un calendario donde se especifica las actividades a desarrollar, las áreas responsables de desarrollarlas y las fechas de terminación de cada una, teniendo por entendido que el atraso de cualquier una de ellas implica afectación de las demás actividades en tiempo y forma, es decir la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos que deban alcanzarse y bajo que políticas o reglas definidas para cada caso en particular, por lo que es muy conveniente establecer un programa con procedimientos detallados en el que se señala la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

### DIFERENCIA ENTRE PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

En este capítulo nos referimos al programa o calendario de actividades que deben realizarse por cada una de las áreas con la finalidad de cumplir los objetivos en la formulación del presupuesto.

Sin embargo es importante mencionar que también es posible elaborar un *Presupuesto por Programas y Actividades* la cual muestra una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas.

El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto, mejorando la selección de actividades.

En resumen lo anterior se refiere a que se pueden elaborar presupuestos para uno o varios programas, dependiendo de la actividad de la empresa.

Por otra parte el punto al que nos referimos en este capítulo es el Calendario de actividades que se debe desarrollar y deberá cumplirse por cada una de las áreas involucradas, mencionando fechas de inicio y terminación de la actividad, responsable de cada área y áreas que reciban esta información para continuar y concluir con la formulación del presupuesto.

Para conocer como se presenta y utiliza el calendario de actividades a continuación encontraremos el siguiente modelo:

**NOMBRE DE LA EMPRESA**  
**CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO**  
**INDICAR EL PERIODO QUE ABARCA**

Núm.	Actividad	Área Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Área que recibe
1	Volúmenes y precios de venta	Comercial			Presupuestos
2	Ordenes de compra de materiales	Compras			Presupuestos
3	Revisión de listas de materiales y tiempos de producción.	Ingeniería			Presupuestos
4	Proporcionar plantillas de personal presupuestadas y proyectar nóminas mensuales	Nóminas, sueldos y prestaciones			Recursos Humanos
5	Proporciona el presupuesto de mantenimiento a Maquinaria y equipo y edificio.	Mantenimiento			Presupuestos
6	Revisión de centros de costos y registros contables para comparación.	Contabilidad general y de costos			Finanzas



7	Elaboración de presupuesto de gastos	Gerencias y departamentos			Presupuestos
8	Concentración de Gastos de Venta, administración y Producción.	Gerencias y departamentos			Presupuestos
9	Otras actividades específicas de la entidad				

ELABORÓ

AUTORIZÓ

Presupuestos

Dirección

### **CAPÍTULO 3. El Presupuesto de Operación**

El presupuesto de operación es el que con mas frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado considerando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores de área la responsabilidad de lograr los objetivos establecidos en el plan. Es así como, en una organización funcional, una persona será responsable de las ventas, otra de la producción, otra de las compras, etc.; es decir, asignando a primer nivel la autoridad necesaria y responsabilidad. Se requiere que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar centros de costos para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Es necesario emplear el criterio profesional para determinar en cada entidad en particular hasta que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de la planeación financiera.

El Presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados estrechamente con conceptos que integran el presupuesto financiero. Como ejemplo podemos mencionar el nivel de ventas, que es el primer concepto del presupuesto de operación, mismo que determinara las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos ellos conceptos del presupuesto financiero.

A continuación mencionamos los Presupuestos que lo integran:

Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Materiales Directos

Presupuesto de Mano de Obra Directa

Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Presupuesto de Gastos de Venta

Presupuesto de Gastos de Administración

Presupuesto de Gastos y Productos Financieros

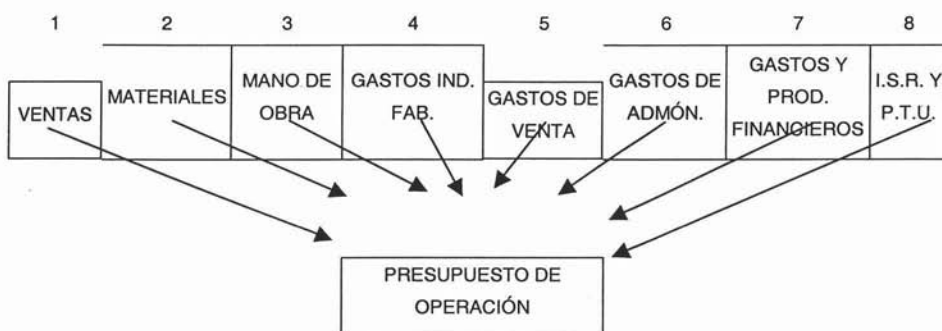
Presupuesto de I.S.R. y P.T.U.

Estado de Resultados Pro forma

Como podemos observar al formular el presupuesto de operación se integra el Estado de Resultados, es importante seguir la secuencia lógica de la información, es decir debemos iniciar por el presupuesto de ventas para proyectar los siguientes conceptos, debido a que no es posible proyectar por ejemplo la mano de obra directa o gastos indirectos de fabricación si no conocemos los volúmenes estimados que producirémos en el periodo presupuestado.

Por lo anterior debemos iniciar el presupuesto por las ventas, es decir los volúmenes proporcionados por el área de Ventas e inmediatamente después los demás conceptos.

A continuación se muestra esquemáticamente lo comentado en el párrafo anterior:



Con el objetivo de facilitar la comprensión de los aspectos teóricos en la técnica de los presupuestos, consideramos conveniente desarrollar en forma paralela un caso práctico donde se muestre el diseño de las cédulas y cálculos para la determinación de cada uno de los presupuestos a que nos referimos en el presente trabajo.

El caso práctico que desarrollaremos se aplicará a una empresa industrial denominada "Empresa de Ensamble de Asientos para Automóvil, S.A. de C.V." dedicada a la fabricación de asientos para automóvil, en versiones de asientos con vestiduras de piel y de tela, estimamos un volumen anual en este ejercicio de 39,000 unidades distribuidas en el año 2005 de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Es esta empresa y razón social quien produce y comercializa los productos directamente, por lo que el registro de actividades de compra y venta lo realiza esta misma.

A continuación presentamos el Organigrama general de la citada empresa, de la misma forma presentaremos para las áreas de Producción, Ventas y Administración el organigrama correspondiente. Ver capítulos 3.4 Gastos Indirectos de Producción, capítulo 3.5 Gastos de venta y capítulo 3.6 Gastos de Administración.

## EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMOVIL



### 3.1 Presupuesto de Ventas

#### VENTAS

Es considerado como la base fundamental del Presupuesto, debido a que se determinarán los Volúmenes estimados y es la base de la que partimos para la determinación de los otros conceptos a presupuestar como son el costo de materia Prima, Mano de obra Directa y gastos Indirectos.

Antiguamente el presupuesto de ventas estaba considerado y supeditado a la habilidad de los vendedores; pero en la actualidad, con el uso y aplicación de técnicas científicas aplicadas a la administración, como lo es la amplia gama de la mercadotecnia ese supuesto ha desaparecido para dar lugar a estimados con mayor o menor precisión en los resultados; ahora para poder determinar el presupuesto de ventas se han encontrado procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica y factores de diversos caracteres como son:

- Específicos de ventas: Se refieren a los que afectaron en decremento las ventas del periodo anterior y que deberán tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente por ejemplo: una huelga, un incendio, un paro, una inundación. Los que afectaron en beneficio de las ventas y que posiblemente no vuelvan a ocurrir por ejemplo: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situaciones o relaciones políticas.
- De fuerzas económicas generales: Se refieren a una serie de factores externos y se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y el crédito, ingreso y producción nacional, etc.

- De influencias administrativas: A diferencia del anterior, este factor es de carácter interno de la entidad económica; refiriéndose a las decisiones de los dirigentes pudiendo optar el empresario por cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, etc.

En resumen podemos mencionar que son varios los factores que pueden influir en los volúmenes de ventas de una empresa, sin embargo, es necesario empezar por conocer cual ha sido la tendencia de las ventas en los últimos años y su comparación con la tendencia de la industria automotriz actual.

### **VOLÚMEN DE VENTAS**

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos y una vez afinado, depurado y autorizado se procede a su valuación de acuerdo a los precios determinados.

Esta determinación radica principalmente en los requerimientos del cliente de acuerdo a su línea de lanzamiento y producción en serie, es este volumen el que nos indicara el nivel de ventas, compras y gastos para su producción.

En función al volumen de ventas elaboraremos el presupuesto, reforzando esta situación al comparar contra el Real del año inmediato anterior o en su caso con nuestro ultimo pronostico.

### **PRECIOS DE VENTA**

Con relación a los precios de Venta es fundamental considerar los incrementos que consideremos deben proyectarse en esta estimación, o bien pueda tratarse de decrementos a los precios de venta por cambios de ingeniería, eliminación o sustitución de materiales a partir de una fecha determinada.

Es importante considerar que los precios pueden ser los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así por el precio de venta unitario determinado.

Para la determinación de los precios de venta es necesario conocer el costo de los productos, esto se hará tomando como referencia la hoja de costos, esta contiene el costo de materiales, material de empaque, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación, gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros y el margen de utilidad que queremos aplicar a nuestros productos, esta será la base para analizar los incrementos que se tengan durante el ejercicio para ajustar los precios de venta de acuerdo a sus componentes.

Existen diferentes criterios para determinar los Precios de Venta, debemos aplicar los costos de materia prima, mano de obra directa, gastos indirectos de Fabricación, gastos de Venta, Administración y Financieros, en el desarrollo de este trabajo lo aplicaremos de acuerdo a las 39,000 unidades pronosticadas, en donde tenemos 26,000 juegos de asientos con vestidura de tela y 13,000 juegos de asientos con vestiduras de piel.

Para determinar los costos unitarios por cada juego de asiento consideramos como base el importe total de costos y gastos como se muestra a continuación:

**Materia prima y materiales** = 217,238,000 este importe esta integrado por los costos unitarios de asientos con vestiduras de tela \$5,280.20 y para asientos con vestidura de piel \$6,150.20. (Ver capítulo 3.2)

**Mano de Obra directa** = \$8,064,440 dividido entre 39,000 unidades = \$206.78 para cada uno de los juegos de asientos. (Ver capítulo 3.3)

**Gastos Indirectos de Fabricación** = \$68,177,259 dividido entre 39,000 unidades = \$1,748.13 (Ver capítulo 3.4)



**Gastos de Venta** = \$5,414,374 dividido entre 39,000 unidades = \$138.83 por juego. (Ver capítulo 3.5)

**Gastos de Administración** = \$10,728,853 dividido entre 39,000 unidades = \$275.10 (Ver capítulo 3.6)

**Gastos (Productos) Financieros** = \$49,476 entre 39,000 unidades = \$1.27 (Ver capítulo 3.7)

Después de aplicar los costos y gastos procedemos a aplicar el margen de utilidad a los productos que fabricamos y en este caso es del 20%, es decir dividimos el costo unitario entre 0.80 para obtener el 20% sobre el precio de Venta.

Mostraremos a continuación este cálculo para conocer una de las principales bases de determinación de precios de venta:

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**Determinación de Precios de Venta TELA**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**

Concepto	Precio de Venta	%
Costo de materiales	5,280.20	55.2%
Mano de Obra directa	206.78	2.2%
Gastos Indirectos de Fabricación	1,748.13	18.3%
Gastos de Venta	138.83	1.5%
Gastos de Administración	275.10	2.9%
Gastos (Prod) Financieros	1.27	0.0%
<b>Total Costo</b>	<u>7,650.31</u>	80.0%
Margen de utilidad	20%	
<b>Precio de Venta</b>	<b>9,562.89</b>	100.0%

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**Determinación de Precios de Venta PIEL**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**

Concepto	Precio de Venta	%
Costo de materiales	6,150.20	57.7%
Mano de Obra directa	206.78	1.9%
Gastos Indirectos de Fabricación	1,748.13	16.4%
Gastos de Venta	138.83	1.3%
Gastos de Administración	275.10	2.6%
Gastos (Prod) Financieros	1.27	0.0%
<b>Total Costo</b>	<b>8,520.31</b>	<b>80.0%</b>
Margen de utilidad	20%	
<b>Precio de Venta</b>	<b>10,650.39</b>	<b>100.0%</b>

A continuación mostramos la valuación de las Ventas por mes aplicando Volúmenes de acuerdo a los requerimientos del cliente y utilizando los precios de venta calculados en las hojas de costos mostradas anteriormente.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**VOLÚMENES Y VALORIZACIÓN DE VENTAS**

**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
**( 000 'S \$ )**

No.	ARTÍCULO	PRECIO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2005	REFERENCIA CAPÍTULO
		VENTA	\$														
365	Juego de asientos de tela	9,562.89	UNID	2,350	2,200	2,150	1,980	2,050	2,120	2,241	2,290	2,186	2,150	2,263	2,020	26,000	
			VTA	22,473	21,038	20,560	18,935	19,604	20,273	21,430	21,899	20,904	20,560	21,641	19,317	248,635	
366	Juego de asientos de Piel	10,650.39	UNID	1,025	1,080	1,075	1,020	1,060	1,100	1,070	1,165	1,125	1,140	1,105	1,035	13,000	
			VTA	10,917	11,502	11,449	10,863	11,289	11,715	11,396	12,408	11,982	12,141	11,769	11,023	138,455	
<b>TOTAL UNIDADES</b>				3,375	3,280	3,225	3,000	3,110	3,220	3,311	3,455	3,311	3,290	3,368	3,055	39,000	
<b>TOTAL VENTAS \$</b>				33,389	32,541	32,009	29,798	30,893	31,989	32,826	34,307	32,886	32,702	33,410	30,340	<b>387,090</b>	<b>3.10</b>
15% I.V.A.				5,008	4,881	4,801	4,470	4,634	4,798	4,924	5,146	4,933	4,905	5,011	4,551	58,064	4.3
<b>TOTAL CON I.V.A.</b>				<b>38,398</b>	<b>37,422</b>	<b>36,811</b>	<b>34,268</b>	<b>35,527</b>	<b>36,787</b>	<b>37,750</b>	<b>39,453</b>	<b>37,819</b>	<b>37,607</b>	<b>38,421</b>	<b>34,891</b>	<b>445,154</b>	<b>4.2</b>

## **PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS**

Se refiere a ingresos propios y ajenos a la actividad, que no son los normales de la operación, no consuetudinarios, o sea los accesorios que tiene una entidad, como por ejemplo:

- a) Préstamos y operaciones financieras con compañías filiales o terceros y se refieren a aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.
  
- b) Aumentos de capital, por entregas en efectivo.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, entre estas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etc.

Para el caso que nos ocupa consideramos que no tenemos otros ingresos durante el ejercicio que pronosticamos.

