

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## PRESUPUESTO DE UNA CADENA DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

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

**JOSE LUIS PEREZ RAMIREZ**

DIRECTOR DE SEMINARIO: GUSTAVO GUADARRAMA A.  
MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

T E M A

**PRESUPUESTO DE UNA CADENA DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

=====

# I N D I C E

## C A P I T U L O I

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

	<u>PAGINA</u>
- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO...	1
. PRINCIPALES TIENDAS EN MEXICO.....	3
. SU FUNCIONAMIENTO.....	4
. SUS CARACTERISTICAS.....	7
. SUS OBJETIVOS.....	9
- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES...	11
. PRINCIPALES TIENDAS EN MEXICO.....	11
. DIFERENCIAS CON LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	12
. SU FUNCIONAMIENTO.....	13
. SUS CARACTERISTICAS.....	16
. SUS OBJETIVOS.....	17
. IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.....	18
. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL...	21
. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
A) ORGANIGRAMAS.....	23

## C A P I T U L O II

### G E N E R A L I D A D E S =====

. DEFINICION DE PRESUPUESTO.....	27
. ORIGENES DEL PRESUPUESTO.....	29
. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.....	31
. REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.....	34

	<u>PAGINA</u>
. CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO.....	37
. TIPOS DE PRESUPUESTOS.....	40
. PRESUPUESTO FLEXIBLE.....	45
. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL.....	46
. CAUSAS DEL FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.....	47
. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.....	49

### C A P I T U L O   I I I

#### PLANEACION   PRESUPUESTAL =====

. PLANEACION A CORTO PLAZO.....	53
. PLANEACION A LARGO PLAZO.....	55
. PLANEACION ESTRATEGICA.....	57
. CONTROL PRESUPUESTAL.....	59
. IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL.. Y COMERCIAL.....	62
. PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA PLANEACION Y CONTROL PRE- SUPUESTAL DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL.....	63
. EN LA OBTENCION DE SUS INGRESOS.....	63
. EN SUS OPERACIONES.....	66
. EN CONTROL Y VALUACION DE INVENTARIOS.....	68
. CONTROL DE INVENTARIOS.....	68
1.- GLOBAL O DE MERCANCIAS GENERALES.....	69
2.- ANALITICO O PORMENORIZADO.....	72
3.- INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES.....	76
4.- DE DETALLISTAS.....	78
. METODOS DE VALUACION DE INVENTARIOS.....	80
A) PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS ( P.E.P.S. )....	80
B) ULTIMAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS ( U.E.P.S. )....	81
C) PRECIOS PROMEDIO.....	82

## C A P I T U L O   I V

### SISTEMA DE DETALLISTAS =====

	<u>PAGINA</u>
. INTRODUCCION.....	83
. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.....	85
. REQUISITOS PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.....	87
. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.....	90
. INTEGRACION POR GRUPOS DE MERCANCIA.....	92
. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.....	94
. MECANICA DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.....	97
. CASO PRACTICO DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.....	102

## C A P I T U L O   V

### INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL =====

. ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	115
. PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	116
. PRESUPUESTO DEL COSTO DE LO VENDIDO.....	122
. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.....	123
. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES.....	125
A) GASTOS OPERATIVOS.....	125
B) GASTOS CORPORATIVOS.....	126
. PRESUPUESTO FINANCIERO.....	128
. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.....	130
. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	131
. DETERMINACION Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES.....	136
. C O N C L U S I O N E S .....	139

## . C A P I T U L O I

---

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

---

#### . A N T E C E D E N T E S H I S T O R I C O S D E L A S T I E N D A S D E A U T O S E R V I C I O

---

EL ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO FUE EN LOS ESTADOS UNIDOS, DEBIDO AL TIPO DE VIDA PRACTICA, ADEMAS DEL AHORRO-EN DINERO AL OCUPAR MENOS EMPLEADOS DE MOSTRADOR YA QUE ES UN SISTE-MA DE VENTAS QUE PERMITE A LOS CLIENTES ELEGIR LOS ARTICULOS A SU -GUSTO.

