

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



14

42

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL  
EN UNA EMPACADORA DE ALIMENTOS**

**Seminario de Investigación Contable**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A**

**MARIA EUGENIA CARRION SUAREZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:**  
**C.P. ERNESTO SAYON MADRID**

**MEXICO, D. F.**

**1980**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

### PAGINA

INTRODUCCION	1
1. EL SISTEMA PRESUPUESTAL	
GENERALIDADES	
1.1. Definición de los Objetivos .....	3
1.2. Importancia Actual. Ventajas y Limitaciones .....	5
1.3. Principios .....	7
1.4. Clasificación .....	9
1.5. Control Presupuestal .....	10
2. ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS	
2.1. Requisitos Generales .....	14
2.2. Plan General y Objetivos - Fijados .....	15
2.3. Responsables de su <u>Elabora</u> <u>ción</u> .....	18
2.4. Preparación de los Informes .....	23
2.5. Informes para uso de la <u>D</u> <u>rección</u> .....	24
2.6. Informes para Jefes de De-- <u>partamento</u> .....	25
2.7. Formas de Presentación .....	27
3. ELABORACION DE CEDULAS PRESUPUESTALES	
3.1. Concepto .....	30
3.2. Características .....	30
3.3. Reglas para su Formulación .....	30
3.4. Clasificación .....	31

3.5. Contenido .....	32
4. PRESUPUESTOS PRINCIPALES	
4.1. Presupuesto de Ingresos .....	47
4.2. Presupuesto de Producción .....	48
4.3. Presupuesto de Compras .....	53
4.4. Presupuesto de Inversiones Permanentes .....	54
4.5. Presupuesto de Costo de - Producción .....	55
4.6. Presupuesto de Impuestos .....	57
5. CASO PRACTICO	
5.1. Primera Parte. Programa para la Implantación del Sistema Presupuestal .....	58
5.2. Segunda Parte. Elaboración de Cédulas Presupuestales .....	61
6. CONCLUSIONES .....	84
BIBLIOGRAFIA .....	86

## INTRODUCCION

La presente investigación es con el fin de comunicar la necesidad de usar los presupuestos en la administración de una organización.

El hecho de prever la actuación de la negociación por medio de este instrumento, ayuda a la supervivencia de la entidad en el medio económico-financiero. Así mismo, estimando los resultados de operación a una fecha determinada se podrá hacer frente a las obligaciones con terceros.

Además, la existencia de los presupuestos exige la integración de cada departamento de la organización para alcanzar el objetivo general.

Con lo anterior estoy apuntando la importancia que tiene para la empresa el conocer cómo se implanta un sistema presupuestal, de manera que he dividido este estudio en seis partes.

El tema UNO trata sobre generalidades de los presupuestos, para dar un marco de referencia.

En el tema DOS expongo lo referente a la elaboración de los presupuestos, los elementos fundamentales para su realización y la información que necesitan.

Los temas TRES y CUATRO presentan la elaboración de cédulas presupuestales y de los presupuestos principales, lo que da la pauta para la comprensión del tema CINCO que contiene el caso práctico, mi trata de la implantación de un sistema presupuestal

en una empaedora de alimentos.

Finalmente menciono las conclusiones y referencias bibliográficas para el lector que desee profundizar en el tema.

Lo mencionado en cada uno de los temas es lo que considero elemental para el conocimiento general de la implantación de un sistema presupuestal y de su función en la organización.

Espero que lo expuesto inquiete al lector y deje un camino de reflexión sobre la problemática que planteo a lo largo del escrito y cuyas preguntas a resolver fueron:

General:

¿Es necesario que una entidad tenga un sistema presupuestal?

Específicas:

¿Cómo implantar un sistema presupuestal en la empaedora de alimentos?

¿Cómo debe ser el sistema presupuestal para que esté de acuerdo con el desarrollo económico-financiero de la empaedora de alimentos?

## 1. EL SISTEMA PRESUPUESTAL

### GENERALIDADES

#### 1.1. DEFINICION Y OBJETIVO DE LOS PRESUPUESTOS.

*Etimológicamente la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:*

*PRE, que significa antes de o delante de y del latín FACTO, - hacer. Por lo que presupuesto significa antes de lo hecho.*

*El origen de esta palabra se deriva del francés antiguo bouquette y del inglés gudget. En italiano es presupposto, en alemán - kostenanschlag.*

*Presupuesto es participio pasivo irregular del verbo presuponer.*

*Refiriéndome al presupuesto de empresa es la expresión predeterminada de eventos y condiciones de operación y de inversión - dentro de los objetivos de la entidad por un período determinado.*

*Desde el punto de vista administrativo otra definición es : "conjunto de estimaciones programadas e inter-relacionadas de las condiciones de operación y de los resultados de un período de tiempo".*

*El presupuesto es una herramienta de la planeación para cuantificar las metas, se proyecta de manera que cada responsable de una actividad sepa su intervención en los planes, por lo que se toma el concepto de áreas de responsabilidad como una idea primaria en la preparación del presupuesto .*

Los presupuestos coinciden en cada una de las facetas del proceso administrativo, pues son en esencia pura y simplemente administración, de manera que sus objetivos son de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

La Planeación trata de las actividades a realizar que relacionadas nos llevarán al objetivo, se expresan numéricamente, como antes mencioné, para anticipar la operación y, desde luego incluye los datos estadísticos para la estimación y datos históricos para la elaboración de las proyecciones. Algunos de los métodos empleados son el de tendencias y el de correlaciones.

El objetivo de Organización incluye una estructura organizacional con sus niveles y la relación con los elementos materiales y humanos encaminados a maximizar el uso de los recursos y lograr los propósitos previstos. Existen objetivos generales de estructura y objetivos de cada departamento que la integra. De lo anterior se deduce que debe existir un presupuesto por cada departamento.

El objetivo de Coordinación se refiere a la armonía de todos y cada uno de los departamentos de la empresa, los que deben estar en acuerdo para operar en conjunto hacia el objetivo común.

El objetivo de Dirección se refiere a las acciones de supervisión para determinar que se cumpla lo planeado.

Por último el objetivo de Control es el de usar las bases para comparar los resultados obtenidos con las estimaciones planeadas, analizar las diferencias y facilitar las decisiones o acciones.

nes a seguir.

## 1.2. IMPORTANCIA ACTUAL. VENTAJAS Y LIMITACIONES.

### 1.2.1. IMPORTANCIA.

La importancia de los presupuestos en la empresa radica en que para el manejo de las operaciones se necesita que las finanzas estén bien equilibradas es decir, que se encuentren en condiciones de hacer frente a sus compromisos y obligaciones y, que por lo tanto obtenga el mejor provecho de los recursos, lo que se logra en gran parte planeando .

En las empresas actualmente la organización financiera exige la existencia de la previsión al hacer las inversiones y toda clase de gastos, para lo cual debe basar su actuación en un plan que prevea el resultado de sus gestiones, esta necesidad elemental es la elaboración de presupuestos .

### 1.2.2. VENTAJAS.

Utilizando los presupuestos en forma adecuada se puede gozar de sus ventajas, entre las cuales están:

1.2.2.1. Facilitar la toma de decisiones por estar basada en estudios previos.

1.2.2.2. Permitir la definición de políticas .

1.2.2.3. Controlar las operaciones desde su planeación hasta su terminación .

1.2.2.4. Ayuda a solucionar problemas en forma anticipada.

1.2.2.5. Facilita la vigilancia sobre funciones y actividades en la empresa.

Aunado a las ventajas está la existencia de objetivos alcanzables y claramente definidos y que el sistema sea un medio de coordinación, medición y control de las operaciones de la entidad. Otra característica del sistema presupuestal es que los presupuestos deben integrarse y dirigirse a un objetivo común y que el sistema en su totalidad sea costeable .

### 1.2.3. LIMITACIONES.

Al mencionar las ventajas no debe suponerse que es un sistema seguro ya que tiene algunas limitaciones como las siguientes:

1.2.3.1. El presupuesto al estar basado en estimaciones es susceptible de errores y de otros cambios en el ambiente externo de la entidad que son impredecibles .

Debido a estas estimaciones, la flexibilidad en los planes es importante para el uso de la información que proporcionan.

1.2.3.2. Un sistema presupuestal debe perfeccionarse poco a poco, por lo que su adaptación lleva tiempo y puede probar diversas técnicas hasta que el programa presupuestal sea razonable y acorde con el negocio, procurando durante ese tiempo no descuidar la educación presupuestaria .

1.2.3.3. Cuando en una entidad se llega a confiar demasiado en el sistema de control presupuestal, este puede llegar a ocupar el puesto de la dirección y la administración, lo que debe evitar.

se porque el presupuesto es una herramienta para la administración y se trata de que sea la base para la toma de decisiones y una guía de acción .

### 1.3. PRINCIPIOS.

1.3.1. Conocimiento de la empresa: La elaboración de los presupuestos depende de cada empresa, de sus fines, organización y requerimientos, por lo tanto es necesario conocer a la empresa y determinar el grado de análisis a usar, sin dejar de tomar en cuenta que la relación de los elementos de la entidad provoca que la predeterminación de uno sea consecuencia de la predeterminación de otro, por ejemplo, si conocemos cuánto podemos vender, como consecuencia de determinamos cuánto producir.

1.3.2. Participación: Se refiere a que el personal que debe participar en la ejecución y control del presupuesto, conozca qué se busca con la implantación del mismo y cuál es su parte. Esto se podrá hacer con la elaboración del manual, que entre otros puntos contiene las responsabilidades de cada persona involucrada .

1.3.3. Educación: Se refiere a tener un programa continuo de actualización de toda la teoría presupuestal de los individuos para dar por decirlo así conciencia presupuestal para que contribuya al principio mencionado como participación.

1.3.4. Coordinación y apoyo: Se refiere a que el Dirigente - Ejecutivo debe de tener de acuerdo con la implantación del

sistema presupuestal, para que prospere. La coordinación se refiere a que debe existir un Director de presupuesto para coordinar la ejecución de lo planeado y de la captación de la información que necesitan los departamentos entre sí, porque también será responsable de la ejecución del presupuesto.

1.3.5. Elección del periodo presupuestal: Es señalar el lapso que abarcarán las predeterminaciones, especificando fechas en las que se deba cumplir cada parte del presupuesto .

Para fijar el periodo influyen factores como las ventas de temporada, materias primas de poca conservación, el tiempo de los procesos productivos, alguna inestabilidad de la empresa, etc..

En nuestro país la elaboración del presupuesto implica tres meses normalmente, más un mes de ajustes e impresión .

1.3.6. Vigilancia: La implantación de un sistema presupuestal y posteriormente la comparación de las cifras anticipadas con las reales, necesita de constante vigilancia por parte del Comité Presupuestal, para orientar a cada responsable sobre su participación y para estudiar las desviaciones que surgan de la comparación porque en un momento dado la operación de la entidad puede ameritar el cambio de las bases presupuestales.

De manera que para cumplir con este principio se requiere de vigilancia y estudio continuo del desarrollo del presupuesto por parte de personas capacitadas y, para que el presupuesto cumpla su función como instrumento administrativo.