### 3.2 Presupuesto de Materiales Directos

En este presupuesto se determinará la cantidad y costo de materiales utilizados en la producción de los volúmenes estimados.

Se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales cuantas unidades o piezas dependiendo de la unidad de medida de los materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados en el presupuesto para cada tipo de producto.

Es posible que existan materiales que sean susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia, dentro de la producción, para nuestro caso en la empresa de ensamble de asientos para automóvil, se pueden considerar los juegos de vestiduras porque invariablemente deberá llevar uno cada unidad presupuestada, es decir si presupuestamos 39,000 juegos de asientos estimaremos el mismo número de juegos de vestiduras, y otros materiales por ser de poco valor y numerosos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable, para evitar faltantes para la producción o bien acumulaciones innecesarias de existencias.

Los costos que utilizaremos serán los que indiquen las órdenes de compra autorizadas, en este caso estos costos de materiales pueden ser también el costo estándar que aplicaremos para valuar el costo de venta que tenemos en el presupuesto y será el costo que registrará durante todo el año y contra el que compararemos para obtener y analizar las variaciones, que pueden ser las siguientes:

- a) Variación en precio
- b) Variación por tipo de cambio
- c) Variación en consumo

Con la finalidad de conocer el costo estándar de los juegos de asientos que tratamos en este trabajo, se debe elaborar la lista de materiales para cada uno de los productos que fabricamos y que produciremos durante el ejercicio que presupuestamos.

Este reporte debe contener el número de parte del material, su descripción, consumo, unidad de medida y costo unitario, valuando el total de estos materiales y conocer el costo total de los productos, a continuación mostramos las listas de materiales de los juegos de asientos en sus versiones de tela y piel, estos productos tienen la particularidad de contener los mismos materiales, es decir son materiales comunes, que puede contener cualquiera de las dos versiones:

Lista de materiales del juego de asientos elaborados con vestiduras de tela.

<b>EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL</b>					
<b>Lista de Materiales Valuada TELA</b>					
<b>PRESUPUESTO ANUAL 2005</b>					
<b>Expresado en Pesos</b>					
<b>No.Parte</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>COSTO</b>			<b>PLAN AÑO 2005</b>
		<b>Unidad de medida</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>CONSUMO</b>	
13152	Marcos metálicos	jgo	850.00	1	850.00
15874	Jgo de vestiduras de tela	jgo	1,245.00	1	1,245.00
17584	Cabeceras	pzas	265.00	4	1,060.00
18698	Uretanos	pzas	483.00	4	1,932.00
15871	Tornillos	pzas	5.50	25	137.50
13526	Grapas	pzas	1.20	35	42.00
10258	Bolsa para empaque	pzas	5.60	2	11.20
14789	Etiqueta de Identificación	pzas	2.50	1	2.50
<b>TOTAL \$</b>					<b>5,280.20</b>

Lista de materiales del juego de asientos elaborados con vestiduras de piel.

<b>EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL</b>					
<b>Lista de Materiales Valuada PIEL</b>					
<b>PRESUPUESTO ANUAL 2005</b>					
<b>Expresado en Pesos</b>					
No.Parte	MATERIAL	COSTO			PLAN
		Unidad de medida	UNITARIO	CONSUMO	AÑO 2005
	-				
13152	Marcos metálicos	jgo	850.00	1	850.00
15876	Jgo de vestiduras de Piel	jgo	2,115.00	1	2,115.00
17584	Cabeceras	pzas	265.00	4	1,060.00
18698	Uretanos	pzas	483.00	4	1,932.00
15871	Tornillos	pzas	5.50	25	137.50
13526	Grapas	pzas	1.20	35	42.00
10258	Bolsa para empaque	pzas	5.60	2	11.20
14789	Etiqueta de Identificación	pzas	2.50	1	2.50
<b>TOTAL \$</b>					<b>6,150.20</b>

Esta información es proporcionada por el área de Ingeniería, se captura directamente en el sistema de producción que se utiliza y se complementa con los costos unitarios de los materiales para obtener la lista de materiales valuada.

Utilizando los costos unitarios determinados anteriormente, a continuación mostramos la cédula en donde se determina el Costo de Materiales para las vestiduras de tela o piel de acuerdo a los volúmenes presupuestados en cada mes, inmediatamente después anexamos cálculo del costo por TIPO DE MATERIAL para asientos con vestidura de piel y tela respectivamente.



**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**COSTO DE MATERIAS PRIMAS**

**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
**( 000'S \$ )**

Código	DESCRIPCIÓN	COSTO DE		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	REFERENCIA
		MAT.PRIM.	\$														
365	Juego de asientos de tela	5,280.20	UNID	2,350	2,200	2,150	1,980	2,050	2,120	2,241	2,290	2,186	2,150	2,263	2,020	26,000	
			COSTO	12,408	11,616	11,352	10,455	10,824	11,194	11,833	12,092	11,543	11,352	11,949	10,666	137,285	
366	Juego de asientos de Piel	6,150.20	UNID	1,025	1,080	1,075	1,020	1,060	1,100	1,070	1,165	1,125	1,140	1,105	1,035	13,000	
			COSTO	6,304	6,642	6,611	6,273	6,519	6,765	6,581	7,165	6,919	7,011	6,796	6,365	79,953	
<b>TOTAL UNIDADES</b>				3,375	3,280	3,225	3,000	3,110	3,220	3,311	3,455	3,311	3,290	3,368	3,055	39,000	
<b>TOTAL COSTO DE MATERIALES</b>				18,712	18,259	17,964	16,728	17,344	17,959	18,414	19,257	18,461	18,364	18,745	17,031	217,238	3.10

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**DETERMINACION DE COSTO POR TIPO DE MATERIAL PARA VESTIDURAS DE TELA**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
**( 000'S \$ )**

No.Parte	MATERIAL	Unidad de medida	COSTO														PLAN AÑO 2005	
			UNITARIO	Uso	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
13152	Marcos metálicos	jgo	850.00	1	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					1,998	1,870	1,828	1,683	1,743	1,802	1,905	1,947	1,858	1,828	1,924	1,717	22,100	
15874	Jgo de vestiduras de tela	jgo	1,245.00	1	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					2,926	2,739	2,677	2,465	2,552	2,639	2,790	2,851	2,722	2,677	2,817	2,515	32,370	
17584	Cabezeras	pzas	265.00	4	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					2,491	2,332	2,279	2,099	2,173	2,247	2,375	2,427	2,317	2,279	2,399	2,141	27,560	
18698	Uretanos	pzas	483.00	4	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					4,540	4,250	4,154	3,825	3,961	4,096	4,330	4,424	4,223	4,154	4,372	3,903	50,232	
15871	Tornillos	pzas	5.50	25	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					323	303	296	272	282	292	308	315	301	296	311	278	3,575	
13526	Grapas	pzas	1.20	35	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					99	92	90	83	86	89	94	96	92	90	95	85	1,092	
10258	Bolsa para empaque	pzas	5.60	2	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					26	25	24	22	23	24	25	26	24	24	25	23	291	
14789	Etiqueta de Identificación	pzas	2.50	1	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
					6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	65	
<b>TOTAL COSTO DE MATERIALES</b>						12,408	11,616	11,352	10,455	10,824	11,194	11,833	12,092	11,543	11,352	11,949	10,666	137,285

**COMUNIDAD DE ENSEMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMOVIL**  
**DETERMINACION DE COSTO POR TIPO DE MATERIAL PARA VESTIDURAS DE PIEL**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
**( 000'S \$ )**

No.Parte	MATERIAL	Unidad de medida	COSTO														PLAN AÑO 2005	
			UNITARIO	CONSUMO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
13152	Marcos metálicos	jgo	850.00	1	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					871	918	914	867	901	935	910	990	956	969	939	880	11,050	
15876	Jgo de vestiduras de Piel	jgo	2,115.00	1	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					2,168	2,284	2,274	2,157	2,242	2,327	2,263	2,464	2,379	2,411	2,337	2,189	27,495	
17584	Cabezeras	pzas	265.00	4	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					1,087	1,145	1,140	1,081	1,124	1,166	1,134	1,235	1,193	1,208	1,171	1,097	13,780	
18698	Uretanos	pzas	483.00	4	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					1,980	2,087	2,077	1,971	2,048	2,125	2,067	2,251	2,174	2,202	2,135	2,000	25,116	
15871	Tornillos	pzas	5.50	25	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					141	149	148	140	146	151	147	160	155	157	152	142	1,788	
13526	Grapas	pzas	1.20	35	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					43	45	45	43	45	46	45	49	47	48	46	43	546	
10258	Bolsa para empaque	pzas	5.60	2	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					11	12	12	11	12	12	12	13	13	13	12	12	146	
14789	Etiqueta de Identificación	pzas	2.50	1	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
<b>TOTAL COSTO DE MATERIALES</b>						6,304	6,642	6,611	6,273	6,519	6,765	6,581	7,165	6,919	7,011	6,796	6,365	<b>79,953</b>

### **3.3 Presupuesto de Inventarios de Materia Prima, Producción y Compras**

#### **INVENTARIOS**

Como mencionamos en el capítulo anterior, la determinación de las Ventas es un elemento indispensable en la formulación del Presupuesto de la mayoría de los demás conceptos, por lo anterior es necesario presupuestar la producción de artículos en el volumen requerido para cubrir el presupuesto de Ventas.

Para determinar el Presupuesto de Producción, es requisito indispensable determinar la existencia necesaria para cubrir los requerimientos de las Ventas.

Sin embargo un Inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, como consecuencia del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, primas de seguro, renta, obsolescencia y otros resultantes del sobreinventario.

Por otro lado contar con un inventario insuficiente ocasionaría demoras en el embarque ocasionando disminución de ventas.

Por lo anterior concluimos que se requiere determinar un inventario adecuado, para esto se debe considerar varios factores importantes, por ejemplo la duración del proceso de producción y el movimiento de la fabricación, buscando mantener un ritmo en la producción mismo que provea el volumen suficiente de inventarios para atender los pedidos y evitar la acumulación de existencias.

Es importante mencionar que en el caso que nos ocupa, se considera que se vende toda la producción debido a que la Empresa de ensamble de Asientos para Automóvil utiliza el método denominado en idioma Inglés JIT y significa "Justo a tiempo" por lo que no almacena Producto Terminado, toda la producción que se requiere se envía al cliente para el ensamblado de automóviles, sin necesidad de que éste acumule Inventarios de todos sus

proveedores, debido a que se trata de una armadora de autos, el espacio que requeriría, mas el manejo y almacenaje seria demasiado costoso para esta.

Por consiguiente el número de juegos de asientos a producir es el mismo que se considera en el Presupuesto de Ventas.

El concepto JIT, utilizado en Japón, es una filosofía de manufactura con objeto de tratar de lograr la excelencia empresarial.

Es una búsqueda constante de eliminar lo que los Japoneses llaman “desperdicio” entendiendo este término como una actividad que no aumenta el valor del producto, como las actividades de inspección, el almacenaje de los inventarios, logrando revolucionar la forma de operar de muchas empresas, convirtiéndose el concepto en una fuente de ventaja competitiva, dentro del comercio mundial.

Es importante mencionar que a partir de este Presupuesto se establecerá como Política de Inventarios mantener existencias para 5 días de producción promedio, correspondientes a un promedio de 739 juegos de asientos, optimizando de esta forma los recursos de la empresa y evitando el costo de mantener altos niveles de inventarios.

Para calcular éste número de juegos diarios promedio, consideramos lo siguiente:

Producción anual = 39,000 juegos,

divididos entre doce meses = 3,250 juegos mensuales,

divididos entre 22 días productivos en el mes = 148 juegos diarios,

por 5 días de inventario = 739 juegos,

para éste número de juegos de asientos se considera el inventario final de materiales.

A continuación mostramos cédula con ésta información:

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA  
AUTOMÓVIL**

**POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA DIRECTA  
PRESUPUESTO ANUAL 2005**

( 000'S \$ )

No. Parte	MATERIAL	Uso	Unidad de	COSTO	INVENTARIO INICIAL		INVENTARIO FINAL		REFERENCIA CAPITULO
			medida	UNITARIO	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	
13152	Marcos metálicos	1	jgo	850.00	1,477	1,255	2956	2,513	
15874	Jgo de vestiduras de tela	1	jgo	1,245.00	985	1,226	492	613	
15876	Jgo de vestiduras de Piel	1	jgo	2,115.00	492	1,041	247	522	
17584	Cabezeras	4	pzas	265.00	5,908	1,566	2956	783	
18698	Uretanos	4	pzas	483.00	5,908	2,854	2956	1,428	
15871	Tornillos	25	pzas	5.50	36,925	203	18475	102	
13526	Grapas	35	pzas	1.20	51,695	62	25865	31	
10258	Bolsa para empaque	2	pzas	5.60	2,954	17	1478	8	
14789	Etiqueta de Identificación	1	pzas	2.50	1,477	4	739	2	
						<b>8,227</b>	<b>6,001</b>	<b>4.5</b>	

## **PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Considera como base el Presupuesto de Ventas debido a que debe satisfacer los requerimientos de los clientes considerados en ese Presupuesto.

Debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- a) Capacidad productiva de la Planta, es decir si es suficiente para cubrir los volúmenes de producción requeridos.
- b) Disposición y limitación financiera, considerando los recursos de la empresa.
- c) Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, instalaciones, etc.
- d) Requerimientos y políticas de Inventarios de la planta.

Es recomendable determinar este presupuesto en dos partes: unidades y valores, por lo que es indispensable que el presupuesto de ventas también este analizado en la misma forma; lo ideal es que el detalle de uno vaya en función de otro. Como fuentes adicionales para la elaboración del presupuesto de producción, deben considerarse:

1. Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto.
2. Ampliación de líneas de producción, contratación de mas personal, mas turnos de producción, todo ello derivado precisamente del presupuesto de ventas y de los planes de acción de la entidad.
3. Deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo contable en que estará vigente el presupuesto.

Para efecto del caso que nos ocupa, y como lo mencionamos en el capítulo anterior de Inventarios, la producción que se estima es la que corresponde a las ventas, debido a que trabaja con entregas *Justo a tiempo* al cliente. El concepto JIT pretende reducir al mínimo, el tiempo requerido en la producción de artículos y en que estos lleguen hasta el cliente dando una gran importancia a:

- a) La disminución de tiempos en la entrega de las materias primas por parte de los proveedores, sin inventarios.
- b) La disminución de tiempos en las diversas etapas de manufactura de los productos sin interrupción del programa.
- c) La disminución de tiempos en la distribución de los artículos terminados a los clientes, sin mantener altos niveles de inventarios.

Principalmente por estas razones se utiliza este sistema de producción, aprovechando los beneficios que este otorga.