LO TRASCENDENTAL E INOVATIVO DE LAS TIENDAS DE AUTO-SERVICIO, ERA PRECISAMENTE LA COLOCACION DE LA MERCANCIA EN UNA ---AREA EN LA QUE SE PERMITIERA AL CLIENTE VER Y TOCAR LO QUE DESEABA, COMPARANDO Y OBSERVANDO DE ESTA FORMA EL ARTICULO QUE QUERIA Y NECE-SITABA.

LOS PRIMEROS RESULTADOS ACERCA DE ESTE TIPO DE TIEN-DAS POR SU FORMA TAN ESPECIAL Y A LA VEZ ORIGINAL DE VENDER FUERON-VERDADERAMENTE DE GRAN IMPACTO, YA QUE EL RESULTADO EN VENTAS SE IN-CREMENTO EN PROPORCIONES JAMAS IMAGINADAS.

FUE EN LOS AÑOS DE 1930 A 1935, CUANDO LOS COMER --  
CIANTES DE LA EPOCA, EMPEZARAN A UTILIZAR EN SUS NEGOCIOS EL NOMBRE  
DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO, ENTRE LAS PRIMERAS EMPRESAS QUE PODEMOS  
CITAR ESTA " KING-CULLEN ", EN LONG ISLAND EN EL AÑO DE 1930, ADE--  
MAS LOS " ESTABLECIMIENTOS DE BIG-BER ", EN EL AÑO DE 1932, ETC..

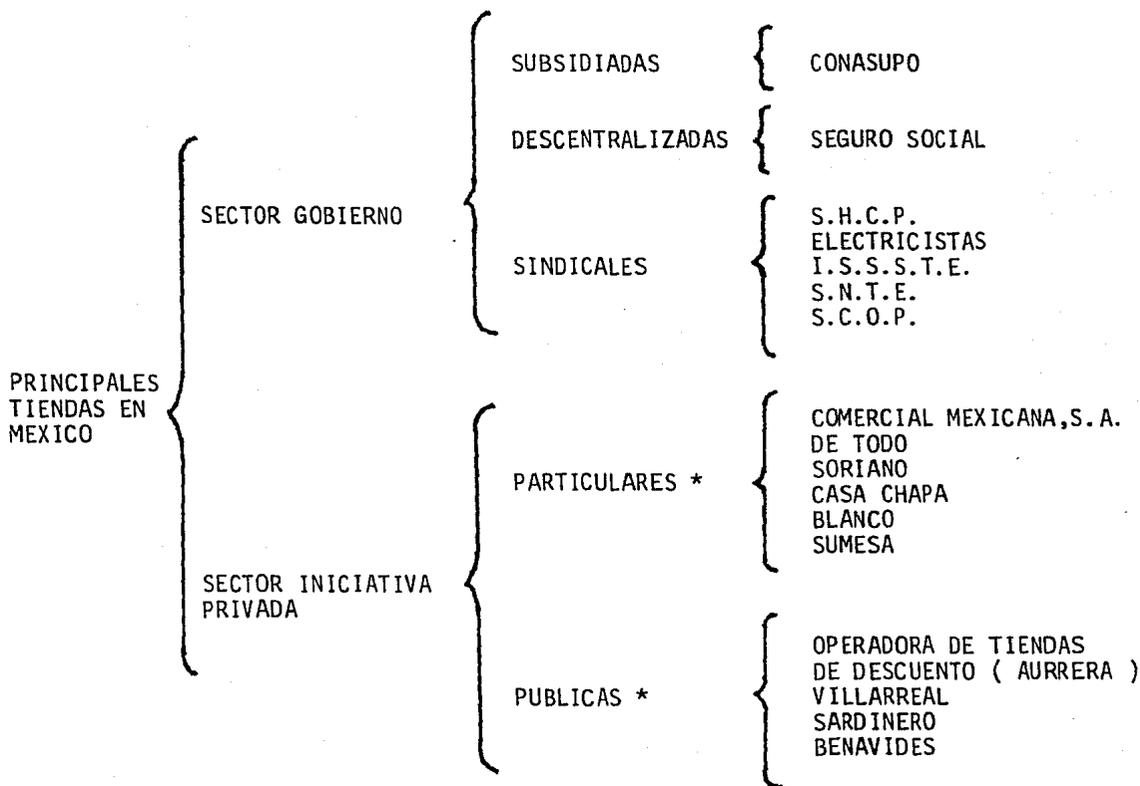
EL AUTOSERVICIO ERA ENTENDIDO EN ESTADOS UNIDOS DE-  
NORTEAMERICA, COMO UN SISTEMA DE VENTAS QUE PERMITIERA A LOS CLIEN-  
TES ELEGIR LOS ARTICULOS A SU GUSTO, ESTO ERA ALGO TRASCENDENTAL SO  
BRE EL ANTIGUO ARTE DE VENDER, A TAL GRADO QUE SE LE CONSIDERABA EL  
PASO MAS IMPORTANTE EN LA HISTORIA DEL COMERCIO.