#### 1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

##### 1.4.1. Por el tipo de empresa:

1.4.1.2. Públicos: Son los que realizan los Gobiernos, Estados, etc., para controlar las finanzas de su organización.

1.4.1.3. Privados: Son los que realizan las entidades particulares.

##### 1.4.2. Por su contenido:

1.4.2.1. Principales: Son aquellos que agrupan los aspectos más importantes de todos los presupuestos de la entidad.

1.4.2.2. Auxiliares: Son los que muestran en forma analítica las predeterminaciones de cada departamento de la entidad.

##### 1.4.3. Por su forma:

1.4.3.1. Flexibles: Son los que proporcionan un margen a posibles cambios.

1.4.3.2. Fijos: Son los que no se modifican en el período presupuestal.

##### 1.4.4. Por su duración:

1.4.4.1. Cortos: de un año.

1.4.4.2. Largos: comprende períodos más largos que un año.

##### 1.4.5. Por su técnica de valuación.

1.4.5.1. Estimados: Se elaboran en base a experiencias pasadas con la probabilidad más o menos razonable de que suceda. Representan cifras que pueden ser.

1.4.5.2. Científicos: Se elaboran sobre bases científicas elimi

mando la posibilidad de error. Representan cifras que deben ser.

1.4.6. Por su reflejo en los Estados Financieros :

1.4.6.1. De situación financiera: Se presentan por medio del Balance General Presupuestado que representa la posición estática que tendrá la empresa si se cumplen las predicciones .

1.4.6.2. De resultados: Muestra el posible resultado de las operaciones en un período futuro.

1.4.6.3. De Costos: Son los que muestran las erogaciones a efectuar por costo total o en partes, basándose en la predeterminación de las ventas.

#### 1.5. CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal es un sistema que nos permite conocer anticipadamente, con relativa aproximación las operaciones y resultados de una empresa (proyecto) en un tiempo determinado.

Con el sistema de control presupuestal se dirigen las operaciones al objetivo presupuesto por medio de la comparación de los datos reales que proporciona la contabilidad y las cifras predeterminadas.

En un sentido amplio es el conjunto de presupuestos de cada actividad de la empresa.

Este sistema abarca la formulación e integración de los presupuestos, la determinación del período y las personas responsables .

### 1.5.1. Elementos del Control Presupuestal.

Para que haya planeación y sistema de control presupuestal - debe existir:

#### 1.5.1.1. Objetivos, metas y políticas:

Entendiéndose que los objetivos nos señalan a dónde queremos llegar; las metas la cuantificación de los objetivos; las políticas los lineamientos para alcanzar los objetivos.

#### 1.5.1.2. Estructura de organización:

Se refiere a que la estructura de organización debe ser clara y precisa, para que al determinar los responsables no se confundan ni la autoridad, ni la responsabilidad y, permitir que el control presupuestal se integre a la administración de la entidad.

#### 1.5.1.3. Áreas de responsabilidad:

Determinar las áreas de responsabilidad es básico, porque identificándolas con una persona, se puede responder por las variaciones entre los resultados predeterminados y los reales.

Esta tarea no siempre es posible, ni fácil, pero debe tender a la individualización de los objetivos.

#### 1.5.1.4. Estructura Contable:

La contabilidad tiene como objetivo controlar e informar. La información así mismo debe ser útil y oportuna para tomar decisiones. Por tanto contando con una estructura contable adecuada tendremos los datos tanto para la elaboración del presupuesto como - posteriormente la información para la comparación de lo planeado-

con lo obtenido.

De manera que el control presupuestal no solo comprende la formulación de los presupuestos de cada departamento, desde la recopilación de la información, estudio, organización e integración de la misma, sino que abarca la aprobación de la Dirección General y funcionarios responsables de llevarlo a cabo, la ejecución y coordinación y, finalmente la vigilancia y control sobre el presupuesto.

#### 1.5.2. El manual del presupuesto .

El sistema de control presupuestal puede tener un manual con la finalidad de enterar al personal de los propósitos y resultados que deben obtener, de las políticas, de las operaciones, etc..

El manual debe contener:

##### 1.5.2.1. Objetivos y tácticas del presupuesto (1).

- .2. Objetivos y estrategias a largo plazo.
- .3. Determinación de los fines sociales y del impacto del factor humano en el funcionamiento de la empresa.
- .4. Procedimientos para la formulación de los presupuestos:
  - .4.1. Proyección a largo plazo.
  - .4.2. Presupuesto del primer ejercicio dividido en meses, trimestres u otro periodo, con la información específica y por concepto.
  - .4.3. Responsables de la elaboración del presupuesto.
  - .4.4. Instructivo para el manejo de las formas implica-

das y su control.

4.5. Calendario presupuestal: Debe fijar fechas para la preparación, presentación y aprobación de los diferentes presupuestos, pero antes el Comité Presupuestal debe reunirse para determinar los objetivos y políticas de la empresa a corto plazo - por diferentes áreas, coordinando intereses y fijando procedimientos presupuestales.

Algunos de los presupuestos a elaborar son:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Producción y Control de Inventario, con sus políticas.
- Presupuesto de Costo de Producción y Presupuestos Auxiliares.
- Presupuesto de Gastos de Operación.
- Presupuesto del Estado de Resultados y el Presupuesto de Flujo de Efectivo.
- Presupuesto del Balance General y del Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

También en el calendario presupuestal se debe determinar la fecha de impresión e información para las áreas administrativas del presupuesto y, además fijar la fecha de entrega del presupuesto a cada área determinada y del manual si lo hubiere.

NOTAS. (1): Táctica se menciona como norma general para alcanzar el objetivo a largo plazo y la estrategia a corto pla\_

## 2. ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

### 2.1. Requisitos generales.

Como mencioné en el capítulo anterior la elaboración de los presupuestos variará de una entidad a otra, de acuerdo a sus necesidades, fines, etc., y en cuanto al elemento humano se refiere, en cualquier entidad es imprescindible que los ejecutivos que tengan poder de mando o que tomen decisiones sean los que intervengan en la formulación y ejecución del presupuesto.

Para cuando se ha decidido implantar el sistema de control presupuestal debe de existir en el personal de la entidad, conciancia presupuestaria para obtener del mismo cooperación y apoyo del sistema.

Otro aspecto fundamental es que se hayan optimizado los canales de información para que ésta sea veraz y oportuna.

La implantación del sistema presupuestal consta de diversas etapas. La primera etapa se refiere a tener las bases y cumplir con los requisitos o principios mencionados en el tema anterior. Posteriormente se debe hacer un programa para la implantación, que comprenda el estudio preliminar, la implantación del sistema y el calendario de presupuestos.

Particularmente las etapas mencionadas tratarán de la indicación de los lineamientos básicos, preparación de estimaciones, coordinación de los presupuestos separados, revisión final y aprobación.

El programa de presupuestos se integrará por el programa de todas las divisiones, contendrán las ideas principales para la ob- tención, implantación y control de los presupuestos.

## 2.2 PLAN GENERAL Y OBJETIVOS FIJADOS.

En la implantación de los presupuestos, y ya definidos los - objetivos y recursos de organización, como la estructura contable, personal capacitado, definición de autoridad y responsabilidad, -- etc., es necesario el estudio preliminar como otra etapa en la elaboración de los presupuestos.

Esta parte consiste en determinar:

2.2.1. Periodo presupuestal. - Al implantar un sistema es difícil determinar el lapso de tiempo de las predicciones, pero como mencione dependerá del negocio.

Para determinar el periodo presupuestal podemos estudiar los siguientes elementos para facilitar la decisión:

2.2.1.1. Ciclo de rotación de inventarios. - El periodo presupuestal debe estar acorde con el tiempo de rotación de inventarios para facilitar la relación de las cifras de ventas, compras y producción.

2.2.1.2. Método de financiamiento. - Cuando la entidad tiene obligaciones contraídas a un determinado tiempo, es conveniente - proyectar sus cifras para saber en qué condiciones financieras es tará el negocio, las necesidades de fondos y la capacidad para cum plir con los vencimientos y si amerita, adelantar posibles gestio-

nes financieras.

2.2.1.3. Condiciones del mercado: cuando las condiciones del mercado son variables o inciertas es preferible fijar un lapso de tiempo corto, para dar margen a revisiones del presupuesto.

2.2.1.4. Base de las predicciones: si el presupuesto tendrá como base la información de ejercicios pasados, debemos meditar sobre la confiabilidad de los registros, porque de no ser adecuados, las estimaciones serán difíciles o inconvenientes, de tal suerte la importancia de un periodo presupuestal corto, para que posteriormente las bases sean los presupuestos revisados.

2.2.1.5. Periodo contable: El periodo contable y el periodo presupuestal deben estar acordes debido a que la contabilidad es la que proporciona la información. De esta forma las cifras serán comparables, aclarando también que si las predeterminaciones a largo plazo pueden incluir varios ejercicios contables.

Igual importancia del periodo contable es la existencia de un adecuado sistema de contabilidad con un catálogo de cuentas apropiado y su instructivo, con objeto de mantener un criterio uniforme en el registro de las operaciones.

Del estudio de los factores mencionados se decidirá el periodo presupuestal ya sea a corto plazo, largo plazo o ambos.

A corto plazo los presupuestos estudian los planes inmediatos, tendiendo a cifras más precisas y detalladas.

El presupuesto a corto plazo puede dividirse en trimestres

y estos a su vez en meses o según la necesidad se pueden escoger los periodos.

A largo plazo los presupuestos pretenden proyectar la situación del negocio y enfocarla a los objetivos establecidos.

Debo de recordar que el plazo dependerá de cada entidad.

Los planes a largo plazo no descuidan los detalles, pueden estar formados por diversos presupuestos a corto plazo.

2.2.2. Factores externos que pueden afectar:

Mencionados enunciativamente algunos factores básicos a considerar en la implantación de un sistema presupuestal son:

2.2.2.1. Situación política, económica y monetaria del país.

.2.1.1. Ciclos económicos del país.

.2.1.2. Efecto del anterior en los precios.

.2.1.3. Poder adquisitivo de la moneda.

.2.2. Competencia nacional e internacional

.2.2.1. Potencialidad en el mercado.

.2.2.2. Saturación del mercado por los competidores.

.2.3. Poder económico y político de la entidad en su medio.

.2.3.1. Fuerzas económicas y políticas que originan cambios en la entidad.

.2.4. Calidad del producto.

.2.5. Proyectos de productos alternativos.

2.2.3. Factores internos:

2.2.3.1. Políticas financieras, administrativas y contables - del negocio, que afectan cada área (ventas, producción, etc.) o las que influyen en forma general (de personal, de operación, etc.).

2.2.3.2. Control interno de la entidad.

2.2.3.3. El personal.

.2.3.3.1. Jerarquización.

.2.3.3.2. Supervisión del mismo.

## 2.3. RESPONSABLES DE SU ELABORACIÓN.

Al diseñar e instalar un sistema presupuestal se recomienda nombrar un Comité Directivo de alto nivel que formule sugerencias generales y los subcomités que sean necesarios.

De acuerdo a los recursos y necesidades de la empresa puede ser el comité, un departamento o una persona especializada, o el contador, o quien ejerza las labores de finanzas dentro de la empresa quien se encargue de la preparación e implantación del presupuesto .

En cuanto al Comité de Presupuestos se refiere deberá de estar formado por aquellos funcionarios de más alto nivel que representen todas las divisiones departamentales y nombrar un director del mismo (que puede ser el Gerente General o el Contador).