## **PRESUPUESTO DE COMPRAS**

Este Presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materia prima directa. Para formularlo es necesario realizar antes ese mismo presupuesto, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, el número de unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes pronosticados en el presupuesto de elaboración.

Después de determinar la cantidad de materiales que se requieren para la producción presupuestada, y considerando como base los inventarios finales adecuados obtenidos, se estará en condición de elaborar el presupuesto de compras en unidades.

Posteriormente se valúan estas unidades a los costos que se consideran en el presupuesto de materiales (Ver Capítulo 3.2), obteniendo el importe mensual de compras y que se consideraran en la elaboración del Presupuesto General de Pagos (Capítulo 4.3), y el saldo de proveedores lo reflejaremos en el Estado de Situación Financiera (Capítulo 4.5)

Para obtener las compras anuales, se determina las compras que corresponden a cada uno de los meses del ejercicio, con base en el presupuesto de producción, ajustándose a los inventarios ideales de acuerdo a la política de éstos.

La formula que utilizamos para esta determinación es como sigue:

$$\begin{aligned} & \text{CONSUMOS} \quad (\text{Requerimientos de producción}) \\ + & \text{ INVENTARIO FINAL} \quad (\text{Política de Inventarios considerando 5 días de producción}) \\ - & \text{ INVENTARIO INICIAL} \quad (\text{Unidades al inicio del ejercicio presupuestado}) \\ = & \text{ COMPRAS} \quad (\text{Presupuesto de unidades que se requieren comprar}) \end{aligned}$$

Al conocer los requerimientos de producción se programara las órdenes de compra de cada material conforme a los acuerdos con los proveedores.

Como mencionamos en el Presupuesto de Inventarios, se establece en la Política de Inventarios de Materiales Directos, conservar un inventario final para cinco días de producción, como resultado de esta iniciativa podemos ver que las compras en el mes de Enero disminuyen debido a este plan de disminución de Inventarios de Materia Prima.

A continuación mostramos el Presupuesto de Compras en Unidades y en Importes mensuales, de acuerdo como ya mencionamos en el párrafo anterior, al resultado de utilizar la fórmula mostrada.

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL  
 DETERMINACIÓN DE COMPRAS  
 PRESUPUESTO ANUAL 2005

UNIDADES

UNIDADES				INVENTARIO												TOTAL	
MATERIAL		uso	INICIAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 2005	
UNIDADES A PRODUCIR			Tela	2350	2200	2150	1980	2050	2120	2241	2290	2186	2150	2263	2020	26000	
			Piel	1025	1080	1075	1020	1060	1100	1070	1165	1125	1140	1105	1035	13000	
			Total	3375	3280	3225	3000	3110	3220	3311	3455	3311	3290	3368	3055	39000	
13152	Marcos metálicos	jgo	1.00	1,477	4,854	3,280	3,225	3,000	3,110	3,220	3,311	3,455	3,311	3,290	3,368	3,055	40,479
15874	Jgo de vestiduras de tela	jgo	1.00	985	1,857	2,200	2,150	1,980	2,050	2,120	2,241	2,290	2,186	2,150	2,263	2,020	25,507
15876	Jgo de vestiduras de Piel	jgo	1.00	492	780	1,080	1,075	1,020	1,060	1,100	1,070	1,165	1,125	1,140	1,105	1,035	12,755
17584	Cabezeras	pzas	4.00	5,908	10,548	13,120	12,900	12,000	12,440	12,880	13,244	13,820	13,244	13,160	13,472	12,220	153,048
18698	Uretanos	pzas	4.00	5,908	10,548	13,120	12,900	12,000	12,440	12,880	13,244	13,820	13,244	13,160	13,472	12,220	153,048
15871	Tornillos	pzas	25.00	36,925	65,925	82,000	80,625	75,000	77,750	80,500	82,775	86,375	82,775	82,250	84,200	76,375	956,550
13526	Grapas	pzas	35.00	51,695	92,295	114,800	112,875	105,000	108,850	112,700	115,885	120,925	115,885	115,150	117,880	106,925	1,339,170
10258	Bolsa para empaque	pzas	2.00	2,954	5,274	6,560	6,450	6,000	6,220	6,440	6,622	6,910	6,622	6,580	6,736	6,110	76,524
14789	Etiqueta de Identificación	pzas	1.00	1,477	2,637	3,280	3,225	3,000	3,110	3,220	3,311	3,455	3,311	3,290	3,368	3,055	38,262
<b>TOTAL DE PIEZAS</b>				<b>107,821</b>	<b>194,718</b>	<b>239,440</b>	<b>235,425</b>	<b>219,000</b>	<b>227,030</b>	<b>235,060</b>	<b>241,703</b>	<b>252,215</b>	<b>241,703</b>	<b>240,170</b>	<b>245,864</b>	<b>223,015</b>	<b>2,795,343</b>

A partir de Febrero se implementa el Plan de Reduccion de Inventarios de 10 dias a 5 dias

IMPORTE

IMPORTE				COSTO												TOTAL	REFERENCIA	
MATERIAL		uso	UNITARIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 2005	CAPÍTULO	
13152	Marcos metálicos	jgo	1.00	850.00	4,126	2,788	2,741	2,550	2,644	2,737	2,814	2,937	2,814	2,797	2,863	2,597	34,407	
15874	Jgo de vestiduras de tela	jgo	1.00	1,245.00	2,312	2,739	2,677	2,465	2,552	2,639	2,790	2,851	2,722	2,677	2,817	2,515	31,756	
15876	Jgo de vestiduras de Piel	jgo	1.00	2,115.00	1,650	2,284	2,274	2,157	2,242	2,327	2,263	2,464	2,379	2,411	2,337	2,189	26,977	
17584	Cabezeras	pzas	8.00	265.00	2,795	3,477	3,419	3,180	3,297	3,413	3,510	3,662	3,510	3,487	3,570	3,238	40,558	
18698	Uretanos	pzas	8.00	483.00	5,095	6,337	6,231	5,796	6,009	6,221	6,397	6,675	6,397	6,356	6,507	5,902	73,922	
15871	Tornillos	pzas	50.00	5.50	363	451	443	413	428	443	455	475	455	452	463	420	5,261	
13526	Grapas	pzas	70.00	1.20	111	138	135	126	131	135	139	145	139	138	141	128	1,607	
10258	Bolsa para empaque	pzas	4.00	5.60	30	37	36	34	35	36	37	39	37	37	38	34	429	
14789	Etiqueta de Identificación	pzas	2.00	2.50	7	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	96	
<b>TOTAL COMPRAS</b>				<b>16,487</b>	<b>18,259</b>	<b>17,964</b>	<b>16,728</b>	<b>17,344</b>	<b>17,959</b>	<b>18,414</b>	<b>19,257</b>	<b>18,461</b>	<b>18,364</b>	<b>18,745</b>	<b>17,031</b>	<b>215,012</b>	<b>4.3</b>	
<b>15% IVA</b>				<b>2,473</b>	<b>2,739</b>	<b>2,695</b>	<b>2,509</b>	<b>2,602</b>	<b>2,694</b>	<b>2,762</b>	<b>2,888</b>	<b>2,769</b>	<b>2,755</b>	<b>2,812</b>	<b>2,555</b>	<b>32,252</b>	<b>4.3</b>	
<b>TOTAL NETO A PAGAR</b>				<b>18,960</b>	<b>20,997</b>	<b>20,658</b>	<b>19,237</b>	<b>19,945</b>	<b>20,653</b>	<b>21,176</b>	<b>22,145</b>	<b>21,231</b>	<b>21,118</b>	<b>21,557</b>	<b>19,586</b>	<b>247,264</b>	<b>4.3</b>	

POLÍTICA DE PAGO: SE CONSIDERA 30 DÍAS DE CRÉDITO DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA DIRECTA.

### 3.4 Presupuesto de Mano de Obra Directa y tiempo estándar de Producción

Para la determinación de este presupuesto, analizaremos el procedimiento de cálculo, considerando como base las horas realmente trabajadas de los operarios y disminuyendo los tiempos no laborables, por concepto de tolerancias a la entrada y salida del cada turno, tiempo de comida, parte proporcional de días de vacaciones y parte proporcional de días festivos, esto se refiere a que debemos considerar el tiempo no laborable de los trabajadores por estos conceptos debido a que no laboran en el año ciertos minutos y estos se deben considerar como tiempo No Laborable.

A continuación mostramos este cálculo partiendo de las 8 horas diarias pagadas y disminuyendo los minutos no laborables de acuerdo a su concepto para obtener las horas diarias realmente laborables.

<b>EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL</b>		
<b>DETERMINACIÓN DE TIEMPO LABORABLE</b>		
<b>PRESUPUESTO ANUAL 2005</b>		
	<u>MINUTOS</u>	<u>HORAS</u>
Horas diarias pagadas		8.00
Tolerancia entrada de cada turno	5.00	
Tolerancia salida de cada turno	5.00	
Tiempo para comida	30.00	
Parte proporcional 10 días vacaciones.	1.33	
Parte proporcional 12 días festivos.	1.60	
<b>Total minutos No laborables</b>	<b>42.93</b>	<b>0.72</b>
<hr/>		
<b><u>TOTAL HORAS DISPONIBLES DIARIAS</u></b>		<b><u>7.28</u></b>

Como podemos observar las horas realmente laborables son 7.28 horas diarias.

A continuación debemos determinar las horas que requerimos laborar de acuerdo al volumen presupuestado, es decir para nuestro ejercicio produciremos **39,000 juegos** de asientos y requerimos **5.3050 horas en producir cada juego** de asiento, de esta forma tendremos un **total de 206,895 horas anuales para esta producción.**

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL

CÁLCULO DE TIEMPOS DE PRODUCCIÓN STANDARD

PRESUPUESTO ANUAL 2005

No.ECO.	DESCRIPCIÓN	FACTOR TIEMPO UNITARIO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN AÑO 2005
365	Juego de asientos de tela	5.3050	UNID	2,350	2,200	2,150	1,980	2,050	2,120	2,241	2,290	2,186	2,150	2,263	2,020	26,000
			HORAS	12,467	11,671	11,406	10,504	10,875	11,247	11,889	12,148	11,597	11,406	12,005	10,716	137,930
366	Juego de asientos de Piel	5.3050	UNID	1,025	1,080	1,075	1,020	1,060	1,100	1,070	1,165	1,125	1,140	1,105	1,035	13,000
			HORAS	5,438	5,729	5,703	5,411	5,623	5,836	5,676	6,180	5,968	6,048	5,862	5,491	68,965
<b>TOTAL UNIDADES</b>				3,375	3,280	3,225	3,000	3,110	3,220	3,311	3,455	3,311	3,290	3,368	3,055	39,000
<b>TOTAL HORAS STANDARD</b>				17,904	17,400	17,109	15,915	16,499	17,082	17,565	18,329	17,565	17,453	17,867	16,207	206,895

Sin embargo, recordemos que estas son horas estándar de producción, por lo tanto debemos determinar el número de trabajadores que requeriremos para esta producción considerando solo las horas REALMENTE laborables y considerando un factor de tolerancia debido a ausentismos, capacitación y habilidad de los operarios, este cálculo se determina de la siguiente manera:

<b>EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL</b>	
<b>DETERMINACIÓN DE HORAS HOMBRE MÁS TOLERANCIAS</b>	
<b>PRESUPUESTO ANUAL 2005</b>	
	<b>PLAN AÑO 2005</b>
<b>TOTAL HORAS STANDARD AÑO 2005</b>	<b>206,895</b>
HRS HOMBRE DISPONIBLES POR PERSONA	7.28
DIAS HABILES AL AÑO	295
NÚMERO DE TRABAJADORES STD	96
TOLERANCIA 20%	1.20
NÚM. DE TRABAJADORES SEGÚN PLANTA	116
<b>NÚM. DE HORAS SEGÚN PLANTA</b>	<b>248,274</b>

De acuerdo a este cálculo determinamos que se requieren en promedio 116 operarios considerando un factor de tolerancia del 20%, esto nos indica que de 206,895 horas estándar requeridas para la producción, necesitaremos 248,274 horas para producir el volumen presupuestado.

A continuación mostramos este cálculo para cada uno de los meses que integran el Presupuesto para el año 2005, utilizando como mencionamos en el párrafo anterior los días productivos de cada mes, así como el factor de tolerancia.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**

**DETERMINACIÓN DE HORAS HOMBRE MAS TOLERANCIAS**

**PRESUPUESTO ANUAL 2005**

<u>CLIENTE</u>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN AÑO 2005
<b>TOTAL HORAS STANDARD</b>	17,904	17,400	17,109	15,915	16,499	17,082	17,565	18,329	17,565	17,453	17,867	16,207	<b>206,895</b>
HRS HOMBRE DISPON.POR PERSONA	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28
DÍAS HABILES	23	24	24	23	25	23	26	24	24	26	26	27	295
NÚMERO DE TRABAJADORES STD	107	100	98	95	91	102	93	105	101	92	94	82	96
TOLERANCIA 20%	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
NUM. TRABAJADORES SEGÚN PLANTA	128	120	118	114	109	122	111	126	121	111	113	99	116
<b>NÚM. DE HORAS SEGÚN PLANTA</b>	<b>21,485</b>	<b>20,880</b>	<b>20,530</b>	<b>19,098</b>	<b>19,798</b>	<b>20,499</b>	<b>21,078</b>	<b>21,995</b>	<b>21,078</b>	<b>20,944</b>	<b>21,441</b>	<b>19,448</b>	<b>248,274</b>



Con esta determinación de horas y número de operarios calcularemos la valuación de la mano de obra directa, aplicando factores estimados para las prestaciones sociales o carga social, este cálculo lo debemos determinar mensualmente a fin de elaborar el estado de resultados mensualizado, así como el pago de contribuciones por cada mes y las provisiones de aquellos conceptos que se pagan una vez al año como puede ser el aguinaldo, fondo de ahorro, etc.

La forma de calcular esta información es partiendo del número de operarios para cada mes, recordemos que éste se obtiene de acuerdo al volumen de producción presupuestado para cada mes, este número de operarios se multiplica por el salario promedio diario para obtener el monto a pagar de salarios, se aplican factores de cálculo para las prestaciones sociales, para los rubros de tiempo extra, seguro de vida e indemnizaciones se presupuesta de acuerdo a los requerimientos y de acuerdo a la prima de seguro mensual y al plan de retiros respectivamente.