ALGUNAS CAUSAS QUE CONTRIBUYERON AL INCREMENTO DE -  
LAS VENTAS EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y QUE NO EXISTIAN EN EL -  
SISTEMA DE VENTAS DE MOSTRADOR, FUERON ENTRE OTRAS:

- 1.- LA FORMA Y COLOCACION DE LOS MUEBLES EN DONDE -  
SE EXHIBIAN LOS PRODUCTOS.
- 2.- PRESENTACION Y PROMOCION DE MARCAS DE GRAN PRES-  
TIGIO Y A SU VEZ MARCAS DE PRODUCTOS POPULARES.
- 3.- AHORRO DE TIEMPO PARA EL CLIENTE YA QUE ELLOS -  
MISMOS SE SURTIRIAN, PARA PASAR A LIQUIDAR POS-  
TERIORMENTE A LAS CAJAS REGISTRADORAS.

PRINCIPALES TIENDAS EN MEXICO

LAS PRINCIPALES TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN MEXICO -  
SE PUEDEN DIVIDIR DE LA SIGUIENTE MANERA:



NOTA: \* LA SEPARACION DE PARTICULARES Y PUBLICAS ES DE QUE LAS PUBLICAS SE ENCUENTRAN COTIZANDO EN BOLSA.

## . SU FUNCIONAMIENTO

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO ES PRIMORDIALMENTE QUE LOS CLIENTES ELIGEN A SU GUSTO LOS PRODUCTOS NECESARIOS, DENTRO DE UNA GRAN GAMA DE ARTICULOS DIVERSOS, PROPORCIONANDO DE ESTA FORMA AL PUBLICO UNA MAYOR LIBERTAD Y COMODIDAD YA -- QUE EN ESTE TIPO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO DADO A SUS DIMENSIONES Y CARACTERISTICAS ABARCAN GRAN DIVERSIDAD DE PRODUCTOS ASI COMO DEMARCAS Y PRECIOS.

LOS PRODUCTOS SE PRESENTAN EN MUEBLES QUE FACILITAN LA BUSQUEDA AL CONSUMIDOR, ES DECIR; MUEBLES DE ACCESO UNIVERSAL, - SIN INTERFERENCIA ENTRE MERCADERIA Y COMPRADOR UTILIZANDO CAJAS SIN CRISTALES O TAPAS, DE ESTA FORMA LOS CLIENTES SIN NINGUNA LIMITACION PUEDEN OBSERVAR Y TOMAR FACILMENTE LO QUE NECESITAN.

EXISTE A SU VEZ CIERTA ASIGNACION DE ESPACIO ENTRE GONDOLAS E ISLAS ( MUEBLES CON MERCANCIA ), PARA FACILITAR LA CIRCULACION DE CARRITOS EN LOS CUALES LOS CLIENTES PODRAN TRANSPORTAR -- LOS ARTICULOS NECESARIOS DANDO MAYOR FLUIDEZ A LOS CONSUMIDORES Y - MAYOR COMODIDAD EN LA ADQUISICION DE SUS BIENES.