Se debe describir las responsabilidades del Comité y de los subcomités aclarando su actuación como asesores o consultores en última instancia y no intervenir en la toma de decisiones, por ser

*Esta una responsabilidad del Dirigente Ejecutivo Máximo.*

*2.3.1. Las responsabilidades del Comité de Presupuestos son:*

*2.3.1.1. Preparación del calendario para alistar - e im-  
plantar el presupuesto.*

*2.3.1.2. Fijar políticas y procedimientos presupuestales pa-  
ra la elaboración y control del presupuesto.*

*2.3.1.3. Proyectar formas a elaborar en la preparación del --  
presupuesto.*

*2.3.1.4. Proponer el estilo gerencial aplicable al periodo --  
presupuestal.*

*2.3.1.5. Examinar los presupuestos principales, auxiliares y,  
las cédulas que se presentan en el proceso de elaboración para a  
probarlas o rechazarlas.*

*2.3.1.6. Actuará como asesor en el manejo de las variaciones-  
entre datos reales y predeterminados, dando las marcas de excepción  
y las medidas correctivas.*

*2.3.1.7. Intervenir en el seguimiento de las medidas correcti  
vas y fijar los procedimientos de las mismas.*

*2.3.1.8. Aprobar las modificaciones periódicas que deban ha-  
cerse a los presupuestos.*

*2.3.1.9. Presentar el presupuesto al Consejo de Administra-  
ción para su autorización y aprobación.*

*La integración del Comité de Presupuestos tiene como venta--  
jas que sus integrantes están en constante familiarización con el*

programa de presupuestos y, pueda obtenerse el respaldo más efectivo, a través de que palpen o conozcan los beneficios que tiene, tanto en forma organizacional como para cada uno de los integrantes.

Es necesario insistir en que paralelamente con la asignación de responsabilidades de la elaboración del presupuesto, su desarrollo tiene que respaldarse por la dirección superior.

Los fines del programa de presupuestos deben ser comunicados a los ejecutivos y supervisores por igual.

La aceptación del presupuesto se puede ver afectada por la forma en que se instale, por lo que se debe asegurar un clima interno positivo, participación adecuada de los directores y "conciencia presupuestaria del personal".

La planeación por parte de la dirección, en la instalación del presupuesto es esencial.

Después de haber integrado el Comité de Presupuestos el siguiente paso es prácticamente la mecánica de la elaboración de los presupuestos (1), y que consiste en :

1. El director general informa de las perspectivas y objetivos de la empresa para el ejercicio presupuesto. 1. Agosto
2. El comité de presupuestos evalúa los objetivos y coordina los intereses de las diferentes divisiones del negocio. 2. Agosto

3. El comité de presupuestos elabora el plan de acción. 18 Agosto
  4. El comité de presupuestos discute el plan con la dirección general y obtiene su aprobación. 26 Agosto
  5. El director del presupuesto emite los instructivos y formularios a todas las divisiones de la empresa. 28 Agosto
  6. Los gerentes de cada división se reúnen con sus colaboradores y establecen las metas de cada departamento. 4 Septiembre
  7. Cada jefe de departamento elabora su presupuesto tentativo con base en la estadística y de acuerdo a los formularios e instrucciones recibidas. 7 Septiembre
  8. El gerente de división aprueba los presupuestos departamentales de su área. 7 Octubre
- (Contraloría elabora las estadísticas de costos y gastos departamentales de ejercicios anteriores. Contraloría distribuye esta información a cada jefe de departamento.)
9. Los presupuestos departamentales se envían al director de presupuestos. 14 Octubre

- |   |              |
|---|--------------|
| 10. El director del presupuesto ensambla y <u>sumariza</u> los presupuestos departamentales y obtiene el presupuesto tentativo. | 15 Octubre   |
| 11. El presupuesto tentativo se presenta al director general o al consejo de administración para su aprobación.                 | 1 Noviembre  |
| 12. Correcciones al presupuesto si las hay.   | 10 Noviembre |
| 13. El director de presupuestos emite el presupuesto oficialmente y lo distribuye a los gerentes de división.                   | 10 Diciembre |
| 14. Cada gerente de división, a su vez distribuye a sus jefes de departamento el presupuesto.                                   | 15 Diciembre |
| 15. Se inicia el proceso de control presupuestal.   | 12 Enero     |

Después de haber mencionado la mecánica de los presupuestos es necesario analizar los informes implicados en el sistema.

#### 2.4. PREPARACION DE LOS INFORMES.

Otro aspecto a considerar en la elaboración de los presupuestos es la preparación de los informes que se usarán para comunicar a cada departamento las cifras definitivas.

El Comité de presupuestos preparará los informes que considere necesario para cada sección o división de la entidad y para la gerencia.

Se debe tener en cuenta:

2.4.1. Planeación del trabajo.- Es el tiempo a invertir en la elaboración de formas y determinación de la fuente de información.

2.4.2. Políticas y junta con los ejecutivos de la entidad.

2.4.3. Estadísticas, de carácter interno o externo según se merezcan.

2.4.5. Manual de operaciones y, específicamente:

2.4.5.1. Gráficas de organización.

2.4.5.2. Flujo de operaciones.

2.4.5.3. Políticas de cada departamento.

2.4.5.4. Sistema contable.

2.4.5.5. Catálogos de cuenta y su instructivo.

2.4.6. Contratos.

2.4.6.1. De carácter financiero.

2.4.6.2. Los que afectan el desarrollo de las operaciones de la entidad.

2.4.7. *Declaraciones de impuestos y estudio del régimen fiscal.*

2.4.8. *Actas de asambleas de accionistas.*

2.4.9. *Catálogo de formas administrativas .*

## 2.5. INFORMES PARA USO DE LA DIRECCION.

*Los informes que se presentan a la gerencia como resultado final de la preparación de los presupuestos, debe contener:*

2.5.1. *Fuente de información para la elaboración de los presupuestos.*

2.5.2. *Asignación de responsabilidades de las personas que directamente intervendrán en la elaboración de los informes.*

2.5.3. *Presentación de las formas.- Para que las formas estén presentadas adecuadamente deben contener como requisito mínimo:*

2.5.3.1. *Título del informe que describa su naturaleza.*

2.5.3.2. *Periodo que abarca.*

2.5.3.3. *Redacción adecuada a las persona(s) a quien(es) va dirigido.*

2.5.3.4. *Información gráfica para resumir la información sobresaliente.*

2.5.3.5. *Fecha de presentación.*

*Los informes se discuten con los interesados para que puestos de acuerdo indiquen cuáles se modificarán, descartarán defini-*

tivamente y/o cuáles hacen falta.

Los informes tienen como fin dar a cada departamento las cifras presupuestas, las formas o cédulas a usar y en general cómo deben manejar la información.

2.5.4. Informes de consulta. Para la preparación de los informes se consulta cierta documentación que es la fuente de datos y que varía de acuerdo a la entidad y de los presupuestos y de sus objetivos.

Algunas de esas fuentes de datos son en forma genérica y con flexibilidad:

2.5.4.1. Presupuesto general y presupuestos auxiliares.

2.5.4.2. Estados financieros presupuestados.

2.5.4.3. Estados Financieros Comparativos Presupuestados.

2.5.4.4. Estado de Resultados Presupuesto.

2.5.4.5. Otros Presupuestos.

2.5.4.6. Punto de equilibrio con:

2.5.4.6.1. Gráficas.

2.5.4.6.2. Alternativas con diferentes niveles de actividad y volúmenes de producción.

2.5.4.7. Comentarios a los informes presentados.

## 2.6. INFORMES PARA JEFES DE DEPARTAMENTO.

Dependerá de cada departamento los informes a elaborar, ejemplo:

2.6.1. Informe para el jefe del departamento de ventas.

Necesitará información sobre la venta del producto por:

-Territorio o zonas

-Clientes.

-Por vendedores.

-Otras.

2.6.2. Informe para el departamento de compras:

Necesitará información sobre compras de cada materia prima:

-Precio estándar.

- Unidades.

-Niveles de inventarios.

-Consumos.

Este informe estará incluido en el de producción.

2.6.3. Informe para el departamento de producción:

Necesitará información sobre:

-Cuotas de producción.

-Inversión de nueva maquinaria.

-Mano de obra, y si lo amerita dividirla en:

-variable

-fija.

-Consumos presupuestos de materia prima.

-Gastos indirectos presupuestos. Energía eléctrica, mantenimiento, seguros, etc..

-Otras.

2.6.4. Informes a otros departamentos.

## 2.7. FORMAS DE PRESENTACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Para presentar los presupuestos existen dos formas básicas:

2.7.1. Representaciones monetarias.

2.7.2. Unidades.

.2.1 Numérica.

.2.2. Gráfica.

2.2.1. De barras

2.2.2. De coordenadas.

Otras características en cuanto a la presentación es que sea de acuerdo con las normas contables, económicas y estructura igualmente contable.

## 2.8. IMPLANTACION DEL SISTEMA.

Después de haber realizado las etapas mencionadas se determina si se está en condiciones de implantar el sistema de presupuestos.

En caso de que se presenten muchas dificultades y no se cuenten con los elementos suficientes para implantar el sistema, se puede optar por reforzar las bases y los elementos para la integración del sistema o en realizar una implantación preliminar y luego otra definitiva, es decir que el programa de presupuestos se cumplirá poco a poco en la medida que se vayan obteniendo lo nece

sario para completar el sistema de control presupuestal.

En cualquier caso los presupuestos obtenidos deben de presentarse al Consejo de Administración para su autorización y aprobación.

También debe atenderse un principio fundamental, que es la -- "integración piramidal" y que se refiere a que el presupuesto -- se forma de abajo hacia arriba, para que en cualquier cambio las bases de presupuesto sigan siendo las mismas.

Por lo anterior la suma de los presupuestos de cada sucursal, oficina o departamento ya sea agrupación por regiones, zonas, etc., se integrarán de tal manera que los cambios no afecten las bases.

Para la implantación del sistema conviene elaborar aparte de los informes mencionados, instructivos para el control del presupuesto.

Los instructivos deben de proporcionarse únicamente al personal clave o funcionarios que tengan derecho a ello, para evitar la divulgación de la información a personas ajenas a la entidad.

Los instructivos se preparan bajo la responsabilidad del -- Director de Presupuestos y deben contener como puntos generales:

- Objetivos y propósitos de los presupuestos.

- Predicciones y supuestos básicos.

- Explicación de términos que pueden resultar muy técnicos para que haya uniformidad en el lenguaje y al comunicarse las personas no mal interpreten o tengan que hacer consultas constantes.

- Período del presupuesto.
- Presupuesto que manejará cada encargado.
- Responsables y autoridades para la coordinación del presupuesto.

-Técnica de los presupuestos.

El instructivo que menciono, en forma más estudiada se denomina manual de presupuestos, por lo que considero necesario repasarlo.

NOTA: (1) 'Presupuesto Flexible'. Colegio de Contadores Públicos - de México, A.C. .

### 3. ELABORACIÓN DE CEDULAS PRESUPUESTALES.

La elaboración de las cédulas presupuestales debe de planear se de manera que se logra uniformidad en su preparación. También - deben contener las instrucciones detalladas referente a su contenido y los procedimientos y recomendaciones que ha de seguirse pa ra llenarlas.