En la cédula que se muestra a continuación podemos observar este cálculo por mes y representado en pesos, es importante mencionar que para efectos de presentación en el estado de resultados lo mostraremos a miles de pesos.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**MENSUALIZADO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

**PRESUPUESTO ANUAL 2005**

Expresado en pesos

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN
DÍAS DEL MES	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	AÑO 2005
NUM. DE TRABAJADORES ==>	128	120	118	114	109	122	111	126	121	111	113	99	
SUELDO PROMEDIO DIARIO	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	
	FACTOR												
SALARIOS	477,336	401,548	437,116	410,612	404,668	440,723	414,251	468,290	434,296	411,624	407,790	368,066	5,076,319
TIEMPO EXTRA	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
CUOTAS AL IMSS	109,787	92,356	100,537	94,441	93,074	101,366	95,278	107,707	99,888	94,674	93,792	84,655	1,167,553
2% IMPTO. ESTATAL	11,933	10,039	10,928	10,265	10,117	11,018	10,356	11,707	10,857	10,291	10,195	9,202	126,908
5% INFONAVIT	26,731	22,487	24,478	22,994	22,661	24,680	23,198	26,224	24,321	23,051	22,836	20,612	284,274
2% S.A.R.	11,456	9,637	10,491	9,855	9,712	10,577	9,942	11,239	10,423	9,879	9,787	8,834	121,832
PRIMA VACACIONAL	4,773	4,015	4,371	4,106	4,047	4,407	4,143	4,683	4,343	4,116	4,078	3,681	50,763
PREMIOS DE PUNTUALIDAD	14,320	12,046	13,113	12,318	12,140	13,222	12,428	14,049	13,029	12,349	12,234	11,042	152,290
AGUINALDOS	38,187	32,124	34,969	32,849	32,373	35,258	33,140	37,463	34,744	32,930	32,623	29,445	406,106
VALES DE DESPESA	28,640	24,093	26,227	24,637	24,280	26,443	24,855	28,097	26,058	24,697	24,467	22,084	304,579
FONDO DE AHORRO	23,867	20,077	21,856	20,531	20,233	22,036	20,713	23,415	21,715	20,581	20,389	18,403	253,816
OTRAS PRESTACIONES PREV. SOC.	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
SEGURO DE VIDA	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
INDEMNIZACIONES	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>757,031</b>	<b>638,422</b>	<b>694,086</b>	<b>652,607</b>	<b>643,305</b>	<b>699,732</b>	<b>658,304</b>	<b>742,874</b>	<b>689,673</b>	<b>654,192</b>	<b>648,191</b>	<b>586,023</b>	<b>8,064,440</b>

REFERENCIA  
CAPITULO

3.10

### **3.5 Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación**

Uno de los problemas más delicados dentro del costo de Fabricación y Administración, es llevar a efecto su proyección hacia el futuro, misma que se realiza por medio del presupuesto, ya que existen partidas de difícil pronóstico, aun cuando puede facilitarse con experiencia sobre la empresa y conocimiento de sus políticas.

Como lo hemos comentado, este presupuesto se deriva de la proyección de las ventas, es decir los gastos variables deberán corresponder a las ventas presupuestadas, en la mayoría de los casos los responsables de cada departamento deberán elaborar una información a futuro lo más apegada a su realización, para lo cual deberá analizar cada una de las erogaciones necesarias para el desarrollo de las actividades propias al departamento o centro de costo.

Los principales centros de costo utilizados mas frecuentemente en las empresas tenemos los siguientes:

- Control de la Producción
- Ingeniería de planta o Servicios Técnicos
- Control de Calidad
- Mantenimiento

A continuación mostramos el Organigrama con los Centros de Costos que integran los Gastos Indirectos de Fabricación.

## EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMOVIL



Las erogaciones de estas áreas se consideran dentro de los Gastos Indirectos de Fabricación, por lo anterior se les informa el presupuesto autorizado que tienen asignado para el cumplimiento de sus funciones y cada mes se les informa de las erogaciones reales que efectuaron para comparación y detectar desviaciones importantes como pueden ser los programas de mantenimiento para la compra de refacciones o reparaciones mayores, este es un rubro importante dentro de los Gastos Indirectos de Fabricación.

Es importante mencionar que en este trabajo se presentan en forma sumariada los gastos de los departamentos arriba citados, sin embargo para efectos de control presupuestal cada departamento cuenta con su presupuesto individual, como se indica en el párrafo anterior. A continuación presentamos el detalle de estos gastos por cada uno de los meses y como se puede apreciar representa aproximadamente el 4% de nuestras ventas.

CTA	CONCEPTO DÍAS DEL MES Plantilla Sueldo promedio diario	FACTOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2005
			31 64	28 64	31 64	30 64	31 64	30 64	31 64	30 64	31 64	30 64	31 64		
001	SUELDOS SUPLENCIAS Y COMP		529,073	477,873	529,073	512,006	529,073	512,006	529,073	529,073	512,006	529,073	512,006	529,073	6,229,411
024	TIEMPO EXTRA		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
003	CUOTAS AL IMS	23.00%	121,687	109,911	121,687	117,761	121,687	117,761	121,687	121,687	117,761	121,687	117,761	121,687	1,432,765
005	2% IMPUESTO ESTATAL	2.50%	13,227	11,947	13,227	12,800	13,227	12,800	13,227	13,227	12,800	13,227	12,800	13,227	155,735
006	5% INFONAVIT	5.60%	29,628	26,761	29,628	28,672	29,628	28,672	29,628	29,628	28,672	29,628	28,672	29,628	348,847
096	2% DEL S.A.R.	2.40%	12,698	11,469	12,698	12,288	12,698	12,288	12,698	12,698	12,288	12,698	12,288	12,698	149,506
007	PRIMA VACACIONAL	1.00%	5,291	4,779	5,291	5,120	5,291	5,120	5,291	5,291	5,120	5,291	5,120	5,291	62,294
008	PREMIOS DE PUNTUALIDAD	3.00%	15,872	14,336	15,872	15,360	15,872	15,360	15,872	15,872	15,360	15,872	15,360	15,872	186,882
010	AGUINALDOS	8.00%	42,326	38,230	42,326	40,961	42,326	40,961	42,326	42,326	40,961	42,326	40,961	42,326	498,353
000	VALES DE DESPENSA	6.00%	31,744	28,672	31,744	30,720	31,744	30,720	31,744	31,744	30,720	31,744	30,720	31,744	373,765
000	FONDO DE AHORRO	5.00%	26,454	23,894	26,454	25,600	26,454	25,600	26,454	26,454	25,600	26,454	25,600	26,454	311,471
018	OTRAS PRIEST DE PREV SOCIAL		480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5,760
016	SEGURO DE VIDA		3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	37,800
1717	SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES		2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	31,200
011	GASTOS DE CAFETERÍA		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
012	GASTOS DE CAPACITACIÓN		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
013	MANT. Y CONS. DE AUTOMÓVILES		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
019	GASOLINA		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
020	COMIDAS		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
2525	INDEMNIZACIONES		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
026	PASAJES LOCALES		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
027	GASTOS DE VIAJE		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
036	ANUNCIOS EN PERIÓDICOS Y REVISTAS		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
038	COPIAS HELIOGRÁFICAS Y FOTOSTÁTICAS		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
039	PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE OFICINA		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
045	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	459,000	5,508,000
049	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE EDIF.		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
050	SEGURO DAÑO A EDIFICIOS		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
061	ENERGÍA ELÉCTRICA		58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000	696,000
063	MATERIAL DE LIMPIEZA Y ASEO PL		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
064	REFACCIONES PARA MAQUINARIA Y EQUIPO		8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	102,000
065	REPARACIONES DE MAQUINARIA Y EQUIPO		10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	122,400
068	CONSUMO DE HERRAMIENTAS		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
069	MANTENIMIENTO DE TROQUELES Y MOLDES		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
084	DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO IND.		3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,071,220	3,076,937	3,076,937	3,076,937	36,871,790
084	DEPRECIACIÓN DE MOLDES Y TROQUELES		1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,174,307	1,177,807	1,177,807	14,098,680
095	SEGURO DE MATERIALES MAQUINARIA Y EQ.		2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	28,200
<b>TOTAL GASTOS IND. DE FABRICACIÓN</b>			5,695,006	5,614,877	5,695,006	5,668,297	5,695,006	5,668,297	5,695,006	5,695,006	5,668,297	5,700,723	5,677,513	5,704,223	68,177,259
menos DEPRECIACION			4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,245,527	4,251,243	4,254,743	4,254,743	50,970,470
<b>TOTAL GASTOS A PAGAR</b>			1,449,480	1,369,351	1,449,480	1,422,770	1,449,480	1,422,770	1,449,480	1,449,480	1,422,770	1,449,480	1,422,770	1,449,480	17,206,789
TOTAL GASTOS QUE NO CAUSAN I.V.A.			846,650	766,521	846,650	819,940	846,650	819,940	846,650	846,650	819,940	846,650	819,940	846,650	9,972,829
TOTAL GASTOS QUE CAUSAN IVA 15% IVA			602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	602,830	7,233,960
<b>TOTAL NETO A PAGAR</b>			1,539,904	1,459,775	1,539,904	1,513,195	1,539,904	1,513,195	1,539,904	1,539,904	1,513,195	1,539,904	1,513,195	1,539,904	18,291,883

REFERENCIA  
CAPÍTULO

NOTA: PARA EFECTOS DEL ACREDITAMIENTO DEL I.V.A. LOS CONCEPTOS QUE CAUSAN I.V.A. SE PAGAN EN EL MISMO MES.

### 3.6 Presupuesto de Gastos de Distribución o Venta

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; debido a eso integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad, propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, almacenaje, manejo, embarque, etc.

Las áreas o centros de costo que integran este presupuesto para efectos de este trabajo en donde consideramos una empresa de ensamble de asientos para automóvil son las siguientes:

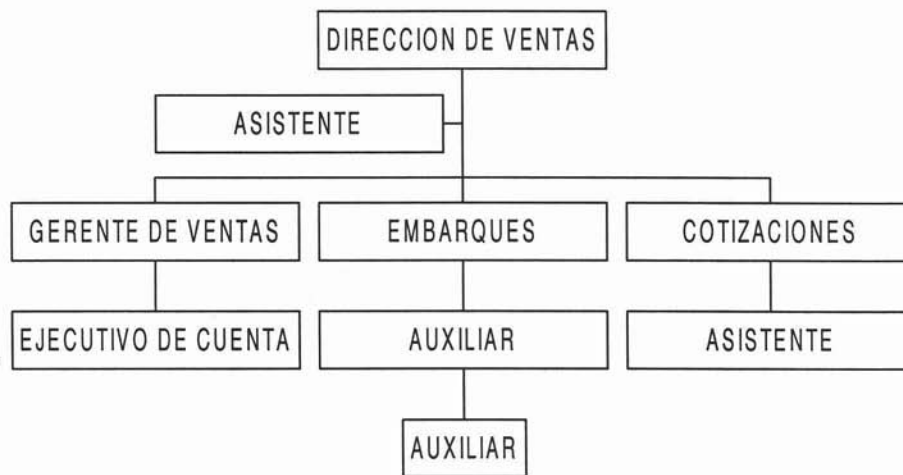
- Dirección Comercial
- Ventas
- Servicio al cliente
- Embarques

La forma de manejar los gastos de estas áreas puede ser a través de una clasificación de conceptos en constantes (fijos) y variables (en relación con las ventas), incluyendo una columna para adicionar el presupuesto mensual y otra para las erogaciones reales del mes que refleje la contabilidad, de la misma forma se deberá incluir otras columnas para el acumulado a la fecha.

Una vez determinado este presupuesto, será necesario, al igual que todos los casos, revisarlo y corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, notificar a los responsables del Área de Ventas el presupuesto definitivo y autorizado para ejercer en el ejercicio referido.

A continuación presentamos el organigrama de esta área dentro de la empresa.

## EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMOVIL





## **PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD, PROPAGANDA.**

Uno de los rubros más importantes de este presupuesto es el que se refiere a Publicidad, propaganda y aspectos afines, debido a que esta relacionado directamente con las ventas, y deberá prepararse para planear el lanzamiento de promociones, nuevos productos, etc.

El presupuesto de este concepto representa uno de los medios que utilizan los vendedores para hacer llegar sus productos a los consumidores, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con la finalidad de incrementar sus ventas.

Para la preparación del presupuesto de Publicidad se requiere conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado con el fin de estimar los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlo.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos mas conocidos; empleando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales podemos mencionar:

- Porcentaje fijo sobre ventas
- Empuje publicitario de la competencia
- Objetivos a alcanzar

De los métodos mencionados anteriormente, el más lógico es el de los objetivos, y consiste en hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto recursos, producción, fuerza de ventas de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña, así como a los medios publicitarios y financieros, esto se puede lograr con el apoyo de una agencia de publicidad externa o con una persona experta dentro de la empresa.

## **PRESUPUESTO DE FLETES DE VENTA (EMBARQUES DE PRODUCTO TERMINADO)**

Otro rubro importante es el de Fletes, para iniciar, comentaremos el concepto general de "Flete de venta", se refiere al traslado desde nuestro almacén de producto terminado hacia el área de Recibo de Materiales de nuestro cliente.

Para el caso de la empresa que nos ocupa, tiene como política vender los asientos colocándolos en las instalaciones del cliente.

Para el caso práctico a continuación mostramos el cálculo para determinar la siguiente información:

- Costo por Flete
- Costo Total de Fletes
- Costo de flete por cada juego de asientos.

### **EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**

#### **Determinación de Fletes de Ventas**

#### **PRESUPUESTO ANUAL 2005**

<b>Concepto</b>	<b>Flete de Venta</b>
Volumen Presupuestado (Juegos de asientos)	39,000
Juegos de Asientos por Flete	44
Fletes requeridos de acuerdo a volumen	886
Costo por Flete	\$1,320.00
<b>Costo Total de Fletes</b>	<b>\$1,170,000</b>
Costo de Flete por Juego de Asiento	\$30.00

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

Aplicaremos esta forma de cálculo para determinar los importes de fletes correspondientes a cada uno de los meses que integran el año 2005 presupuestado en el presente trabajo.

Es importante mencionar que el servicio de fletes es proporcionado por un compañía externa, y con la que se tiene establecido un contrato para mantener unidades disponibles para embarcar nuestros productos, debido a que es prioritario para nosotros la entrega oportuna de la producción a nuestro cliente. Veremos en el siguiente capítulo el funcionamiento y la importancia de este servicio. (Ver capítulo 3.3 Presupuesto de Producción).

A continuación mostramos el importe de fletes determinado para cada mes de acuerdo al volumen proyectado para el ejercicio 2005.