LOS PRINCIPALES DEPARTAMENTOS O SECCIONES QUE EXISTEN EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO SON:

- 1.- ABARROTES EXENTOS
- 2.- ABARROTES GRAVADOS
- 3.- FRUTAS Y LEGUMBRES
- 4.- CARNES
- 5.- PESCADOS Y MARISCOS
- 6.- SALCHICHONERIA Y LACTEOS
- 7.- VINOS Y LICORES
- 8.- ROPA
- 9.- MERCANCIAS GENERALES

ESTA DIVISION EN DEPARTAMENTOS O SECCIONES SE HACE CON LA FINALIDAD DE BRINDAR AL PUBLICO UNA MEJOR LOCALIZACION DE - LOS PRODUCTOS Y A SU VEZ PARA UN MEJOR CONTROL A NIVEL OPERATIVO,- TAMBIEN PROPORCIONA GRAN AYUDA PARA:

- 1.- CANALIZAR LA CIRCULACION
- 2.- PERMITE EL CONTROL DENTRO DEL ESPACIO
- 3.- PERMITE LA VISIBILIDAD Y HOMOGENEIDAD DE PRO - DUCTOS
- 4.- EVITA AGLOMERACIONES
- 5.- PERMITE UN DISCRETO CONTROL A LA SALIDA
- 6.- PERMITE EL MAXIMO DE EXHIBICION DE LA MERCAN - CIA.

POR LO GENERAL EN LOS PUNTOS DE GRAN TRANSITO Y -- CIRCULACION SE DISPONE LA VENTA DE:

- 1.- BIENES DE CONSUMO DE USO CORRIENTE, POR EJEMPLO: CIGARROS, CHICLES, PASTILLAS, DULCES, REVISTAS, ETC.
- 2.- BIENES DE CONSUMO DE COMPRA POR IMPULSO.
- 3.- BIENES DE POCO COSTO

SE OBSERVA QUE ESTE TIPO DE PRODUCTOS SE LOCALIZAN POR LO GENERAL CERCA DE LAS CAJAS REGISTRADORAS, ASI MIENTRAS LOS-CLIENTES ESPERAN PARA LIQUIDAR SU CUENTA SE HACE ACCESIBLE LA AD--QUISICION DE ESTOS BIENES.

A SU VEZ LOS PRODUCTOS MAS DEMANDADOS SE COLOCAN - EN LA PARTE INTERIOR DE LA TIENDA Y CUANTA MAS DEMANDA HAY, MAS -- ALEJADOS SE ENCUENTRAN DEL PUNTO DE ENTRADA; ESTO SE HACE CON LA - FINALIDAD DE QUE LOS USUARIOS TENGAN QUE PASAR Y OBSERVAR EL MAYOR NUMERO DE GONDOLAS Y ASI SE OBTENGA UNA MAYOR VENTA.

## . SUS CARACTERISTICAS

---

- 1.- EL NUMERO DE TRABAJADORES ES MAS REDUCIDO, YA --  
QUE LOS CLIENTES SE ATIENDEN SOLOS.
- 2.- SATISFACE A UNA ALTA DENSIDAD DE POBLACION.
- 3.- UN ALTO VOLUMEN DE VENTAS POR M2 DE AREA DE VEN  
TA.
- 4.- ESPACIO ADECUADO PARA ESTACIONAMIENTO.
- 5.- LA DISPOSICION INTERNA ( LAY-OUT ).
- 6.- MUEBLES SIN INTERFERENCIA ENTRE MERCADERIA Y --  
COMPRADOR.
- 7.- EL AREA DE VENTAS PRESENTA UN RANGO DE 4,000 A-  
8,000 M2 CON UNA MEDIA DE 6,000 M2.
- 8.- GRAN VARIEDAD EN PRODUCTOS.
- 9.- DIVISION EN TIENDA Y SUPER
- 10.- SUBDIVISION EN DEPARTAMENTOS Y SECCIONES.
- 11.- GRAN VARIEDAD DE PROVEEDORES.
- 12.- ABASTECIMIENTO PERMANENTE.

13.- OFERTAS Y PROMOCIONES PERIODICAS.

14.- AMBIENTE MUSICAL.

15.- OFERTAS Y DESCUENTOS EN EL TRANCURSO DEL DIA -  
BOSEADOS POR LA GERENCIA.