En este capítulo se exponen ejemplos de cédulas, ilustracio-- nescaracterísticas, contenido y otros aspectos relativos a ellas.

#### 3.1. Concepto.

Las cédulas presupuestales son cédulas de trabajo para regis trar los datos predeterminados, los resultados de trabajo realizado y la descripción del mismo.

Como mencioné anteriormente su oreparación puede ser en tér- minos de valores o unidades .

#### 3.2. Características.

3.2.1. Representan el resumen del trabajo realizado.

3.2.2. Son base de la información presupuestal.

3.2.3. Son fuente de aclaraciones e informes que se quiera saber o dar.

#### 3.3. Reglas para su formulación.

3.3.1. Estudiar qué cédulas y cuántas son las necesarias pa- ra manejar la información presupuestada.

3.3.2. Que al diseñar las cédulas para plasmar las cifras, se incluya la descripción de los conceptos, y que cualquiera que sea

La forma en que se distribuya la información pueda entenderse.

3.3.3. Que la redacción sea clara y adecuada a las personas que las usarán.

3.3.4. Que el tamaño de las cédulas sea accesible para su manipulación. Normalmente se anotan los datos en forma columnar ocupando de siete a catorce columnas .

3.3.5. Que aproveche datos de documentos de la empresa, como estados financieros, catálogo de cuentas, reportes de compras, etc..

#### 3.4. CLASIFICACION.

3.4.1. Por su contenido.

3.4.1.1. Principales.- Son cédulas resumen de los datos de presupuestos secundarios y que sirven para la elaboración de éstos.

3.4.1.2. Secundarias. Se denominan también cédulas auxiliares y contienen en forma analítica las predeterminaciones para ca da departamento de la empresa.

3.4.2. Por su función .

3.4.2.1. Parciales.- Son los que de manera analítica se elaboran para cada uno de los departamentos .

3.4.2.2. Previas. Se formulan en base a las cédulas parciales. Constituyen proyectos sujetos a estudio y por lo tanto una fa se anterior a la elaboración definitiva.

3.4.2.3. Definitivas. Son el resultado del estudio y ajuste de las cédulas previas.

3.4.2.4. Maestras o tipo. Son las que sirven de modelo para otros periodos presupuestales. Ahorran tiempo y costo ya que solo se hacen las que tengan variación .

### 3.5. CONTENIDO.

Las cédulas presupuestales deben tener como requisito en --- cuanto a su contenido:

3.5.1. Encabezado. Contiene los siguientes datos:

- 3.5.1.1. Nombre de la empresa.
- 3.5.1.2. Especificaciones del presupuesto que se trate.
- 3.5.1.3. Breve descripción del trabajo a realizar.
- 3.5.1.4. Periodo del presupuesto.

3.5.2. Estructura de la información. Se refiere a la distribución de los datos presupuestados, integración de la información y descripción de conceptos de acuerdo a las necesidades.

3.5.3. Pie de la cédula. Las cédulas presupuestales deben tener la fecha y firma del encargado del presupuesto de que se trate, el director de presupuestos y el gerente general.

A continuación presento varias cédulas que muestran una manera de formular los presupuestos, a manera de recordar que se elaboran de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por tanto incluyo en algunos casos dos cédulas por el mismo concepto.

Cédulas ilustradas:

-Presupuesto de Ventas.

- Presupuesto de Ventas por Producto por Distrito.
- Presupuesto de Producción
- Presupuesto de Producción por Unidades de Producto.
- Presupuesto de Caja.
- Presupuesto de Movimiento de Efectivo.
- Presupuesto de Inversiones Capitalizables.

DENOMINACION O RAZON SOCIAL  
 PRESUPUESTO DE VENTAS  
 POR MESES Y TRIMESTRES POR EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_.

DISTRIBUCION	PRODUCTO 'A'		PRODUCTO 'B'		TOTAL	
	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	UNIDADES	IMPORTE
ZONA						
NORTE						
SUR						
CENTRO						
ESTE						
OESTE						
TOTAL						
AÑO						
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
PRIMER TRM.						
SEGUNDO TRM.						
TERCER TRM.						
CUARTO TRM.						
TOTAL						

MEXICO, D.F., A DE DE 19\_\_.

GERENTE DE VENTAS

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

DENOMINACION O RAZON SOCIAL  
 PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTO, POR DISTRITO .  
 POR TRIMESTRES, PARA EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_.

PRODUCTOS	D. F.			ESTADO DE MEXICO			TOTAL	
	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	IMPORTE	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
PRODUCTO 'A' PRIMER TRIMESTRE SEGUNDO TRIMESTRE TERCER TRIMESTRE CUARTO TRIMESTRE TOTAL  PRODUCTO 'B' PRIMER TRIMESTRE SEGUNDO TRIMESTRE TERCER TRIMESTRE CUARTO TRIMESTRE TOTAL								

MEXICO, D.F., A \_\_ DE \_\_ DE 19\_\_

GERENTE DE VENTAS

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

RAZON O DENOMINACION SOCIAL  
PRESUPUESTO DE PRODUCCION  
POR MESES Y TRIMESTRES PARA EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_

CONCEPTO	REQUERIMIENTO DE VENTAS	MAS INVENTARIO FINAL	MENOS INVENTARIO INICIAL	UNIDADES A PRODUCIR .	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PRODUCTO 'A' ENERO FEBRERO MARZO - PRIMER TRIMESTRE SEGUNDO TRIMESTRE TERCER TRIMESTRE CUARTO TRIMESTRE TOTAL PRODUCTO 'B' ENERO FEBRERO MARZO PRIMER TRIMESTRE SEGUNDO TRIMESTRE TERCER TRIMESTRE CUARTO TRIMESTRE TOTAL						

MEXICO, D.F. A DE DE 19 .

GERENTE DE PRODUCCION

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

**DENOMINACION O RAZON SOCIAL**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCION POR UNIDADES DE PRODUCTO**  
**POR TRIMESTRES PARA EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_.**

PRODUCTOS	PRESUPUESTO DE VENTAS		INVENTARIO INICIAL CED. REF. ____	INVENTARIO FINAL CED. REF. ____	UNIDADES A PRODUCTR
	REFERENCIA	UNIDADES			
<b>PRODUCTO 'A'</b> PRIMER TRIMESTRE SEGUNDO TRIMESTRE TERCER TRIMESTRE CUARTO TRIMESTRE TOTAL <b>PRODUCTO 'B'</b> PRIMER TRIMESTRE SEGUNDO TRIMESTRE TERCER TRIMESTRE CUARTO TRIMESTRE TOTAL					

MEXICO, D.F., A DE DE 19\_\_.

GERENTE DE PRODUCCION

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

**DENOMINACION O RAZON SOCIAL**  
**PRESUPUESTO DE CAJA**  
**POR MESES Y TRIMESTRES POR EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b> <b>INGRESOS :</b> <b>CUENTAS POR COBRAR</b> <b>VENTAS AL CONTADO</b> <b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b> <b>ARRENDAMIENTO</b> <b>INTERESES S/PRESTAMO</b> <b>TOTAL DEL EFEC.</b> <b>EGRESOS:</b> <b>PAGO A PROVEEDORES</b> <b>PAGO DE SUELDOS</b> <b>GASTOS</b> <b>IMPUESTOS</b> <b>INTERESES</b> <b>DIVERSOS</b> <b>TOTAL EGRESOS</b> <b>EFFECTIVO AL FINAL DEL</b> <b>PERIODO.....</b>								

MEXICO, D.F., A \_\_ DE \_\_ DE 19 \_\_.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

DENOMINACION O RAZON SOCIAL  
PRESUPUESTO DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO POR EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_

CONCEPTO .	REF.	ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	GLOBAL
SALDO INICIAL								
INGRESOS								
TOTAL DISPONIBLE								
EGRESOS								
SALDO PROVISIONAL FINANCIAMIENTO INTERESES SALDO PROVISIONAL								
INVERSIONES SALDO FINAL								
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS						FECHA : GERENTE GENERAL.		

DENOMINACION O RAZON SOCIAL  
PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES  
POR MESES Y TRIMESTRES PARA EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
TERRENOS								
EDIFICIOS								
MAQUINARIA DE PROD.								
EQUIPO DE PROD.								
EQUIPO DE TRANSPORTE								
MUEBLES								
ENSERES.								
TOTAL								

MEXICO, D.F. A \_\_ DE \_\_ DE 19\_\_.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

#### 4. PRESUPUESTOS PRINCIPALES.

El objetivo de este capítulo, como los anteriores, es dar las bases para el uso del presupuesto como herramienta de la administración, su importancia en la vida de la entidad e introducirnos al caso práctico del siguiente capítulo.

Por lo tanto menciono los presupuestos más comúnmente usados en las empresas de carácter industrial en un negocio privado.

##### 4.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS.

El presupuesto de ingresos es el punto de partida para la implantación del programa de presupuestos, por ser este concepto el que nos dará los medios para realizar las operaciones.

En efecto, el grado de actividad de las diversas funciones de la entidad se relaciona con el nivel de ventas y a su vez el grado de actividad es definitivo para la estimación del costo de funcionamiento.

Por lo anterior mientras más certeza sobre los posibles ingresos, mayor probabilidad de cumplir los costos presupuestados de las diversas funciones.

La preparación del presupuesto no debe hacerse aisladamente del resto de la empresa, sino considerando las limitaciones en la capacidad de producción, el tiempo para cambiar un producto o su presentación, costos y tiempos de nuevos canales de distribución y otras limitaciones que se sabrán conforme se complete la preparación de otros presupuestos.

4.1.1. En forma general para predeterminar los ingresos será necesario:

4.1.1.1. Elegir un método adecuado a las necesidades, recursos materiales, técnicos y humanos que se posean.

1.2. Que exista un sistema integral que lo contenga.

1.3. Que si es conveniente se estudien métodos que potencialmente puedan aplicarse.

1.4. Determinar las fuentes de información, ordenar los datos y estudiarlos.

1.5. Definir las políticas de ventas que den margen a sí funciones que modifiquen las estimaciones, como pueden ser:

1.5.1. Control de precios por el Gobierno.

1.5.2. Aumento o disminución de la aceptación del producto.

1.5.3. Otros.

1.6. La predeterminación de los ingresos debe considerarse conforme a:

1.6.1. Áreas geográficas.

1.6.2. Cliente.

1.6.3. Grupo homogéneo de artículos.

1.6.4. Características de los productos y del mercado.

1.6.5. Período.

Las divisiones anteriores se harán de acuerdo al caso y para facilitar la elaboración del presupuesto de producción.