Posteriormente mostramos en cédula anexa el detalle de los conceptos que integran los Gastos de Venta, incluyendo obviamente los rubros de sueldos y prestaciones así como los otros conceptos que forman parte integral de los Gastos de Distribución.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**

**Determinación de Fletes de Ventas**

**PRESUPUESTO ANUAL 2005**

Expresado en pesos

<u>Costo</u>		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	REFERENCIA
<u>Unitario</u>														AÑO 2005	CAPÍTULO
Flete															
\$1,320.00	UNID	3,375	3,280	3,225	3,000	3,110	3,220	3,311	3,455	3,311	3,290	3,368	3,055	39,000	
44	Num Fletes	77	75	73	68	71	73	75	79	75	75	77	69	886	
Juegos x Flete	\$ Fletes	101,250	98,400	96,750	90,000	93,300	96,600	99,330	103,650	99,330	98,700	101,040	91,650	1,170,000	3.10
15% I.V.A.		15,188	14,760	14,513	13,500	13,995	14,490	14,900	15,548	14,900	14,805	15,156	13,748	175,500	
<b>TOTAL A PAGAR</b>		<b>116,438</b>	<b>113,160</b>	<b>111,263</b>	<b>103,500</b>	<b>107,295</b>	<b>111,090</b>	<b>114,230</b>	<b>119,198</b>	<b>114,230</b>	<b>113,505</b>	<b>116,196</b>	<b>105,398</b>	<b>1,345,500</b>	<b>4.3</b>

PRESUPUESTO ANUAL 2005

Expresado en Pesos

CTA	CONCEPTO DÍAS DEL MES Plantilla Sueldo promedio diario	FACTOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2005	REFERENCIA CAPÍTULO
			31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31		
			\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66	\$286.66		
001	SUELDOS SUPLENCIAS Y COMP		106,638	96,318	106,638	103,198	106,638	103,198	106,638	106,638	103,198	106,638	103,198	106,638	1,255,571	
024	TIEMPO EXTRA		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000	
003	CUOTAS AL IMSS	23.00%	24,527	22,153	24,527	23,735	24,527	23,735	24,527	24,527	23,735	24,527	23,735	24,527	288,781	
005	2% IMPUESTO ESTATAL	2.50%	2,666	2,408	2,666	2,580	2,666	2,580	2,666	2,666	2,580	2,666	2,580	2,666	31,389	
006	5% INFONAVIT	5.60%	5,972	5,394	5,972	5,779	5,972	5,779	5,972	5,972	5,779	5,972	5,779	5,972	70,312	
096	2% DEL SAR	2.40%	2,559	2,312	2,559	2,477	2,559	2,477	2,559	2,559	2,477	2,559	2,477	2,559	30,134	
007	PRIMA VACACIONAL	1.00%	1,066	963	1,066	1,032	1,066	1,032	1,066	1,066	1,032	1,066	1,032	1,066	12,556	
009	PREMIOS DE PUNTUALIDAD	3.00%	3,199	2,890	3,199	3,096	3,199	3,096	3,199	3,199	3,096	3,199	3,096	3,199	37,667	
010	AGUINALDOS	8.00%	8,531	7,705	8,531	8,256	8,531	8,256	8,531	8,531	8,256	8,531	8,256	8,531	100,446	
000	VALES DE DESPENSA	6.00%	6,398	5,779	6,398	6,192	6,398	6,192	6,398	6,398	6,192	6,398	6,192	6,398	75,334	
000	FONDO DE AHORRO	5.00%	5,332	4,816	5,332	5,160	5,332	5,160	5,332	5,332	5,160	5,332	5,160	5,332	62,779	
018	OTRAS PREST DE PREV SOCIAL		516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	6,192	
011	SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600	
017	GASTOS DE CAFETERÍA		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	
012	GASTOS DE CAPACITACIÓN		8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	102,000	
013	MANT. Y CONS. DE AUTOMÓVILES		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	
015	SEGURO DE AUTOMOVIL		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800	
019	GASOLINA		2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	35,400	
020	COMIDAS		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	
026	PASAJES LOCALES		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600	
027	GASTOS DE VIAJE		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	
037	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	
038	COPIAS HELIOGRÁFICAS Y FOTOSTÁTICAS		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
039	PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE OFICINA		1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	19,800	
040	TELÉFONO		2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,600	
042	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3,540	
045	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	110,500	1,326,000	
054	GASOLINA, DIESEL Y ACEITES		2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	25,200	
055	MANTENIMIENTO DE EQ. DE REPTO		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	
056	SEGURO DE EQUIPO DE REPARTO		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
057	FLETES DE VENTA		101,250	98,400	96,750	90,000	93,300	96,600	99,330	103,650	99,330	98,700	101,400	91,650	1,170,000	
073	ARRENDAMIENTO DE AUTOMÓVILES		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000	
080	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA		7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	91,800	
082	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE TRANSPORTE		2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO		10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	10,698	128,376	
	<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		455,797	436,796	451,297	439,163	447,847	445,763	458,460	462,780	453,076	457,830	454,786	450,780	5,414,374	3.10
menos	DEPRECIACIÓN		20,548	20,548	20,548	20,548	20,548	20,548	25,131	25,131	25,131	25,131	25,131	25,131	274,074	4.4
	<b>TOTAL GASTOS A PAGAR</b>		435,249	416,248	430,749	418,615	427,299	425,215	433,329	437,649	427,945	432,699	429,655	425,649	5,140,300	
	<b>TOTAL GASTOS QUE NO CAUSAN I.V.A.</b>		171,304	155,153	171,304	165,920	171,304	165,920	171,304	171,304	165,920	171,304	165,920	171,304	2,017,960	
	<b>TOTAL GASTOS QUE CAUSAN IVA</b>		263,945	261,095	259,445	252,695	255,995	259,295	262,025	266,345	262,025	261,395	263,735	254,345	3,122,340	
	<b>15% IVA</b>		39,592	39,164	38,917	37,904	38,399	38,894	39,304	39,952	39,304	39,209	39,560	38,152	468,351	4.3
	<b>TOTAL NETO A PAGAR</b>		474,840	455,413	469,665	456,519	465,698	464,109	472,632	477,600	467,249	471,908	469,215	463,800	5,608,651	4.3
	NOTA: PARA EFECTOS DEL ACREDITAMIENTO DEL I.V.A. LOS CONCEPTOS QUE CAUSAN I.V.A. SE PAGAN EN EL MISMO MES.															

### 3.7 Presupuesto de Gastos de Administración

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, en su mayoría son gastos fijos, sin embargo este rubro es el más susceptible cuando existen decrementos en las ventas, se busca disminuir este gasto para contar con recursos que se adapten a las necesidades propias a la operación.

El presupuesto del costo de Administración se auxilia con base en estadísticas contables, considerando el aumento o disminución que existe en el presupuesto de ventas, en relación con el ejercicio anterior.

En la práctica se consideran y realizan juntos el Presupuesto de ventas e importantes renglones del presupuesto de Administración, estudiando los responsables de estas áreas administrativas las erogaciones habidas en el periodo anterior y ponderándolas con las proyecciones a futuro, para finalmente decidir, respecto al presupuesto, que gastos se tienen que efectuar para lograr las ventas y operaciones que se desean obtener, así como las políticas a alcanzar.

Las áreas o centros de costo que integran este presupuesto para efectos de este trabajo en donde consideramos una empresa de ensamble de asientos para automóvil son las siguientes:

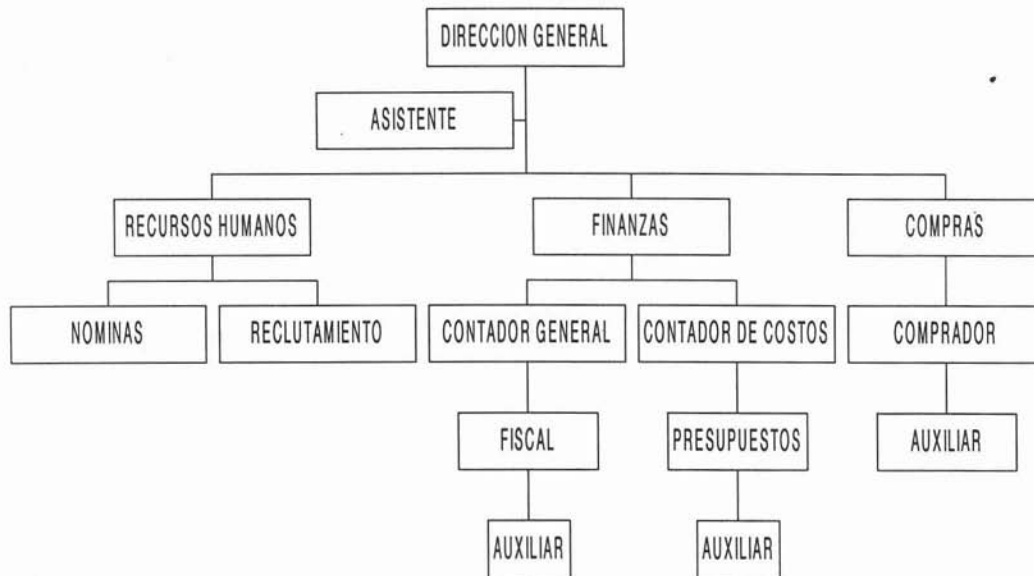
- Dirección General
- Dirección de Operaciones
- Finanzas (contabilidad, costos y presupuestos)
- Recursos humanos
- Compras nacionales e importación
- Sistemas e informática

Es importante mencionar que en el caso práctico mostramos en forma sumariada los Gastos de Administración, sin embargo para efectos de control presupuestal, cada departamento cuenta con su presupuesto individual.

A continuación mostramos el organigrama donde se incluyen las áreas arriba mencionadas y que integran los Gastos de Administración.

# EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMOVIL

## ADMINISTRACION



Cada una de estas áreas deberá elaborar su propio presupuesto y entregarlo al área de Presupuestos para su sumarización y obtener el presupuesto global de gastos de Administración. El rubro correspondiente a sueldos de toda la planta lo proporcionará el área de Recursos Humanos, debido a que es el área que controla la plantilla de personal y administración de prestaciones.

A continuación presentamos el presupuesto de Gastos de Administración en forma sumarizada, como en los casos anteriores para efectos de control presupuestal cada departamento cuenta con su presupuesto individual.



PRESUPUESTO ANUAL 2005

Expresado en Pesos

CTA	CONCEPTO DÍAS DEL MES Plantilla Sueldo promedio diario	FACTOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN AÑO 2005
			31	28	31	30	31	30	31	30	31	30	31	30	
			\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	\$333.33	
001	SUELDOS SUPLENCIAS Y COMP		309,997	279,997	309,997	299,997	309,997	299,997	309,997	309,997	299,997	309,997	299,997	309,997	3,649,964
003	CUOTAS AL IMSS	23.00%	71,299	64,399	71,299	68,999	71,299	68,999	71,299	71,299	68,999	71,299	68,999	71,299	839,492
005	2% IMPUESTO ESTATAL	2.50%	7,750	7,000	7,750	7,500	7,750	7,500	7,750	7,750	7,500	7,750	7,500	7,750	91,249
006	5% INFONAVIT	5.60%	17,360	15,680	17,360	16,800	17,360	16,800	17,360	17,360	16,800	17,360	16,800	17,360	204,398
096	2% DEL SAR	2.40%	7,440	6,720	7,440	7,200	7,440	7,200	7,440	7,440	7,200	7,440	7,200	7,440	87,599
007	PRIMA VACACIONAL	1.00%	3,100	2,800	3,100	3,000	3,100	3,000	3,100	3,100	3,000	3,100	3,000	3,100	36,500
009	PREMIOS DE PUNTUALIDAD	3.00%	9,300	8,400	9,300	9,000	9,300	9,000	9,300	9,300	9,000	9,300	9,000	9,300	109,499
010	AGUINALDOS	8.00%	24,800	22,400	24,800	24,000	24,800	24,000	24,800	24,800	24,000	24,800	24,000	24,800	291,997
000	VALES DE DESPENSA	6.00%	18,600	16,800	18,600	18,000	18,600	18,000	18,600	18,600	18,000	18,600	18,000	18,600	218,998
000	FONDO DE AHORRO	5.00%	15,500	14,000	15,500	15,000	15,500	15,000	15,500	15,500	15,000	15,500	15,000	15,500	182,498
018	OTRAS PREST DE PREV SOCIAL		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
017	SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES		2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	25,200
011	GASTOS DE CAFETERÍA		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
012	GASTOS DE CAPACITACIÓN		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
013	MANT. Y CONS. DE AUTOMÓVILES		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
015	SEGURO DE AUTOMÓVIL		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
019	GASOLINA		3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,400
020	COMIDAS		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
026	PASAJES LOCALES		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
027	GASTOS DE VIAJE		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
029	SERVICIO DE VIGILANCIA		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
031	HONORARIOS POR ASESORÍA		8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000
037	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
038	COPIAS HELIOGRÁFICAS Y FOTOSTÁTICAS		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
039	PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE OFICINA		2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
040	TELÉFONO		4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
042	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
045	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	280,500	3,366,000
052	OTROS DERECHOS		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
073	ARRENDAMIENTO DE AUTOMÓVILES		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
080	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA		8,640	8,640	8,640	8,640	10,265	10,265	10,265	10,265	10,265	10,265	10,265	10,265	116,680
082	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE TRANSPORTE		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	28,800
	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO		12,750	12,750	16,088	16,088	16,088	16,088	16,088	16,088	16,088	16,088	16,088	16,088	186,380
	<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>899,335</b>	<b>852,386</b>	<b>902,673</b>	<b>887,023</b>	<b>904,298</b>	<b>888,648</b>	<b>904,298</b>	<b>904,298</b>	<b>888,648</b>	<b>904,298</b>	<b>888,648</b>	<b>904,298</b>	<b>10,728,853</b>
menos	DEPRECIACION		23,790	23,790	27,128	27,128	28,753	28,753	28,753	28,753	28,753	28,753	28,753	28,753	331,860
	<b>TOTAL GASTOS A PAGAR</b>		<b>875,545</b>	<b>828,596</b>	<b>875,545</b>	<b>859,895</b>	<b>875,545</b>	<b>859,895</b>	<b>875,545</b>	<b>875,545</b>	<b>859,895</b>	<b>875,545</b>	<b>859,895</b>	<b>875,545</b>	<b>10,396,993</b>
	<b>TOTAL GASTOS QUE NO CAUSAN I.V.A.</b>		<b>490,845</b>	<b>443,896</b>	<b>490,845</b>	<b>475,195</b>	<b>490,845</b>	<b>475,195</b>	<b>490,845</b>	<b>490,845</b>	<b>475,195</b>	<b>490,845</b>	<b>475,195</b>	<b>490,845</b>	<b>5,780,593</b>
	<b>TOTAL GASTOS QUE CAUSAN IVA</b>		<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>384,700</b>	<b>4,616,400</b>
	<b>15% IVA</b>		<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>57,705</b>	<b>692,460</b>
	<b>TOTAL NETO A PAGAR</b>		<b>933,250</b>	<b>886,301</b>	<b>933,250</b>	<b>917,600</b>	<b>933,250</b>	<b>917,600</b>	<b>933,250</b>	<b>933,250</b>	<b>917,600</b>	<b>933,250</b>	<b>917,600</b>	<b>933,250</b>	<b>11,089,453</b>

REFERENCIA  
CAPÍTULO

3.10

4.4

4.3

4.3

NOTA: PARA EFECTOS DEL ACREDITAMIENTO DEL I.V.A. LOS CONCEPTOS QUE CAUSAN I.V.A. SE PAGAN EN EL MISMO MES.

### 3.8 Presupuesto de Gastos y Productos Financieros

Este presupuesto se determina conforme a los gastos y productos financieros que se estiman obtener durante el ejercicio pronosticado.

Es de suma importancia mencionar que tradicionalmente los Gastos Financieros se determinan por separado, sin embargo cada vez mas empresas los incluyen dentro del Costo de producción, debido a que están incluidos ahí, igualmente aconteció con los gastos financieros de distribución, están integrados a los gastos de venta y los restantes gastos financieros se registran en Gastos de Administración, todo ello obedeciendo a la *Teoría de Conjuntos* puesto que, de acuerdo con lo tradicional, los costos de Producción, Distribución y Administración, estaban incompletos, ya que les faltaban sus gastos financieros respectivos.

La empresa que nos ocupa proyecta incurrir únicamente en gastos que derivan del manejo de cuentas bancarias, comisiones por apertura, expedición de cheques, etc.

Siguiendo este criterio incluimos también en este rubro la renta de Cajeros Automáticos para pago de nómina, debido a que sustituye de alguna forma la tradicional erogación de pago del Servicio de protección de efectivo.

A continuación mostramos en cédula anexa el cálculo de estos conceptos y presentamos el dato obtenido para cada uno de los meses que integran el año 2005.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**GASTOS FINANCIEROS**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
**Expresado en Pesos**

<u>COMISIONES</u> BANCARIAS PROMEDIO ÚLTIMOS TRES MESES  \$2,296
--

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2005
<b>INTERESES TERCEROS</b>													
COMISIONES BANCARIAS	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	2,296	27,552
Renta de Cajero automático	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>GRAN TOTAL</b>	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	17,296	<b>207,552</b>
<b>15% I.V.A.</b>	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	2,594	31,133
<b>TOTAL A PAGAR</b>	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	19,890	<b>238,685</b>

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**PRODUCTOS FINANCIEROS**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
**Expresado en Pesos**

MESA DE DINERO
SUMA DE LOS ÚLTIMOS TRES MESES \$39,520
<b>PROMEDIO</b>
\$13,173

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN AÑO 2005
<b>INTERESES NETOS</b> MESA DE DINERO OTROS	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	13,173 -	158,076 -
<b>TOTAL</b>	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	13,173	158,076

### **3.9 Presupuesto de I.S.R. y P.T.U.**

#### **PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Este presupuesto se elabora considerando como base la información de los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas Netas
- Presupuesto de Costo de Materiales
- Presupuesto de Mano de Obra Directa
- Presupuesto de Gastos indirectos de Fabricación
- Presupuesto de Gastos de Venta
- Presupuesto de Gastos de Administración.
- Presupuesto de Gastos y Productos Financieros

Con la presentación de estos presupuestos en el Estado de Resultados mensualizado, obtenemos la utilidad antes de Impuestos, esta es la base que consideramos para calcular el Impuesto sobre la Renta mensual correspondiente, este dato lo aplicaremos en una provisión de Impuestos por pagar presentada en el Estado de Situación Financiera.

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

De acuerdo al Artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre la Renta las personas morales (es aquí donde aplica el presente trabajo) deberá calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado obtenido en el ejercicio la tasa del 30% correspondiente al año 2005, de acuerdo Artículo 2do de las Disposiciones Transitorias para 2005.

## **PRESUPUESTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES**

La importancia de este presupuesto radica en que es el cumplimiento de lo que establece la Ley en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 123 fracción IX que a la letra dice “ Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas...” y específica en su inciso e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Por su parte la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 117 menciona “Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas”

Además menciona en su Artículo 120 “ El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa”.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 14 menciona Como se determina la participación de los trabajadores en las utilidades indicando los conceptos que se deben considerar.

### **3.10 Estado de Costo de Producción y Venta**

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez determinado el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base, para obtener el Costo de Producción Presupuestado.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario contar con lo siguiente:

1. Presupuesto de Inventarios, inicial y final del periodo.
2. Presupuesto de Compras de material directo
3. Presupuesto de Mano de Obra Directa
4. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación
5. Inventarios Inicial y Final de Producto Terminado

Como se comentó en el Capítulo 3.3 Presupuesto de Producción, el total de los asientos producidos se envían al cliente, de tal forma que no nos quedamos con inventario final de producto terminado, esto de acuerdo al sistema JIT.

A continuación presentamos este presupuesto, en donde el costo de producción y venta es el mismo que se determina en el Estado de Resultados (Ver capítulo 3.11).

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA PRESUPUESTO ANUAL 2005 ( 000'S \$ )		
CONCEPTO	TOTAL AÑO 2005	REFERENCIA CAPÍTULO
Inventario inicial de Material Directo	8,227	3.3
MAS		
Compras Netas de Material Directo	215,012	3.3
MATERIAL DISPONIBLE	223,239	
MENOS		
Inventario Final de Material Directo	6,001	3.3
MATERIAL DIRECTO A CONSUMIR	217,238	
MAS		
Sueldos y salarios Directos	8,064	3.4
COSTO DIRECTO	225,302	
MAS		
Gastos Indirectos de Producción	68,177	3.5
COSTO DE PRODUCCIÓN DE ART. TERMINADOS	293,479	
MAS		
Inventario Inicial de Artículos Terminados	0	4.5
MENOS		
Inventario Final de Artículos Terminados	0	4.5
Diferencias de Inventarios	0	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO</b>	<b>293,479</b>	<b>3.11</b>



### **3.11 Estado de Resultados Proforma**

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado-resumen de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados.

Este presupuesto se determina considerando como base la información de los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas Netas (Después de Fletes)
- Presupuesto de Costo de Materiales
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de Gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de Gastos de venta
- Presupuesto de Gastos de Administración.
- Presupuesto de Gastos y Productos Financieros
- Presupuesto de ISR y PTU

Se presenta al respecto el Estado de Resultados mensualizado para el ejercicio 2005, así como comparativo anual contra el año 2004 y su correspondiente columna de variación para identificar las principales diferencias y explicar el origen de cada una, veamos a continuación el siguiente Estado de Resultados de la empresa que nos ocupa en nuestro caso práctico.

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL  
 ESTADO DE RESULTADOS MENSUALIZADO  
 PRESUPUESTO ANUAL 2005  
 ( 000'S \$ )

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL		REFERENCIA CAPÍTULO
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	PLAN 2005	%	
VENTAS A TERCEROS	33,389	32,541	32,009	29,798	30,893	31,989	32,826	34,307	32,886	32,702	33,410	30,340	387,090	100.0	3.1
VENTAS NETAS	33,389	32,541	32,009	29,798	30,893	31,989	32,826	34,307	32,886	32,702	33,410	30,340	387,090	100.0	
MATERIA PRIMA	18,712	18,259	17,964	16,728	17,344	17,959	18,414	19,257	18,461	18,364	18,745	17,031	217,238	56.1	3.3
MANO DE OBRA	757	638	694	653	643	700	658	743	690	654	648	586	8,064	2.1	3.4
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5,695	5,615	5,695	5,668	5,695	5,668	5,695	5,695	5,668	5,701	5,678	5,704	68,177	17.6	3.5
TOTAL COSTO DE VENTAS	25,164	24,512	24,353	23,049	23,682	24,327	24,767	25,695	24,819	24,719	25,071	23,322	293,479	75.8	
UTILIDAD BRUTA	8,225	8,029	7,656	6,749	7,211	7,661	8,059	8,612	8,067	7,983	8,339	7,018	93,611	24.2	
GASTOS DE VENTA	456	437	451	439	448	446	458	463	453	458	455	451	5,414	1.4	3.6
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	899	852	903	887	904	889	904	904	889	904	889	904	10,729	2.8	3.7
TOTAL DE GASTOS	1,355	1,289	1,354	1,326	1,352	1,334	1,363	1,367	1,342	1,362	1,343	1,355	16,143	4.2	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	6,870	6,740	6,302	5,423	5,859	6,327	6,697	7,245	6,725	6,621	6,995	5,663	77,468	20.0	
GASTOS FINANCIEROS															
GASTOS FINANCIEROS TERCEROS	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	208	0.1	3.8
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	208	0.1	
PRODUCTOS FINANCIEROS															
PRODUCTOS FINANCIEROS TERCEROS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	158	0.0	3.8
TOTAL PRODUCTOS FINANCIEROS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	158	0.0	
TOTAL GASTOS (PROD.) FINANCIEROS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	0.0	
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES IMPUESTOS	6,866	6,736	6,298	5,419	5,855	6,323	6,693	7,241	6,721	6,617	6,991	5,659	77,418	20.0	
I.S.R.	2,060	2,021	1,889	1,626	1,757	1,897	2,008	2,172	2,016	1,985	2,097	1,698	23,225	6.0	3.9
P.T.U.	687	674	630	542	586	632	669	724	672	662	699	566	7,742	2.0	3.9
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	4,119	4,041	3,779	3,251	3,513	3,794	4,016	4,345	4,033	3,970	4,195	3,396	46,451	12.0	4.5

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL  
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO  
 PRESUPUESTO ANUAL 2005  
 (000'S \$)

CONCEPTO	REAL AÑO 2004		PLAN AÑO 2005		VARIACION	
	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS A TERCEROS	373,681	100.0	387,090	100.0	13,409	3.6
VENTAS NETAS	373,681	100.0	387,090	100.0	13,409	3.6
MATERIA PRIMA	213,942	57.3	217,238	56.1	3,296	1.5
MANO DE OBRA	7,426	2.0	8,064	2.1	638	8.6
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	59,685	16.0	68,177	17.6	8,492	14.2
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>281,053</b>	<b>75.2</b>	<b>293,479</b>	<b>75.8</b>	<b>12,426</b>	<b>4.4</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>92,628</b>	<b>24.8</b>	<b>93,611</b>	<b>24.2</b>	<b>983</b>	<b>1.1</b>
GASTOS DE VENTA	5,047	1.4	5,414	1.4	367	7.3
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	10,025	2.7	10,729	2.8	704	7.0
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>15,072</b>	<b>4.0</b>	<b>16,143</b>	<b>4.2</b>	<b>1,071</b>	<b>7.1</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>77,556</b>	<b>20.8</b>	<b>77,468</b>	<b>20.0</b>	<b>-88</b>	<b>-0.1</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
GASTOS FINANCIEROS TERCEROS	295	0.1	208	0.1	-87	-29.6
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>295</b>	<b>0.1</b>	<b>208</b>	<b>0.1</b>	<b>-87</b>	<b>-29.6</b>
<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>						
PRODUCTOS FINANCIEROS TERCEROS	125	0.0	158	0.0	33	26.5
<b>TOTAL PRODUCTOS FINANCIEROS</b>	<b>125</b>	<b>0.0</b>	<b>158</b>	<b>0.0</b>	<b>33</b>	<b>26.5</b>
<b>TOTAL GASTOS Y (PROD.) FINANCIEROS</b>	<b>170</b>	<b>0.0</b>	<b>49</b>	<b>0.0</b>	<b>-121</b>	<b>-70.9</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES IMPUESTOS</b>	<b>77,386</b>	<b>20.7</b>	<b>77,418</b>	<b>20.0</b>	<b>32</b>	<b>0.0</b>
I.S.R.	26,311	7.0	23,225	6.0	(3,086)	-11.7
P.T.U.	7,739	2.1	7,742	2.0	3	0.0
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>43,336</b>	<b>11.6</b>	<b>46,451</b>	<b>12.0</b>	<b>3,115</b>	<b>7.2</b>
					<b>3,115</b>	

## **CAPÍTULO 4. Presupuesto Financiero**

El Presupuesto Financiero esta relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades o requerimientos de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la propia generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

El Presupuesto financiero conforme a su naturaleza, tiene un mayor alcance que el Presupuesto de caja, debido a que este se integra al Presupuesto financiero y tiene por objetivo pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Estado de situación financiera) como lo son el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre los saldos de caja y bancos, además de la toma de decisiones, lo anterior refiriéndose siempre a la estructura financiera o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como pueden ser el inmueble, la maquinaria, el equipo y los inventarios.

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de Caja, aún cuando este último representa una gran proporción del primero.

El Presupuesto Financiero generalmente se elabora al final, porque recibe constantes movimientos incluyendo los últimos.

De la misma forma que en el Presupuesto de operación, con la finalidad de facilitar la comprensión de los aspectos teóricos en la técnica de los presupuestos, consideramos conveniente desarrollar en forma paralela un caso práctico donde se muestre el diseño de las cédulas y cálculos para la determinación de cada uno de los presupuestos a que nos referimos en el presente trabajo.

A continuación analizaremos los siguientes presupuestos que integran el Presupuesto Financiero:

- Presupuesto Global de caja y bancos
- Presupuesto de Cobranza
- Presupuesto general de pagos
- Presupuesto de inversiones permanentes
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Origen y Aplicación de Recursos Proforma

Es importante mencionar que el Presupuesto de Inversiones Permanentes (Activos fijos) en realidad es una parte del presupuesto financiero, pero dada la importancia que generalmente tiene en las empresas es segregado de éste.

## 4.1 Presupuesto Global de Caja y Bancos

Este presupuesto esta constituido por los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de cobros de acuerdo con la política de crédito y forma de pago de los clientes, así como de los desembolsos que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras.

Su elaboración debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, tomando como base los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al final y sus principales objetivos son:

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros a clientes, de acuerdo a las políticas de cobro establecidas.
- b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los resultados obtenidos y de acuerdo a los requerimientos.
- c) Verificar el cumplimiento de las decisiones tomadas, con relación a los aumentos de capital, emisión de obligaciones, etc.
- d) Facilitar la obtención de líneas de crédito.

Las ventajas obtenidas al elaborar este presupuesto son:

1. Mejor manejo del efectivo, manteniendo los saldos a niveles bajos para invertir los excedentes.
2. Decidir sobre las adquisiciones de bienes de acuerdo a los saldos de cada periodo.
3. Determinar el momento adecuado para elegir un aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.
4. Presupuestar el efectivo por meses, semanas y días permiten determinar los saldos disponibles para invertir a corto plazo.
5. Coordinar los cobros con los pagos.