1.7. Que para darle flexibilidad al presupuesto :

1.7.1. Se ilustren las diferentes alternativas con los - niveles de ingreso esperado.

1.7.2. Establecer límites máximos y mínimos.

1.8. Que para valuar el presupuesto de ventas se utilice una lista de precios revisada y autorizada.

1.9. Determinar el personal adecuado para llevar a cabo el presupuesto, considerando:

1.9.1. Conocimiento del producto y aceptación en el mercado.

1.9.2. Capacidad de mando.

1.9.3. Criterio para dirigir cualquier cambio en las estimaciones.

1.10. Que se elabore un plan de trabajo para la realización del presupuesto que incluya:

1.10.1. Obtención y análisis de la información.

1.10.2. Elaboración de las estimaciones con el método *e-legido*.

1.10.3. Presentación del presupuesto a los departamentos interesados de acuerdo a la labor que realizan.

1.10.3.1. En el departamento de ventas conforme a las divisiones mencionadas en el número seis.

1.10.3.2. En el departamento de producción, por artículo (unidades) y período (semanal, mensual o anual) .

1.10.3.3. En contraloría, por grupo de artículos (unidades) su periodo (semanal, mensual o anual) y en valores.

1.11. Que exista un sistema de control y estudio de variaciones entre cifras reales y predeterminadas utilizando, por ejemplo un reporte prediseñado y formal, de preparación periódica, con instructivo y designando a un departamento o persona, para analizar las causas (si lo amerita) y señalar las acciones correctivas.

La comparación de las cifras puede presentarse gráficamente y anexando comentarios.

En cuanto al reporte, según las necesidades puede ser de carácter mensual y para su presentación a la gerencia de ventas o incluso al Consejo de Administración.

4.1.2. De manera breve a continuación presento algunos métodos para presupuestar las ventas:

4.1.2.1. Estimación directa de agentes vendedores.

Se refiere a adiestrar a los vendedores para que formen su estimación de ventas, según divisiones requeridas: productos, zonas o regiones, etc.. Se les proporciona datos, estadísticas e informes basados generalmente en los contratos con los clientes, pedidos pendientes, etc..

Para la revisión, aprobación o rechazo deben intervenir:

- Los subgerentes y gerentes del departamento de ventas (mercadotecnia) cuando son estimaciones parciales.

El uso de este método es fundamentalmente para entidades con varias líneas o productos a vender.

Las ventajas de este método son:

1. Se involucra la personal con conocimientos (experiencia)- del mercado del producto y como consecuencia ,
2. responsables del mismo en su elaboración y la obtención - de resultados.
3. Facilita estudios de mercado por producto, área geográfica, cliente, características del productos, período.
4. Facilita el control presupuestal relativo a variaciones - entre cifras presupuestadas y reales.

Desventajas:

1. No se puede asegurar la independencia mental de los vendedores al elaborar su presupuesto de ventas.
2. Limitación de los recursos técnicos y administrativos de- los vendedores.
3. Distracción del tiempo de los vendedores para realizar -- las estimaciones , reduciéndose a un problema de descuido en las ventas de cada agente y aumento en el costo al adiestrarlos.

Como recomendación al usar este método es la existencia de - la administración por centros de responsabilidad y administración por objetivos para integrar un sistema de información y coordinarlo con los objetivos de la entidad.

- 4.1.2.2. Volación de los ejecutivos de la entidad.

Los ejecutivos a nivel dirección se reúnen para exponer ideas sobre las posibles ventas, usando como base de estimación, la experiencia del ejercicio contable inmediato anterior.

Este método se usa en entidades de poca magnitud.

Las ventajas de este método es que intervienen personas que aportan su experiencia sin ser estimaciones con base técnica.

Las desventajas son no tener un responsable por lo presupuestado; que el tiempo dedicado por los ejecutivos puede ser costoso y que por las bases usadas para predeterminar los ingresos en un momento se proporcione información inadecuada.

#### 4.1.2.3. Análisis Estadístico.

Para estimar los ingresos de un negocio puede usarse la tendencia de los mismos, ya sea en forma aislada o considerando factores externos al negocio. Este último sistema por el tipo de estudio que implica requiere de personal capacitado durante el tiempo de la formulación del presupuesto, lo que da lugar a que solo entidades de gran magnitud lo utilicen por el costo que involucra.

#### 4.1.2.4. Método de Regresión.

Utiliza como base la fórmula de la línea recta para determinar generalmente la tendencia a largo plazo, expresando una relación promedio.

La ecuación es:

$y = a + bx$ , en donde :

$y$  = variable relativa

$a$  = valor de 'y' cuando 'x' vale cero.

$b$  = cantidad promedio de cambio de 'y' con cada unidad de modificación de 'x', señalando la pendiente de la recta.

En el pronóstico de ventas:

$y$  = ventas reales.

$y_p$  = pronóstico de ventas

$N$  = cantidad de componentes

$x$  = ingreso per cápita estimado por el año presupuestado .

Este método usa como complemento la fórmula del error estándar de estimación para calcular un intervalo de confiabilidad.

#### 4.1.2.5. Mínimos cuadrados.

Se usa para registrar la tendencia de una línea recta o curva, en donde las estimaciones de la tendencia relaciona la suma de las desviaciones al cuadrado de las ventas reales con las estimadas, llegando a un mínimo.

#### 4.1.2.6. Método económico-administrativo.

Fue desarrollado por W. Rautenstrauch y R. Villers. Su base son los ingresos del periodo contable inmediato anterior, los actualiza y proyecta con factores de ajuste de índole económico-administrativo.

Lo puede usar cualquier entidad, aunque por el tipo de estudio que implica puede resultar oneroso en las empresas medianas

o pequeñas.

Fórmula:

$$P = (V_p + F) \cdot E \cdot A, \text{ en donde .}$$

P = presupuesto de ventas.

V<sub>p</sub> = ventas del periodo contable inmediato anterior.

F = factores específicos.

E = fuerzas económicas generales.

A = influencia de la administración.

Lo complicado de este método es la obtención de la información, su estudio y la valuación de la misma.

#### 4.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

El presupuesto de producción se elabora con base en la estimación de ventas, por lo que es conveniente estén en unidades.

El objeto de presupuestar este concepto es cubrir adecuadamente y oportunamente con la demanda, producir con calidad al costo más bajo posible, aprovechando la capacidad de la planta al grado óptimo, fijar los niveles de inventario para las adquisiciones de materia prima; existencia del personal con conocimiento de las fuerzas del mercado de materiales.

Como recordatorio debe mencionarse que para el control presupuestal deben existir medidores para el estudio de las desviaciones de datos reales con los presupuestados e igualmente control interno de las actividades, que permita el logro de los objetivos.

de los presupuestos y para evitar fallas e ineficiencias en la producción.

Para ejemplificar lo anterior, tenemos que con la maquinaria suficiente, en buen estado (en un caso determinado) y controlando su manutención y cualquier desperfecto, se debe estar en condiciones de producir a más ritmo del normal.

Otros factores a considerar en cuanto a la capacidad de la planta son:

1. Capacidad máxima sin tomar en cuenta factores que la influyan.
2. Capacidad máxima con factores que influyan en su nivel de actividad.
3. Capacidad ociosa a causa de detener parcial o totalmente la producción por causas como la huelga, siniestros, etc..

La elaboración del presupuesto de producción comprende el -- presupuesto de materias primas, mano de obra y gastos indirectos, pero antes de referirme a cada uno, daré aspectos generales que ayudarán a la realización de los mismos.

Sistema de costos.- La predeterminación de la producción e inventarios obtenidos a base de unidades se cuantifica en dinero y, si se tiene el sistema de costos estándar procede una sencilla multiplicación y conoceremos el costo de producción. Si el -- sistema de costos es histórico necesitará otras bases como la experiencia u otros estudios de gastos fijos y variables en rela--

ción a la producción y por tanto más tiempo para llegar a un costo unitario estimado.

El sistema de costos es una alternativa, sino es que la única para valuar la producción e inventarios a un paso de la eficiencia.

Sistema de organización.- Otra herramienta para el control - en los presupuestos son la administración por objetivos y la contabilidad por centros de responsabilidad.

En cuanto a la responsabilidad del presupuesto debe ser delegativo de mayor jerarquía en el área de producción por ser el que está a nivel de la toma de decisiones y el que tiene el mando.

Programación de la producción.- Puede hacerse con tres alternativas generales:

Primera.- Se refiere a sumarle a las ventas en unidades el inventario inicial deseado y restarle el inventario final estimado.

Segunda.- Relacionarlo directamente con la predeterminación de ventas para que lo producido sea para satisfacer la demanda, aparte de los tiempos extras u ociosos que implicarla.

Tercera.- No relacionarlo con las ventas predeterminadas y por lo tanto tener una cuota estándar de producción, aparte que puede congruar parte del activo y aumentar costos de almacenamiento y seguro.

Como mencioné anteriormente, comentaré a continuación los tres elementos que intervienen en la determinación del costo de producción.

#### 4.2.1. Presupuesto de Materias Primas.

Se elabora partiendo de la predeterminación de unidades a producir con las consideraciones siguientes:

- La adquisición de materias primas debe estar negociada por el departamento de compras para la colocación de pedidos a proveedores en tiempos largos que aseguren el equilibrio del precio.

- Que se controle el funcionamiento de las máquinas para no interrumpir la producción por descomposturas y para tratar de evitar mermas.

#### 4.2.2. Presupuesto de Mano de Obra.

Para la determinación de la mano de obra debe de considerarse :

- Aumentos a la mano de obra por revisiones al contrato colectivo de trabajo, aumento por cuotas al seguro, creación de nuevas prestaciones de la ley.

- Los requerimientos de mano de obra, como sus posibles aumentos debe planearse en coordinación con el departamento de recursos humanos.

- Cálculo de la cuota hora-hombre por unidad producida y su

pago por salarios a destajo y por tanto determinación de la parte fija y la parte variable.

-Compras de activo fijo que simplifique la producción y requieran de menos personal.

#### 4.2.3. Presupuesto de Gastos de Fabricación.

Para la preparación de este presupuesto debe tomarse en cuenta el presupuesto de producción con base en horas-hombre, tiempo-máquina para precisar la capacidad de la planta.

-La separación por cada centro de costo de los gastos directos y de periodo, la capacidad instalada y de políticas para considerar en el costo de producción los primeros y en los gastos de operación los demás. Cuando tengamos partidas semivariables, dependiendo de su variabilidad es recomendable se integren al costo o a resultados de operación.

-Separación por concepto de gastos y periodo. Algunos de los conceptos son: consumo de energía eléctrica, teléfono, gastos de mantenimiento y de conservación, seguros, depreciaciones, etc..

El objeto del presupuesto de gastos de fabricación es en sí el control de los gastos, la comparación de cifras reales y estimadas y la explicación de las variaciones si las hubiere.

La responsabilidad de este presupuesto es del ejecutivo de mayor jerarquía en el área de producción. El cual debe estar apoyado por informes de la gerencia de recursos humanos para lo rela

cionado con mano de obra y sus accesorios, y ejecutivos como el -- Contralor y el Gerente de Costos en lo relacionado a los gastos.

#### 4.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Se formula en base a los volúmenes de producción.

Conociendo los requerimientos de producción se estima en unidades y valores la materia prima y otros materiales a adquirir para cumplir con los presupuestos.

Es necesario:

-Elaboración de un calendario de compras de acuerdo a los -- programas de producción, que debe contener las fechas de entrega -- de la materia prima y pedidos a largo plazo.

-Que los materiales básicos para la producción se determinen en forma particular y que los materiales de poco valor y numerosos, cuya estimación particular se dificulte, se haga en conjunto, fijando el inventario adecuado y que no de lugar a posibles interrupciones de la producción por falta de material o que haya acumulación de existencias innecesarias.

-Que una vez que se conozca la cantidad de materiales necesarios para la producción presupuestada y de acuerdo con los inventarios finales adecuados, se elabore el presupuesto de compras:

Ejemplo:

Presupuesto de Producción	-X-	
(+) Inventario Final deseado	<u>-X-</u>	-X-
(-) Inventario Inicial presu- puestado.		<u>-X-</u>
<b>REQUERIMIENTOS DE COMPRAS</b>		<u><u>-X-</u></u>

-- Formular el presupuesto de compras considerando:

--- Punto de reorden o momento de hacer una compra en virtud de que las existencias cubrirán un tiempo en el que la producción o ventas las agoten hasta llegar al margen de seguridad, considerando el plazo de entrega al proveedor.

--- Margen de seguridad de inventarios.

--- Establecimiento de normas de control de calidad.

--- Determinación del lote económico de compra.

--- Establecimiento de costos de compra unitarios estándar.

#### 4.4. PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.

Se refiere a la adquisición de equipos, reparación o mejoramiento de las instalaciones y otras inversiones que deben presupuestarse en función de la operación a corto y largo plazo y que pueden representar un monto considerable.

Para la elaboración de este presupuesto se hará necesario la intervención de todos los jefes de departamento para que señalen

su opinión y requerimientos al respecto.

El objeto de la predeterminación de las inversiones es planear adecuadamente los factores que participan en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como el avance tecnológico, necesidades de acuerdo al programa de expansión, fuentes de recursos - y disponibilidad de las mismas.

El estudio para elaborar este presupuesto es muy complejo.-- Comprenderá entre otros puntos:

- Conocimiento de la situación actual de los activos fijos.
- Planificación de las instalaciones.
- Análisis de las propiedades presentes.
- Períodos para realizar la inversión.

Estos aspectos deben abarcar el monto de la inversión en el marco financiero para que no afecte a la estructura financiera -- planeada, su relación con otras inversiones, el volumen de producción y resultados planeados. También deben seleccionarse los bienes a adquirir y justificar las inversiones, estableciendo políticas para las adquisiciones y políticas para la selección de materiales y fondos monetarios a usar .

#### 4.5. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION.

Se refiere a las operaciones comprendidas desde que el artículo de consumo o servicio se ha terminado, almacenado, controlado y puesto en manos del consumidor. Es decir, la inversión adicional

para hacerlo llegar a manos de la persona que lo necesita.

El costo de distribución está integrado por conceptos como - remuneraciones a vendedores, publicidad y propaganda, gastos de almacenamiento, fletes, acarreos, seguros, etc., que se controlan por cuentas de gastos de 'venta', de 'administración' y 'financieros' referentes a la distribución.

El presupuesto puede clasificarse en conceptos fixos y variables en relación a las ventas.

Uno de los renglones más sobresalientes de este presupuesto es el de publicidad ya que el monto que se destine generalmente - es considerable por ser un medio para despertar interés a los consumidores y por lo tanto para aumentar las ventas.

Por ende la preparación del presupuesto de publicidad es a - partir del monto destinado para la misma y posteriormente se estudian los medios para lograr el objetivo de promoción.

Algunos de los métodos para presupuestar la publicidad son:

- Calcular un porcentaje fijo sobre las ventas.
- Elaborarlo de acuerdo al empuje publicitario de la competencia.
- De acuerdo a los objetivos a alcanzar.

Los estudios que impliquen los métodos mencionados pueden hacerse con ayuda de una agencia de publicidad o de un experto de - la propia entidad.

Paralelamente a los estudios análisis de fuerzas de venta -

medios publicitarios, recursos financieros, mercado, etc.) se deben examinar otros factores que también influyen en las ventas, tales como experiencias de campañas anteriores y la forma de ejercer el presupuesto (período).

#### 4.6. PRESUPUESTO DE IMPUESTOS.

La preparación del presupuesto de impuestos dependerá de la situación tributaria de la entidad.

El objetivo de este presupuesto es calendarizar las obligaciones fiscales para no descuidar su cumplimiento, tener recursos disponibles para su pago (si es el caso) y como complemento sobre todo tener una estructura contable que facilite el manejo de los mismos.

Actualmente con el cambio de la ley del impuesto sobre ingresos mercantiles al régimen de la ley del impuesto al valor agregado, el sistema contable requiere se adapte al cambio, por ser las disposiciones más complejas y necesitar la información que le proporciona la contabilidad con más tiempo.

Aunque la proyección de los impuestos es aparentemente fácil por consistir en aplicar las tarifas tributarias y obtener las cifras, también influyen en el Estado de Flujo de Efectivo -- por el importe a pagar y en saber aprovechar las disposiciones fiscales para oneficiar la operación de la entidad.

## 5. CASO PRACTICO.

El caso práctico trata de una compañía empaedora de alimentos que desea implantar un sistema de control presupuestal.

La compañía envasa alimentos como: aceitunas, alcaparras, cereza, callo de hacha, líquidos como el vinagre y procesa salsas.

La elaboración de las salsas requiere de un proceso que va desde la compra de jitomate, chile, etc., hasta la obtención del líquido a envasar.

Los otros artículos solo se compran y preparan para conservar.

Para la estimación, el estudio se divide en dos partes.

La primera parte se refiere al programa para la implantación. La segunda parte muestra las cédulas presupuestales obtenidas.

### 5.1. PRIMERA PARTE. PROGRAMA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

La implantación del sistema presupuestal requirió en primer término la preparación del personal para aceptar el cambio, lo cual lleva tiempo.

Se determinó como objetivos de la implantación del sistema presupuestal el logro de más control sobre las operaciones y la proyección de los resultados de operación para saber si podemos cumplir con los mismos, para planear los aumentos de mano de obra, etc., parte del costo y por otro lado los ingresos y utilidades.

del negocio.

Se determinó el período presupuestal por meses, considerando que por el tipo de artículos que vende la empaedora es necesario un tiempo corto, para determinar si se planeó adecuadamente y poder analizar las variaciones entre datos reales y presupuestados y, en su caso modificar lo presupuestado si se sale del marco de flexibilidad.

Se integró un Comité Presupuestal para el desarrollo del -- presupuesto, estuvo formado por los funcionarios de más alto nivel que representan todas las divisiones departamentales. Para Director del Comité se nombró al Gerente General.

Integrado el Comité el siguiente paso fue preparar un calendario para las diferentes etapas de la implantación del presupuesto.

(Ver programa de trabajo para la implantación del presupuesto en la siguiente página').

HPARTIR DE  
ESTA PAG.

FALLA DE  
ORIGEN.

ETAPAS CONCEPTO	Ia.			Ib.				Ic.				
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Análisis de <u>diálogo de cuentas</u>	1											
Estudio <u>análisis de poll. local</u>	2											
Análisis de los <u>gastos de los últimos 18 mo.</u>	3											
Delineación de <u>áreas de responsabilidades</u>	4											
Análisis de <u>fuentes de ingresos</u>	5											
<u>Integración científica de cuentas por áreas</u>	6											
Diseño <u>sys. de material</u>	7											
Estudio <u>de criterios y métodos analíticos</u>	8											
Definición <u>de niveles de anal. local</u>	9											
Definición <u>de áreas de anal.</u>	10											
Información de <u>cuentas - gastos</u>	11											
Estudio <u>de empresas</u>	12											
Estudio <u>de material</u>	13											
13.1. <u>Materiales y tierras</u>												
13.2. <u>Prend. y niveles</u>												
13.3. <u>Plan. org. trabajo</u>												
13.4. <u>Prax. en tiempo</u>												
Formas <u>paralelas</u>												
Presentación <u>de la información</u>												

## 5.2. SEGUNDA PARTE. ELABORACION DE CEDULAS PRESUPUESTALES.

### Generalidades.

La elaboración del presupuesto tomó como base estadísticas, - estudios económicos y datos del periodo contable inmediato anterior, por acuerdo del comité.

Los resultados fueron los siguientes pronósticos:

Ventas.- Se pronosticó un aumento del 52.5% en cuanto a ventas totales.

Se impulsará la venta de la salsa picante por ser este renglón el que mayor aceptación tiene, representando el 63.93% del total de las ventas.

Como consecuencia del impulso de la salsa picante, se requiere invertir en maquinaria, estimándose un monto de un millón de pesos para la adquisición de máquinas para envasar y procesar. Este aumento de maquinaria a su vez traerá aumento en los gastos fijos, por concepto de mantenimiento, consumo de energía eléctrica, seguro, etc..

La producción de la salsa picante con la nueva maquinaria se estima en 490 171 Kg más.

Según estudios estadísticos la tendencia en el aumento de las ventas de picante es de 104%, considerando la situación económica del país.

Por su parte la gerencia acordó destinar mayor publicidad a la salsa picante.

En el periodo contable anterior no hubo contingencias que influyeran sobre las ventas. En cuanto al envasado de los alimentos, este fue en forma regular sin problemas de máquinas paradas o falta de envases, conservadores y otros materiales.

Para los aumentos de precio se consideró la proyección de -- los costos con la influencia de la situación económica del país, es decir aumentos de mano de obra por contrato, por ley, etc., -- costo de materiales contratado con proveedores, tendencia de los gastos de fabricación, el punto de equilibrio costos-ingresos para saber el margen de utilidad y considerando la situación de inflación del país.

La política de compra de materiales es cubrirla a 60 días de crédito después de su recepción, aclarando que en cuanto al monto, es menor la cantidad de materiales al contado que los materiales a crédito.

Algunas de las materias primas son : envase, tapas, cajas, -tomata, chile, azúcar, sal, cereza, aceitunas, especias, alcaparras, etc..

Los alimentos al envasar (aceitunas, alcaparras, etc.) o procesar (jitomate, chile, etc.) representan el 30% del costo por materia prima y los envases, tapas y cajas el 70%.

NOTA. Para efectos del caso se consideró que los artículos producidos son los que se venden, por lo tanto no hay inventario en proceso.

## INDICE DE CEDULAS

	PAGINA
PRESUPUESTO DE VENTAS	65
PRESUPUESTO DE VENTAS DE LA SALSA PICANTE	66
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	69
COSTO ESTIMADO POR UNIDAD DE SALSA PICANTE	70
GASTOS DE FABRICACION	71
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION	72
PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE SALSA PICANTE	73
GASTOS DE ADMINISTRACION	74
GASTOS DE VENTA	75
GASTOS FINANCIEROS	76
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO	77
PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES	78
CONCILIACION DEL I.V.A.	79
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR	80
PRESUPUESTO DE CAJA	81
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	82
GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	83

## PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas se realizó con base en estudios estadísticos y utilizando el método económico administrativo de Rautenstrauch y Villers.

Los estudios fueron por cada artículo a vender, dando mayor importancia a la obtención de ingresos por venta de salsa picante, por ser el renglón que más ingresos proporciona.

A continuación muestro cómo se elaboró el presupuesto de ventas de la salsa picante de 150g, ya que para los demás artículos fue en forma similar, presentando posteriormente una cédula-resumen de ventas que incluye todos los artículos y su venta por meses, en miles de pesos.