Los movimientos o secuencias de fondos, se puede ilustrar en el siguiente formato, este puede adecuarse de acuerdo al detalle que se requiera conforme a la actividad de la empresa, para el caso del presente trabajo lo mostramos de la siguiente manera:

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA  
AUTOMÓVIL  
RESÚMEN DEL PRESUPUESTO DE CAJA  
PRESUPUESTO ANUAL 2005**

Expresado en Pesos

Concepto	PARCIAL	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>		\$0.00
<b>ENTRADAS</b>		\$0.00
De operación		
Fuentes externas		
Otras entradas		
SUMA	\$0.00	
<b>SALIDAS</b>		\$0.00
Por costos		
Pago a acreedores		
Otros conceptos		
SUMA	\$0.00	
<b>SALDO FINAL</b>		\$0.00

Es importante tener especial cuidado en dar flexibilidad a este presupuesto, mediante la distribución adecuada a las entradas y salidas de efectivo de tal forma que permitan solventar las obligaciones contraídas en el ejercicio para el que se proyecte.

Actualmente se emplea una técnica moderna que es de enorme apoyo para este presupuesto y la mostramos a continuación.

## SECUENCIA DE EFECTIVO (CASH FLOW)

Debido a la necesidad de pronosticar la secuencia de cobros y pagos y referente a sus fuentes y usos en un periodo futuro y principalmente con el objeto de controlar las inversiones a corto plazo de una entidad, dio origen a la técnica llamada *Secuencias de efectivo* conocida en el idioma ingles como *Cash flow*.

Puede definirse como un pronostico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes y sobrantes futuros, y por lo tanto brinda opciones de inversión de los excedentes.

Secuencia de efectivo es el estudio, el análisis y el pronóstico de la circulación monetaria, con respecto a sus fuentes y usos dentro de una empresa para un periodo determinado, con el objeto de planear y controlar el dinero

A continuación se muestra el Presupuesto Global de Caja correspondiente al Año 2005:



**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**RESÚMEN DEL PRESUPUESTO DE CAJA**  
 PRESUPUESTO ANUAL 2005  
 Expresado en MILES DE PESOS

Concepto	PARCIAL	TOTAL	REFERENCIA CAPÍTULO
<b>SALDO INICIAL</b>		13,464	4.5
<b>ENTRADAS</b>		448,565	
De operación	448,407		4.2
Fuentes externas	-		
Otras entradas	158		3.8
<b>SUMA</b>	448,565		
<b>SALIDAS</b>		347,197	
Por Costo de Material	248,376		
Por Gastos de Produccion y M.O.D.	26,356		
Por Gastos de Venta, Admon. Y Financieros	16,937		
Por pago de P.T.U.	7,739		
Por pago de Impuestos	46,795		
Inversiones Permanentes	994		4.4
<b>SALDO FINAL</b>		114,832	

## 4.2 Presupuesto de Cobranza

La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos. Es importante, además, conocer y determinar cual es el comportamiento y actitud de nuestros clientes respecto a las condiciones de venta pactadas.

Este capítulo es de suma importancia debido a que es en este Presupuesto donde estimaremos los recursos para la operación de la empresa.

Para llevar a cabo una correcta cobranza se recomienda tomar las siguientes consideraciones:

- a) Optimizar y mantener una organización adecuada para la facturación. El retraso en la facturación ocasiona, en forma automática, retardo en las cobranzas, esta deficiencia debe corregirse, evitando que se acumule el volumen de facturación y como consecuencia se refleje en falta de efectivo .
- b) Revisión e implantación de procedimientos en el departamento de crédito y cobranza. Para la obtención adecuada de efectivo, es necesario, mantener estos departamentos debidamente organizados, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:
  1. Se requiere que haya estrecho contacto con los clientes.
  2. Deben existir técnicas para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.
  3. Mantener actualizado y en forma analítica los estados de cuenta, pues estos, en algunos casos, sirven para ayudar a los clientes a precisar o a conciliar sus registros.
- c) Aplicación fiscal adecuada. Se refiere a aprovechar al máximo, las opciones y los plazos que conceden las leyes vigentes.

Una vez considerados los incisos anteriores, es factible y confiable programar la cobranza.

Para el caso del presente trabajo se ha considerado un crédito de 30 días, con una experiencia aceptable respecto al cumplimiento de las condiciones pactadas; por tanto, las ventas a crédito que se realicen en Enero serán cobradas durante Febrero y así sucesivamente, como se muestra a continuación.

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL  
PRESUPUESTO ANUAL 2005

PRESUPUESTO DE COBRANZA

	DIC 04	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	REFERENCIA CAPÍTULO
VENTAS TERCEROS	33,169	33,389	32,541	32,009	29,798	30,893	31,989	32,826	34,307	32,886	32,702	33,410	30,340	387,090	3.1
I.V.A. 15%	4,975	5,008	4,881	4,801	4,470	4,634	4,798	4,924	5,146	4,933	4,905	5,011	4,551	58,064	4.3
SALDO DE CLIENTES	38,144	38,398	37,422	36,811	34,268	35,527	36,787	37,750	39,453	37,819	37,607	38,421	34,891	445,154	4.5
COBRANZA		38,144	38,398	37,422	36,811	34,268	35,527	36,787	37,750	39,453	37,819	37,607	38,421	448,407	
Intereses Netos		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	158	
TOTAL COBRANZA		38,157	38,411	37,435	36,824	34,281	35,541	36,800	37,763	39,466	37,832	37,620	38,434	448,565	

### 4.3 Presupuesto General de Pagos

La determinación de este presupuesto esta directamente ligada con los niveles de inventarios que deben mantenerse y los ciclos económicos y de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores.

Es recomendable utilizar un cálculo semejante al utilizado en los cobros a clientes, con el fin de determinar con mas o menos precisión la cantidad que se requiere.

Puntos importantes que se deben contemplar en la forma de pagos.

- Cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por concepto de nominas, servicios, rentas, etc.
- Fijación de políticas de pagos, por creditos a proveedores, de acuerdo a rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
- Estimar los gastos que puedan preverse, como cumplimiento del presupuesto.

La ventaja principal es el mejor manejo del efectivo, para mantener los niveles mas óptimos de saldos.

Es importante decidir sobre la adquisición de bienes de operación, generalmente el capital invertido en operaciones de producción y ventas, permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el momento del efectivo y aumentar los derechos a amas de un año.

Los pronósticos del efectivo por meses, semanas, y dias, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

La determinación de los pagos de I.V.A. se debe realizar de la misma forma que los pagos por otros conceptos, con la particularidad que el Impuesto que se genere en el mes será el I.V.A. a enterar en el siguiente mes.

## EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL

PRESUPUESTO ANUAL 2005

PRESUPUESTO GENERAL DE PAGOS

Expresado en Miles de Pesos

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Materia Prima	20,698	18,960	20,997	20,658	19,237	19,945	20,653	21,176	22,145	21,231	21,118	21,557	<b>248,376</b>
Mano de Obra Directa	757	638	694	653	643	700	658	743	690	654	648	586	<b>8,064</b>
Gastos Indirectos de Fábrica	1,540	1,460	1,540	1,513	1,540	1,513	1,540	1,540	1,513	1,540	1,513	1,540	<b>18,292</b>
Gastos de Venta	475	455	470	457	466	464	473	478	467	472	469	464	<b>5,609</b>
Gastos de Administración	933	886	933	918	933	918	933	933	918	933	918	933	<b>11,089</b>
Gastos Financieros	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	<b>239</b>
Inversiones Permanentes	-	-	154	-	224	-	253	-	-	225	138	-	<b>994</b>
P.T.U. Año 2004	-	-	-	-	7,739	-	-	-	-	-	-	-	<b>7,739</b>
I.V.A. POR ENTERAR	1,478	2,345	1,932	1,917	1,743	1,843	1,882	1,972	2,067	1,944	1,943	2,009	<b>23,076</b>
I.S.R A PAGAR	2,192	2,060	2,021	1,889	1,626	1,757	1,897	2,008	2,172	2,016	1,985	2,097	<b>23,720</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28,093</b>	<b>26,825</b>	<b>28,761</b>	<b>28,025</b>	<b>34,170</b>	<b>27,160</b>	<b>28,309</b>	<b>28,869</b>	<b>29,992</b>	<b>29,036</b>	<b>28,752</b>	<b>29,206</b>	<b>347,197</b>

## 4.4 Presupuesto de Inversiones Permanentes

Este Presupuesto forma parte teóricamente del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa así como con sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

Este presupuesto tiene especial importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas, en función del plan de operación a corto y largo plazo que en un momento determinado pueden ser cuantiosas, sobre todo en industrias en donde las inversiones fijas representan la mayor parte de su inversión total, por ejemplo las industrias de extracción, de servicios públicos, etc.

Para efecto de nuestro caso práctico nos referiremos a la adquisición de inversiones como se muestra a continuación:

- Maquinaria y Equipo: Compra de un herramental y dos engrapadoras hidráulicas para el área de ensamble. La depreciación correspondiente la incluiremos en Gastos Indirectos de Fabricación
- Equipo de Transporte: Compra de dos automóviles utilitarios para el área de ventas. La depreciación correspondiente la registraremos en Gastos de Venta.
- Mobiliario y Equipo: Equipo de Cómputo, fotocopiadoras, Mobiliario de oficina. La depreciación correspondiente la registraremos en Gastos Indirectos de Administración.

De acuerdo al **Artículo 42 de la Ley del Impuesto sobre la Renta** que a su letra dice “Para los efectos de esta ley se consideran inversiones los activos fijos, los gastos y cargos diferidos y las erogaciones realizadas en periodos preoperativos”.

Partiendo de esta base procedemos a considerar las Inversiones como activos fijos considerando lo señalado en el **Artículo 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta** referente a los porcentos máximos autorizados para la Depreciación de Activos Fijos.

- 10% para Mobiliario y equipo de Oficina
- 35% para troqueles y herramental
- 25% para automóviles
- 30% para equipo de cómputo electrónico.

A continuación mostramos el resumen de Inversiones para el Año 2005.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA  
AUTOMÓVIL**

**FLUJO DE INVERSIONES**

**PRESUPUESTO AÑO 2005**

( 000'S \$ )

MES	MOB. Y EQ. OFICINA	EQUIPO DE CÓMPUTO	EQUIPO DE TRANSPORTE	MAQUINARIA Y EQUIPO IND.	HERRAMENTAL	SUBTOTAL	15% I.V.A.	TOTAL
ENE						0	0	0
FEB		133,500				133,500	20,025	153,525
MAR						0	0	0
ABR	194,950					194,950	29,243	224,193
MAY						0	0	0
JUN			220,000			220,000	33,000	253,000
JUL						0	0	0
AGO						0	0	0
SEP					196,000	196,000	29,400	225,400
OCT				120,000		120,000	18,000	138,000
NOV						0	0	0
DIC						0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>194,950</b>	<b>133,500</b>	<b>220,000</b>	<b>120,000</b>	<b>196,000</b>	<b>864,450</b>	<b>129,668</b>	<b>994,118</b>



En las cédulas siguientes presentamos la descripción de las inversiones de activo fijo, de acuerdo al tipo de Inversión, en la primera se incluye Mobiliario, Equipo de Cómputo, Equipo de Transporte, Maquinaria, Equipo y Herramientales.

En esta cédula se consideran Costos unitarios y totales, así como la fecha de adquisición, determinación y cálculo de la depreciación de estas inversiones de acuerdo a la fecha de adquisición:

EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL  
 PROYECCIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS  
 CÉDULA DE INVERSIONES

PRESUPUESTO ANUAL 2005

CANT.	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	PARCIAL	IMPORTE TOTAL	FECHA ADQUISICIÓN
	<b>EQUIPO DE CÓMPUTO</b>			133,500	Febrero-05
10	PC'S VECTRA DE H P	12,000	120,000		
3	IMPRESORAS LASER JET 4100 HP B/N	4,500	13,500		
	<b>FOTOCOPIADORAS</b>			160,000	Abril-05
2	COPIADORAS TOSHIBA 5650	80,000	160,000		
	<b>MOBILIARIO</b>			34,950	Abril-05
15	MESAS DE TRABAJO	550	8,250		
15	SILLAS SECRETARIALES	280	4,200		
15	ARCHIVERO	1,300	19,500		
1	CAJA FUERTE	3,000	3,000		
	<b>TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>328,450</b>	
	<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>			<b>220,000</b>	Junio-06
2	AUTOMÓVILES TIPO SEDAN	110,000	220,000		
	<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			120,000	Octubre-05
1	Troquel para ensamble	120,000	120,000		
	<b>HERRAMIENTALES</b>			196,000	Septiembre-05
2	Engrapadoras hidraulicas	98,000	196,000		
	<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>316,000</b>	
	<b>TOTAL ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO</b>			<b>864,450</b>	

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS**  
**PRESUPUESTO ANUAL 2005**  
Expresado en Pesos

<b>ACTIVOS</b>	<b>ORIGINAL</b>	<b>ADICIONES</b>	<b>TOTAL</b>
EQUIPO DE OFICINA	1,954,800	194,950	2,149,750
EQUIPO DE COMPUTO	937,920	133,500	1,071,420
EQUIPO DE TRANSPORTE	220,800	220,000	440,800
MAQUINARIA Y EQUIPO	105,298,971	196,000	105,494,971
MOLDES Y TROQUELES	40,261,943	120,000	40,381,943
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>148,674,434</b>	<b>864,450</b>	<b>149,538,884</b>

<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>ORIGINAL</b>	<b>ADICIONES</b>	<b>TOTAL</b>
EQUIPO DE OFICINA	195,480	12,997	208,477
EQUIPO DE COMPUTO	281,376	33,375	314,751
EQUIPO DE TRANSPORTE	55,200	27,500	82,700
MAQUINARIA Y EQUIPO	36,854,640	17,150	36,871,790
MOLDES Y TROQUELES	14,091,680	7,000	14,098,680
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>51,478,376</b>	<b>98,022</b>	<b>51,576,398</b>

<b>ACTIVO NETO</b>	<b>ORIGINAL</b>	<b>ADICIONES</b>	<b>TOTAL</b>
EQUIPO DE OFICINA	1,759,320	181,953	1,941,273
EQUIPO DE COMPUTO	656,544	100,125	756,669
EQUIPO DE TRANSPORTE	165,600	192,500	358,100
MAQUINARIA Y EQUIPO	68,444,331	178,850	68,623,181
MOLDES Y TROQUELES	26,170,263	113,000	26,283,263
<b>TOTAL</b>	<b>97,196,058</b>	<b>766,428</b>	<b>97,962,487</b>

## 4.5 Estado de Situación financiera

Para la elaboración de este presupuesto se inicia considerando la Posición Financiera al inicio del periodo que se presupuesta y se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos en dicho período, de esta forma obtendremos la posición financiera presupuestada a la terminación del ejercicio.