Empacadora, S. A.  
**PRESUPUESTO DE VENTAS**  
 POR MESES POR EL PERIODO ANUAL DE 19--  
 (MILES DE PESOS)

<u>CODIFICADO</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
ACEITUNA	108 g	171	201	172	233	222	222	222	222	213	243	243	233	2 577
ACEITUNA	215 g	223	264	226	209	264	264	264	264	209	291	291	230	2 999
ACEITUNA	440 g	155	179	156	123	172	172	172	172	123	187	188	155	1 934
AL. APARICAK	110 g	116	116	142	95	119	119	119	119	95	127	129	104	1 460
PEREZA	122 g	206	185	207	198	220	273	220	220	198	243	261	218	2 673
PEREZA	250 g	240	171	243	176	246	253	246	246	211	270	278	212	2 812
PEREZA	510 g	202	133	203	136	203	425	203	203	136	223	534	149	2 732
PEREZA	3kg	100	350	200	352	702	632	702	702	702	772	1 041	772	8 120
CALLO DE MACHA	314 g	338	281	341	312	374	374	374	374	312	401	411	343	4 633
CAT REP	235 g	120	106	197	117	132	132	132	132	115	142	86	69	1 430
CAT REP	385 g	130	296	380	377	432	432	432	377	377	474	357	238	4 511
CAT REP	540 g	118	96	180	123	141	141	141	123	123	166	105	74	1 561
CAT REP	3 kg	243	627	288	780	96	964	964	964	780	1 060	937	504	10 148
DRAGON	350 ml	370	290	369	355	453	453	488	488	290	353	353	289	4 551
DRAGON	1cc	147	117	146	145	78	127	127	145	145	200	200	160	1 951
PERAN E	150 g	9 132	866	7 470	9 180	10 20	10 200	9 640	11 730	9 640	10 638	11 202	10 638	117 534
SAUMPO	57 ml	40	30	78		21	90	121	89	74	97	91	81	968
STAN E	300 ml	551	386	439	596	533	530	490	476	476	538	538	538	6 145
STAN E	630 ml	154	146	156	227	198	190	200	180	178	218	218	204	2 327
STAN E	3.5 kg	175	119	121	127	127	124	120	170	128	193	196	130	2 200
TOTAL		14 347	17 043	17 937	14 050	15 377	16 207	15 519	17 390	14 565	17 300	17 472	15 347	183 017

## Empacadora, S.A.

## PRESUPUESTO DE VENTAS

SALSA PICANTE  
(150g)

VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR	2 478 833 Kg
FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS	
-De cambio.-según estudios por aumento de máquinas.	130 605 Kg
-De crecimiento.-tendencia estadística.	<u>55 974 Kg</u>
	<u>186.579 Kg</u>
FACTORES ECONOMICOS	2 665 412 Kg
-Estudio profesional considerando factores externos como la inflación. Se estimó 104% de realización.	<u>106 616 Kg</u>
	2 772 028 Kg
FACTORES ADMINISTRATIVOS	
-6% por publicidad, según estimación de la Dirección.	<u>166 322 Kg</u>
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO	<u>2 938 350 Kg</u>
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO	<u>\$117 534 000.00</u>

VALUACION. 2 938 350 Kg = 2 938 350 000g + 150g = 19 589 000 botellas.

19 589 000 x \$6.00 = \$ 117 534 000.00

## PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION

Después de determinadas las ventas por unidad se estudia -- la producción en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida.

En cuanto a la compra de materiales se optó como política 60 días de crédito promedio, después de la recepción.

Cabe mencionar que algunas de las materias primas se compran al contado, resultando un porcentaje menor que las compras a crédito.

La cereza es de importación, por lo que se estudió los proyectos de precios a adquirir según cotizaciones de los proveedores extranjeros y posibles fuentes de recursos a emplear para su pago, así mismo el flete que ocasionarla por el transporte.

En general, para todas las materias primas trató de conseguirse un contrato con el proveedor en el que fijara sus precios a largo plazo, los días de crédito, fecha de entrega e intereses.

Para vender otros artículos también dependemos de la temporada de los mismos, por lo que se dió un margen de flexibilidad a los presupuestos estudiando su variación estacional y consultando con los proveedores.

Deriva del estudio de las necesidades de la producción se elaboraron las políticas de inventarios.

Considerando que las compras de un mes se consumen en 33 ---

días se toma esa cantidad como límite máximo para la reposición de las existencias y como mínimo 15 días para contratar otros pedidos.

Los consumos de inventarios se integraron con el inventario final deseado, dando las compras de materiales necesarias para cumplir con la política. (ver cédula).

Para el presupuesto de mano de obra, se consideró la parte fija y la parte variable, ya que al tener artículos de temporada es necesario personal eventual para aumentar el ritmo de producción.

El requerimiento de mano de obra se planeó en coordinación con el departamento de recursos humanos, considerando su aumento por contrato ya que este se reviza cada año en el mes de septiembre y el consiguiente cambio de cotización del seguro social y otras prestaciones de ley.

Para el presupuesto de gastos de fabricación se consideró los datos del ejercicio inmediato anterior, se estudió cada renglón y se determinó qué gastos son esenciales. Para la adquisición de maquinaria y el consiguiente aumento de gastos se dió un margen por los posibles aumentos en mantenimiento, seguro, etc..

El costo de producción en promedio representa un 60% de las ventas. No se detallaron los métodos para presupuestar cada elemento del costo, pero se mencionó en forma general los aspectos base de las predeterminaciones.

**Empacadora, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA**  
**POR MESES, POR EL PERIODO ANUAL DE 1981.**  
**(MILES DE PESOS)**

MES	T.V.A S/ . <u>COMPRAS</u>	<u>COMPRAS</u>	<u>CONSUMOS</u>	<u>INVENTARIOS</u>	<u>DIAS DE CONSUMO INVENT.</u>
DICIEMBRE 19__				8 974	33
ENERO	610	6 773	8 158	7 589	33
FEBRERO	669	7 434	6 899	8 124	33
MARZO	724	8 048	7 385	8 787	33
ABRIL	821	9 124	7 988	9 923	33
MAYO	829	9 207	9 021	10 109	33
JUNIO	789	8 764	9 190	9 683	33
JULIO	894	9 930	8 803	10 810	33
AGOSTO	731	8 126	9 827	9 109	33
SEPTIEMBRE	894	9 929	8 281	10 757	33
OCTUBRE	890	9 887	9 779	10 865	33
NOVIEMBRE	774	8 597	9 877	9 585	33
DICIEMBRE	813	9 029	8 714	9 900	33
	<u>9 438</u>	<u>94 961</u>	<u>103 922</u>	<u>124 215</u>	<u>33</u>

(1)

(1) Según estudio especial se determinó que sólo el 90% de las compras causa el impuesto.

*Empacadora, S.A.*  
COSTO ESTIMADO POR UNIDAD  
SALSA PICANTE  
(MILES DE PESOS) .

## MATERIA PRIMA

<i>Sal, chile, especias, envases, etc..</i>	150g	\$ 0.023	\$ 3.45
MANO DE OBRA	24 hrs.	0.009	0.22
GASTOS DE FABRICACION	24 hrs.	0.020	<u>0.48</u>
COSTO DE UNA BOTELLA DE SALSA			<u>\$ 4.15</u>

Empacadora, S. A.  
PRESUPUESTOS DE GASTOS DE FABRICACION  
POR MESES PARA EL PERIODO ANUAL DE 19--  
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>FIJOS:</b>													
Sueldos Indirectos	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2 760
Contribucion de Sueldos rentas	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2 484
Contribuciones antecipatorias	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	612
Contribuciones anticipatorias	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	1 812
Impuestos	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	924
	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>204</u>	<u>2 448</u>
	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>11 040</u>
<b>VARIABLES:</b>													
Utilidades indirectas Administracion	50	70	50	50	70	60	60	110	85	120	90	90	1 010
	<u>25</u>	<u>45</u>	<u>25</u>	<u>25</u>	<u>45</u>	<u>28</u>	<u>27</u>	<u>48</u>	<u>37</u>	<u>55</u>	<u>36</u>	<u>40</u>	<u>450</u>
	<u>84</u>	<u>114</u>	<u>85</u>	<u>75</u>	<u>115</u>	<u>88</u>	<u>87</u>	<u>158</u>	<u>122</u>	<u>175</u>	<u>126</u>	<u>130</u>	<u>1 460</u>
<b>TOTAL:</b>	<u>1 004</u>	<u>1 269</u>	<u>1 005</u>	<u>996</u>	<u>1 035</u>	<u>1 014</u>	<u>1 011</u>	<u>1 281</u>	<u>1 047</u>	<u>1 105</u>	<u>1 046</u>	<u>1 054</u>	<u>12 495</u>

Asamblea, Vacaciones, Prima  
vacacional, 75 % NOVEMBER  
etc...

Empacadora, S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION  
 POR MESES. POR EL PERIODO ANUAL DE 19--.  
 (MILES DE PESOS)

MES	MATERIA PRIMA DIRECTA.	MANO DE OBRA DIRECTA	GASTOS -DIRECTOS	TOTAL
ENERO	8 144	536	1 004	9 684
FEBRERO	6 846	451	1 069	8 366
MARZO	7 344	483	1 003	9 490
ABRIL	7 970	524	996	10 705
MAYO	9 040	595	1 070	10 705
JUNIO	9 216	607	1 014	10 837
JULIO	8 813	580	1 011	10 404
AGOSTO	9 876	650	1 081	11 607
SEPTIEMBRE	8 272	545	1 042	9 859
OCTUBRE	9 825	647	1 103	11 575
NOVIEMBRE	9 926	653	1 048	11 627
DICIEMBRE	8 656	574	1 054	10 284
	<u>103 922</u>	<u>6 845</u>	<u>12 495</u>	<u>123 262</u>

(1)

(1) De este total existe una parte fija y otra variable, representando 60 % la parte fija y 40 % la parte variable, determinadas de acuerdo a un estudio especial.