Para la elaboración del Estado de Situación Financiera se determinan ciertas formulas presupuestales, en cada una de sus partes, de la siguiente forma:

- El saldo de la cuenta de Efectivo es igual a la cantidad que se obtiene del presupuesto de efectivo.
- El saldo de la cuenta de Clientes se determina sumando al saldo inicial las ventas a crédito realizadas dentro del periodo presupuestado y restando los cobros efectuados en el mismo periodo.
- El saldo de la cuenta de Inventarios de materia prima (no se considera Producto Terminado por las razones comentadas en el capítulo 3.3), proviene del presupuesto de Inventarios que se elabora en el Presupuesto de Inventarios (ver capítulo 3.3)
- El saldo de la cuenta de Activo Fijo proviene del presupuesto de Inversiones Permanentes, ver capítulo 4.4, en donde el total de activos a valor de adquisición es disminuido por su respectiva depreciación, registrada en Gastos dentro del periodo.
- El saldo de Proveedores se determina de la siguiente forma: Al saldo inicial de esta cuenta se le suman el total de compras de materiales directos efectuadas durante el periodo presupuestado y se le restan los pagos realizados dentro de dicho periodo.
- Otras cuentas de pasivo a corto plazo. En relación a estos pasivos se le suma al saldo inicial los nuevos pasivos y se restan los que se hayan pagado total o parcialmente.
- Cuentas de Capital: la cuenta de capital se afecta si dentro del periodo presupuestado se considera nuevas aportaciones de los accionistas.

- El saldo de las cuentas de Resultados del ejercicio o ejercicios anteriores, se obtiene aumentando al saldo inicial las utilidades del periodo presupuestado obtenidas del Estado de Resultados Presupuestado.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTO**  
**AÑO 2005**

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

	DIC-04	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	REFERENCIA CAPÍTULO
EFFECTIVO E INVERSIONES	13,464	23,528	35,115	43,789	52,588	52,698	61,079	69,571	78,465	87,940	96,736	105,604	114,832	
CLIENTES	38,144	38,398	37,422	36,811	34,268	35,527	36,787	37,750	39,453	37,819	37,607	38,421	34,891	4.2
INVENTARIOS	8,227	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001	3.2
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>59,835</b>	<b>67,928</b>	<b>78,538</b>	<b>86,601</b>	<b>92,857</b>	<b>94,227</b>	<b>103,868</b>	<b>113,323</b>	<b>123,920</b>	<b>131,760</b>	<b>140,344</b>	<b>150,026</b>	<b>155,724</b>	
EQUIPO DE OFICINA	1,955	1,955	1,955	1,955	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	
EQUIPO DE CÓMPUTO	938	938	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	1,071	
EQUIPO DE TRANSPORTE	221	221	221	221	221	221	441	441	441	441	441	441	441	
MAQUINARIA Y EQUIPO	105,299	105,299	105,299	105,299	105,299	105,299	105,299	105,299	105,299	105,495	105,495	105,495	105,495	
MOLDES Y TROQUELES	40,262	40,262	40,262	40,262	40,262	40,262	40,262	40,262	40,262	40,262	40,382	40,382	40,382	
<b>TOTAL</b>	<b>148,674</b>	<b>148,674</b>	<b>148,808</b>	<b>148,808</b>	<b>149,003</b>	<b>149,003</b>	<b>149,223</b>	<b>149,223</b>	<b>149,223</b>	<b>149,419</b>	<b>149,539</b>	<b>149,539</b>	<b>149,539</b>	
DEPREC. ACUMULADA	(51,478)	(55,768)	(60,058)	(64,351)	(68,645)	(72,939)	(77,234)	(81,534)	(85,833)	(90,132)	(94,438)	(98,746)	(103,055)	
<b>ACTIVO FIJO (NETO)</b>	<b>97,196</b>	<b>92,906</b>	<b>88,750</b>	<b>84,457</b>	<b>80,358</b>	<b>76,064</b>	<b>71,988</b>	<b>67,689</b>	<b>63,390</b>	<b>59,286</b>	<b>55,101</b>	<b>50,793</b>	<b>46,484</b>	4.4
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>157,031</b>	<b>160,834</b>	<b>167,288</b>	<b>171,058</b>	<b>173,215</b>	<b>170,291</b>	<b>175,856</b>	<b>181,012</b>	<b>187,309</b>	<b>191,046</b>	<b>195,445</b>	<b>200,819</b>	<b>202,208</b>	
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>														
PROVEEDORES	20,698	18,960	21,151	20,658	19,461	19,945	20,906	21,176	22,145	21,456	21,256	21,557	19,586	4.3
IMPUESTOS POR PAGAR	1,478	2,345	1,932	1,917	1,743	1,843	1,882	1,972	2,067	1,944	1,943	2,009	1,807	
I.S.R. POR PAGAR	2,192	2,060	2,021	1,889	1,626	1,757	1,897	2,008	2,172	2,016	1,985	2,097	1,698	3.10
P.T. U. POR PAGAR	7,739	8,425	9,099	9,729	10,270	3,117	3,750	4,419	5,143	5,815	6,477	7,176	7,742	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>32,107</b>	<b>31,790</b>	<b>34,203</b>	<b>34,194</b>	<b>33,100</b>	<b>26,662</b>	<b>28,434</b>	<b>29,574</b>	<b>31,527</b>	<b>31,232</b>	<b>31,661</b>	<b>32,839</b>	<b>30,833</b>	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>														
CAPITAL SOCIAL	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	81,588	
RESULTADO EJERC. ANTERIORE	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	43,336	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	4,119	8,161	11,940	15,191	18,704	22,498	26,513	30,858	34,890	38,861	43,055	46,451	3.10
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>124,924</b>	<b>129,044</b>	<b>133,085</b>	<b>136,864</b>	<b>140,115</b>	<b>143,628</b>	<b>147,422</b>	<b>151,437</b>	<b>155,782</b>	<b>159,815</b>	<b>163,785</b>	<b>167,979</b>	<b>171,375</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL C</b>	<b>157,031</b>	<b>160,834</b>	<b>167,288</b>	<b>171,058</b>	<b>173,215</b>	<b>170,291</b>	<b>175,856</b>	<b>181,012</b>	<b>187,309</b>	<b>191,046</b>	<b>195,445</b>	<b>200,819</b>	<b>202,208</b>	

## **4.6 Estado de Cambios en la Situación Financiera Proforma**

Una vez determinada la posición Financiera presupuestada, se está en condiciones de preparar el Estado de Cambios en la Situación Financiera Presupuestado, esto se obtiene mediante la comparación de las posiciones financieras al principio y al final del ejercicio por medio de las variaciones entre éstas.

De acuerdo a la naturaleza de la cuenta, se determina si es un Origen o una aplicación de recursos, de esta manera, si tenemos que la cuenta de Caja y Bancos se incrementa al final del periodo presupuestado, tendremos una aplicación de recursos o denominado también Aumento Neto de Capital de Trabajo.

Para efecto del presente trabajo a continuación mostramos primeramente la comparación de las dos posiciones financieras.

**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AUTOMÓVIL**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PROFORMA**  
**AÑO 2005**

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

	DIC-04	DIC-05	DIFERENCIA
EFFECTIVO E INVERSIONES	13,464	114,832	101,368
CLIENTES	38,144	34,891	(3,253)
INVENTARIOS	8,227	6,001	(2,225)
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>59,835</b>	<b>155,724</b>	<b>95,889</b>
EQUIPO DE OFICINA	1,955	2,150	195
EQUIPO DE CÓMPUTO	938	1,071	134
EQUIPO DE TRANSPORTE	221	441	220
MAQUINARIA Y EQUIPO	105,299	105,495	196
MOLDES Y TRQUELES	40,262	40,382	120
	148,674	149,539	864
DEPREC. ACUMULADA	(51,478)	(103,055)	(51,576)
<b>PROP. PLANTA Y EQUIPO (NETO)</b>	<b>97,196</b>	<b>46,484</b>	<b>(50,712)</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>157,031</b>	<b>202,208</b>	<b>45,177</b>
 <b><u>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</u></b>			
PROVEEDORES	20,698	19,586	(1,112)
CUOTAS E IMPTOS.POR PAGAR	1,478	1,807	329
I.S.R. POR PAGAR / IMPAC	2,192	1,698	(494)
P.T. U. POR PAGAR	7,739	7,742	3
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>32,107</b>	<b>30,833</b>	<b>(1,273)</b>
 <b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b>			
CAPITAL SOCIAL	81,588	81,588	-
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	43,336	43,336	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	46,451	46,451
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>124,924</b>	<b>171,375</b>	<b>46,451</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTAB</b>	<b>157,031</b>	<b>202,208</b>	<b>45,177</b>
 COMPROBACION	 0	 0	



**EMPRESA DE ENSAMBLE DE ASIENTOS PARA AU  
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS  
PRESUPUESTO AÑO 2005  
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)**

DIC-05

1. SALDO ANTERIOR EN CAJA Y BANCOS	13,464
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>2. GENERACIÓN DE FONDOS</b>	
<b>2.1 CASHFLOW</b>	
UTILIDAD NETA	46,451
DEPRECIACIÓN	51,576
CASH FLOW	98,027
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>2.2 PROVISIONES CREADAS</b>	
PROVISIÓN I.S.R.	23,225
PROVISIÓN P.T.U.	7,742
SUMAN PROVISIONES	30,967
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>2.3 VARIACIÓN EN CUENTAS POR PAGAR</b>	
PROVEEDORES	(1,112)
CUOTAS E IMPTOS POR PAGAR	329
SUMAN VAR. CTAS POR PAGAR	(782)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
TOTAL GENERACIÓN DE FONDOS	128,212
<hr style="border-top: 3px double black;"/>	
<b>3. APLICACIÓN DE FONDOS</b>	
<b>3.1 INVERSIONES</b>	
EQUIPO DE OFICINA	195
EQUIPO DE CÓMPUTO	134
EQUIPO DE TRANSPORTE	220
MAQUINARIA Y EQUIPO	196
MOLDES Y TROQUELES	120
SUMAN INVERSIONES	864
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>3.2 APLICACIÓN A PROVISIONES</b>	
PAGOS PROVISIONALES I.S.R.	23,720
PAGO P.T.U.	7,739
SUMA APLICACIÓN A PROVISIONES	31,458
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>3.3 VARIACIÓN EN CUENTAS POR COBRAR</b>	
CLIENTES TERCEROS	(3,253)
SUMAN VAR. EN CTAS. POR COBRAR	(3,253)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
3.4 AMORTIZACIÓN DE PRESTAMOS	-
3.5 VARIACIÓN EN INVENTARIOS	(2,225)
TOTAL APLICACIÓN DE FONDOS	26,844
<hr style="border-top: 3px double black;"/>	
SALDO DISPONIBLE EN CAJA Y BANCOS	114,832
<hr style="border-top: 3px double black;"/>	
	0

## CONCLUSIONES

En la actualidad, la importancia que tiene el Presupuesto en la toma de decisiones de los directivos de las grandes empresas, ha logrado ubicar a éste como una herramienta para lograr este objetivo, así como la identificación de los puntos clave en la administración de la empresa, las áreas de oportunidad que se deben desarrollar y todo el plan a seguir durante el periodo presupuestado.

La participación de las Áreas directamente involucradas en la elaboración del Presupuesto, coordinadas por el Licenciado en Contaduría es fundamental en el desarrollo del plan, debido a que involucra a toda la empresa, considerando como base la información proporcionada por cada una.

Las técnicas que utiliza cada área en la preparación de su información, se ven reflejado en el detalle y orden de la información, es importante responder al compromiso que representa concluir el presupuesto efectuado en equipo.

Al determinar las bases que se consideraron en la elaboración del presupuesto se está en posibilidad de elaborar las explicaciones al comparar contra el resultado real, para identificar el origen de las variaciones, pero sobre todo lo más importante, dar cumplimiento a lo establecido en el Presupuesto Anual.

Para lo anterior se determinan claramente y desde el inicio las bases que se consideran en la elaboración, debido a que son condiciones que determinan el éxito de esta herramienta.

La secuencia que tiene esta información da como resultado la emisión de reportes y cédulas durante el desarrollo del Presupuesto, la parte medular de esta estimación es el Presupuesto de Ventas, debido a que es la base para los demás presupuestos para llegar a la formulación del Presupuesto de Operación que incluye todos los conceptos del Estado de Resultados y Estado de Costo de Producción y Venta, cada uno de estos cuenta con el análisis y soporte suficiente para respaldar el resultado que se muestra en ellos.

Inmediatamente se inicia la elaboración del Presupuesto Financiero, elaborando las estimaciones de Caja, Cobranza, de Pagos, Inversiones Financieras, Estado de Situación Financiera y Estado de Cambios en la Situación Financiera, mostrando en cada uno de ellos la información financiera para la mejor planeación y optimización de los recursos.

Al obtener el resultado final, que en este caso es determinar los Estados Financieros Pro forma, estamos en condiciones de iniciar otra parte fundamental dentro del presupuesto que es el Control de éste, para evitar desviaciones que nos afecten el resultado determinado y por consiguiente, no se logren obtener las utilidades esperadas, y de las cuales ya se proyectó su aplicación dentro de la empresa.

## Bibliografía:

- Burbano Ruiz Jorge E.  
*Presupuestos*  
Mc. Graw Hill  
México, 2000
- Del Río González Cristóbal  
*Costos II Predeterminados*  
Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.  
México, 1995
- Del Río González Cristóbal  
*El Presupuesto*  
ECAFSA  
México, 2002
- Del Río González Cristóbal  
*Costos para Administradores y Dirigentes*  
Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.  
México, 1995
- Macías Pineda Roberto  
*El Análisis de Estados Financieros*  
Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.  
México, 1998

- Moreno Fernández Joaquín A.  
***Las Finanzas en la Empresa***  
 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
 México, 1995
  
- Paniagua Bravo Víctor M.  
***Sistema de Control Presupuestario***  
 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
 México, 1995
  
- Perdomo Moreno Abraham  
***Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera***  
 Ediciones PEMA  
 México, 2002
  
- Perdomo Moreno Abraham  
***Planeación Financiera***  
 ECAFSA  
 México, 1999
  
- W. Johnson Robert  
***Administración financiera***  
 Cia. Editorial Continental, S.A.  
 México, 1981