## Empacadora, S. A.

## PRESUPUESTO DE PRODUCCION

## SALSA PICANTE

(UNIDADES)

MILES MES	VTS. ESTIMADAS EN UNIDADES	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	UNIDADES A PRODUCIR
ENERO	1 522	609	498	1 633
FEBRERO	1 311	524	609	1 226
MARZO	1 245	498	524	1 219
ABRIL	1 530	612	498	1 644
MAYO	1 683	673	612	1 744
JUNIO	1 700	680	673	1 703
JULIO	1 615	646	680	1 581
AGOSTO	1 955	782	646	2 091
SEPTIEMBRE	1 615	646	782	1 479
OCTUBRE	1 773	709	646	1 836
NOVIEMBRE	1 867	747	709	1 905
DICIEMBRE	1 773	709	747	1 737
	<u>19 589</u>	<u>7 835</u>	<u>7 624</u>	<u>19 802</u>



## Emprend-sa, S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA  
POR MESES, POR EL PERIODO ANUAL DE 1962

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>FIJOS:</b>													
Sueldos	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Alimentación de sueldos	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2.244
Rentas	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
Representaciones	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	1.392
Tarifas telefónicas pagadas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Otros	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	2.784
	<u>1.162</u>	<u>14.162</u>											
<b>VARIABLES:</b>													
Comisiones	540	475	513	540	567	582	515	511	590	607	630	653	6.873
Comisiones	493	429	465	472	498	513	507	511	518	527	541	547	6.479
Comisiones	192	176	182	183	202	207	204	211	213	216	224	221	2.592
	<u>1.225</u>	<u>1.080</u>	<u>1.160</u>	<u>1.215</u>	<u>1.267</u>	<u>1.302</u>	<u>1.228</u>	<u>1.222</u>	<u>1.319</u>	<u>1.350</u>	<u>1.401</u>	<u>1.421</u>	<u>15.944</u>
<b>TOTAL</b>	<u><u>2.387</u></u>	<u><u>2.242</u></u>	<u><u>2.322</u></u>	<u><u>2.377</u></u>	<u><u>2.429</u></u>	<u><u>2.464</u></u>	<u><u>2.390</u></u>	<u><u>2.384</u></u>	<u><u>2.481</u></u>	<u><u>2.512</u></u>	<u><u>2.563</u></u>	<u><u>2.583</u></u>	<u><u>30.106</u></u>



Empacadora, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
POR MESES, POR EL PERIODO ANUAL DE 19--  
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	IMPORTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS TOTALES	183 083	14 341	18 034	18 931	14 030	15 717	16 227	15 517	17 390	14 565	17 300	17 479	15 341
Menos:													
Rebajas y Benefi- caciones	2 102	138	138	140	161	183	186	170	200	167	199	201	176
Devoluciones	2 324	182	153	163	170	202	206	197	222	185	219	222	195
Suma	4 426	320	291	303	331	385	392	367	422	352	418	423	371
VENTAS NETAS	178 657	14 013	17 741	18 628	13 669	15 532	15 835	15 144	16 970	14 213	16 882	17 056	14 970
COSTO DE VENTAS	173 262	9 684	8 360	8 830	9 400	10 125	10 837	10 404	11 607	9 859	11 575	11 627	10 284
UTILIDAD BRUTA	55 395	4 329	2 381	3 798	4 269	4 827	4 993	4 740	5 363	4 354	5 307	5 429	4 686
Menos:													
Costo de Venta de Inventario	20 440	2 380	2 282	2 920	2 390	2 430	2 470	2 480	2 490	2 510	2 530	2 580	2 630
Costo de Admón. de Inventario	6 540	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545
Costo de venta	2 400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Suma	29 380	3 125	3 027	3 065	3 135	3 175	3 215	3 225	3 235	3 255	3 275	3 325	3 375
UTILIDAD ANTES DE I.S.R.	26 015	1 204	959	1 733	1 134	1 652	1 783	1 515	2 128	1 099	2 032	2 104	1 311
I.S.R.	7 125	498	154	424	448	494	740	536	894	461	853	884	550
P.T.U.	1 357	95	20	58	85	152	143	121	170	88	163	168	125
Suma	8 482	593	184	526	533	636	892	657	1,064	549	1 016	1 052	725
UTILIDAD NETA	17 530	609	775	1,209	586	957	940	858	1,064	550	1 016	1 052	586

## Empacadora, S.A.

PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES  
(MILES DE PESOS)

MES	<u>PAGOS SIN</u> <u>I. V. A.</u>	<u>COMPRAS</u>	<u>PROVEEDORES</u>	<u>DIAS DE COMPRA</u> <u>POR PAGAR A</u> <u>PROVEEDORES</u>
DICIEMBRE		6 734	15 972	60
ENERO	9 238	6 773	13 507	60
FEBRERO	6 734	7 434	14 207	60
MARZO	6 773	8 048	15 482	60
ABRIL	7 434	9 124	17 172	60
MAYO	8 048	9 207	18 331	60
JUNIO	9 124	8 764	17 971	60
JULIO	9 207	9 930	18 694	60
AGOSTO	8 764	8 126	18 056	60
SEPTIEMBRE	9 930	9 929	18 055	60
OCTUBRE	8 126	9 887	19 816	60
NOVIEMBRE	9 929	8 595	18 482	60
DICIEMBRE	9 884	9 029	17 627	60

(1)

(1) 10 % de las compras no causa I. V. A.

Empacadora, S.A.  
 PRESUPUESTO 19--  
 CONCILIACION DEL I.V.A.

MES	I.V.A. ADREDITABLE (Compras + gastos)	I.V.A. POR PAGAR — (Ventas)	TOTAL
ENERO	610 + 354	- 1 771	807 por pagar
FEBRERO	669 351	1 238	218 "
MARZO	724 348	1 319	247 "
ABRIL	821 354	1 393	218 "
MAYO	829 464	1 540	247 "
JUNIO	789 363	1 542	390 "
JULIO	894 363	1 602	345 "
AGOSTO	731 370	1 637	536 "
SEPTIEMBRE	894 369	1 473	210 "
OCTUBRE	890 376	1 696	430 "
NOVIEMBRE	778 376	1 740	590 "
DICIEMBRE	813 381	1 602	408 "

(1)

(1) A partir de un estudio se estimó que el 9 % de los gastos causa el impuesto, debido a que la mayor parte de los gastos lo forman los sueldos y sus accesorios.

Empacadora, S.A.  
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR  
POR MESES POR EL PERIODO ANUAL DE 19  
(MILES DE PESOS)

MES	COMPRA DE MATERIALES	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMN.	GASTOS DE FINAN.	I. V. A.			P. T. U.	M. O. DIRECTA	GASTOS DE FAC.	TOTAL
					I. V. A.	DIVERSOS	I. S. R.				
ENERO	9 238	2 264	498	800	807	1 300	-	-	359	853	15 519
FEBRERO	6 734	2 264	498	200	218	1 300	-	-	270	918	12 302
MARZO	6 773	2 264	498	200	247	1 300	1 500	800	268	852	14 642
ABRIL	7 434	2 274	498	200	218	1 300	-	-	362	845	13 131
MAYO	8 048	2 314	498	200	247	1 300	1 500	-	384	919	15 410
JUNIO	9 124	2 354	498	200	390	1 300	-	-	376	868	15 105
JULIO	9 207	2 364	498	200	345	1 300	-	-	348	862	15 122
AGOSTO	8 264	2 374	498	200	514	1 300	-	-	460	940	15 042
SEPTIEMBRE	9 930	2 394	498	200	210	1 300	1 800	-	325	891	15 548
OCTUBRE	8 124	2 414	498	200	430	1 300	-	-	404	952	14 524
NOVIEMBRE	9 927	2 464	498	200	590	1 300	-	-	419	897	16 297
DICIEMBRE	9 884	2 514	498	200	408	1 300	2 000	-	382	903	18 089
<b>T O T A L</b>	<b>103 191</b>	<b>28 098</b>	<b>5 976</b>	<b>2 400</b>	<b>4 646</b>	<b>15 600</b>	<b>6 800</b>	<b>800</b>	<b>4 337</b>	<b>10 643</b>	<b>182 541</b>

Empresadora, S. A.  
**PRESUPUESTO DE CAJA**  
 POR MESES, POR EL PERIODO ANUAL DE 19\_\_  
 (MILES DE PESOS)

MES	CUENTAS POR COBRAR		CUENTAS POR PAGAR		SALDO FINAL
	SALDO INICIAL	SUMA	SUMA	SALDO FINAL	
ENERO	811	17 910	18 521	15 519	3 022
FEBRERO	3 022	12 377	15 379	12 302	8 077
MARZO	3 077	13 197	16 260	14 642	7 626
ABRIL	1 676	13 157	15 558	13 151	2 427
MAYO	2 427	15 399	17 826	15 410	2 416
JUNIO	2 416	15 424	17 840	15 105	2 735
JULIO	2 735	16 019	18 754	15 122	4 632
AGOSTO	3 632	16 370	20 072	15 267	4 940
SEPTIEMBRE	4 940	16 750	20 670	17 548	2 122
OCTUBRE	2 122	16 955	19 077	14 354	4 755
NOVIEMBRE	4 755	17 399	22 152	14 077	5 654
DICIEMBRE	5 655	16 016	21 671	18 049	3 782
	<u>37 396</u>	<u>285 522</u>	<u>322 518</u>	<u>182 551</u>	<u>42 367</u>

Empacadora, S.A.  
 PRESUPUESTO 19--  
 PUNTO DE EQUILIBRIO  
 (MILES DE PESOS)

VENTAS NETAS 178 657

	<u>GASTOS FIJOS</u>	<u>GASTOS VARIABLES</u>	<u>TOTAL</u>
<u>COSTO DE VENTAS</u>			
Materia prima		103 922	103 922
Mano de obra	4 107	2 738	6 845
Gastos de fabricación	11 040	1 455	12 495
<u>GASTOS DE VENTA</u>	14 160	15 330	29 490
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>	6 540	-	6 540
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	2 400	-	2 400
	<u>38 247</u>	<u>123 445</u>	<u>161 692</u>

FORMULA :

$$\frac{\text{GASTOS FIJOS}}{1 - \text{GASTOS VARIABLES}} = \frac{38\ 247}{1 - 123\ 445} = \frac{123\ 377}{178\ 657}$$



## 6. CONCLUSIONES.

El uso del presupuesto para prever la actuación de la negociación es necesario para planear el desarrollo del mismo.

Con el caso práctico afirmo lo anterior, porque si estudiamos el resultado del presupuesto podremos adoptar determinadas acciones que mejoren la operación.

Algunos de los resultados de los presupuestos fueron:

6.1. Con la proyección de los costos se saben los problemas - por suministros de materia prima, al fijar políticas para los inventarios (las cuales se ratifican con el presupuesto); aumentos en la mano de obra que repercutirán en el costo; los requerimientos por concepto de gastos, originando control sobre los mismos.

6.2. Se planea las utilidades (en este caso) para satisfacer a los accionistas y para saber el progreso de la negociación.

6.3. Se preve las obligaciones fiscales, de cuyo estudio --- puede derivarse la planeación fiscal .

6.4. Se proyecta la necesidad de recursos financieros.

En el caso de la empaquetadora de alimentos el presupuesto de caja indica una situación desahogada en cuanto al flujo del efectivo, anotando que esto se deriva de que se cumpla con la política de crédito y que los cobros sean los estimados. También se determina que existe efectivo que se puede reinvertir en el negocio o utilizarlo de otra manera para que no quede ocioso.

Otro aspecto importante de los presupuestos es la obtención

del punto de equilibrio, para tener conocimiento de cuál es el --- momento en que los ingresos son iguales a los costos y por lo tan to operar sobre el mismo para tener utilidades.

La implantación del sistema presupuestal en todo negocio requiere de tiempo y de preparación del elemento humano por ser - este el que moverá el sistema.

Es recomendable cualquiera que sea el tamaño de la entidad - por ser el presupuesto una herramienta adaptable al tipo de negocio y con su buen uso, en la mayoría de los casos trae resultados valiosos.

## BIBLIOGRAFIA

1. *El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales*  
W. Rautenstrauch y R. Villers.  
C.E.C.S.A.
2. *Administración Financiera.*  
Robert W. Johnson  
C.E.C.S.A. ,México, 1978.
3. *Presupuesto Clave de la Planeación y Control*  
Reginal Jones y Tretton  
C.E.C.S.A.
4. *Planificación y Presupuestos por Programas*  
Gonzalo Martner  
Editorial Siglo XXI.
5. *Control Presupuestal de los Negocios*  
Héctor Salas Gonzáles.
6. *-Técnica Presupuestal.*  
-Cristóbal del Río Gonzáles  
E.C.A.S.A. México, 1976.
7. *Presupuesto y Control de las Empresas*  
Carlos Morales F.  
E.C.A.S.A. México, 1976.