## . SUS OBJETIVOS

- 1.- PROCURAR LOS MEJORES PRECIOS POSIBLES, DENTRO -  
DEL MERCADO.
- 2.- PROPORCIONAR AL PUBLICO EL MEJOR SERVICIO Y LA-  
MEJOR CALIDAD AL MENOR PRECIO.
- 3.- PROPORCIONAR AL PUBLICO AMPLIOS SURTIDOS SELEC-  
CIONADOS.
- 4.- EVITAR INTERMEDIARIOS EN CUANTO SEA POSIBLE.
- 5.- UBICACION COMODA Y EFICIENTE.
- 6.- LIMPIEZA E HIGIENE.
- 7.- AMBIENTACION AGRADABLE.
- 8.- RAPIDEZ EN LAS OPERACIONES.
- 9.- PROCURAR LA MEJOR CALIDAD POSIBLE, BUSCANDO UNA  
RELACION COSTO-BENEFICIO ACEPTABLE PARA LA CLIENT  
TELA.
- 10.- CREAR UNA MAYOR FUENTE DE TRABAJO.
- 11.- CAPTAR LA MAYOR PARTE DEL MERCADO

12.- ABATIR LA INFLACION POR MEDIO DE PROMOCIONES Y OFERTAS.

13.- UTILIZACION DE MARCAS PROPIAS EN ALGUNOS ARTICULOS

## . ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES

---

### . PRINCIPALES TIENDAS EN MEXICO

---

- 1.- LIVERPOOL MEXICO, S.A. DE C.V.
- 2.- SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 3.- SUBURBIA, S.A.
- 4.- PALACIO DE HIERRO, S.A.
- 5.- PARIS LONDRES, S.A.
- 6.- SANBORN'S HERMANOS, S.A.
- 7.- VIANA Y CIA., S.A.
- 8.- WOOLWORTH DE MEXICO, S.A.
- 9.- ASTOR DE MEXICO Y CIA., S.A.

. DIFERENCIAS CON LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

---

- 1.- SU GIRO, YA QUE EN LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES SUS PRINCIPALES VENTAS SON DE ROPA Y MUEBLES.
- 2.- SU PRESENTACION EN LOS ARTICULOS.
- 3.- LA ATENCION PERSONAL AL PUBLICO.
- 4.- LA DECORACION EN EXTERIORES E INTERIORES.
- 5.- POR LO REGULAR ESTAS TIENDAS SE CONSTRUYEN EN FORMA VERTICAL.
- 6.- SE ENCAMINAN A LA VENTA DE BIENES DURADEROS.
- 7.- EL NUMERO DE EMPLEADOS ES MAYOR, YA QUE LA ATENCION ES PERSONAL.
- 8.- EL AREA DE VENTAS ES MAYOR, YA QUE CUENTAN CON UN RANGO REAL DE 7,000 AL 16,000 M2 CON UNA MEDIA DE 12,000 M2.
- 9.- EXISTE UNA MAYOR UTILIDAD PUES SE TRABAJA CON MAYOR MARGEN.

## . SU FUNCIONAMIENTO

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES ES SEMEJANTE A LAS DE AUTOSERVICIO, DESDE EL PUNTO DE VISTA QUE ESTA - ENCAMINADA AL COMERCIO, ESTAS TIENDAS TRABAJAN PRINCIPALMENTE CON - BIENES DE CONSUMO DURADERO TALES COMO:

- 1.- MUEBLES
- 2.- ROPA
- 3.- ARTICULOS ELECTRICOS
- 4.- DEPORTIVOS
- 5.- LINEA BLANCA, ETC.

OFRECEN A SUS CLIENTES LA MAYORIA DE ESTAS TIENDAS, TARJETAS DE CREDITO CON LAS CUALES PUEDEN COMPRAR Y SATISFACER SUS- NECESIDADES MOMENTANEAS.

TRABAJAN A TRAVES DE TEMPORADAS, MODAS, ESTACIONES- DEL AÑO, ETC., LOGRANDO CON ESTO UNA MAYOR DEMANDA DE LOS ARTICULOS.

LA DIVISION EN DEPARTAMENTOS ES ESENCIAL EN ESTE TI- PO DE TIENDAS, YA QUE ASI PROPORCIONAN A LA CLIENTELA UNA MAYOR CO- MODIDAD Y LOCALIZACION DE LOS PRODUCTOS, EN CUANTO AL DECORADO DE - ESTAS TIENDAS, A DIFERENCIA DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, TIENEN-

ACABADOS MAS FINOS, ASI COMO MUEBLES VITRINAS Y ANAQUELES EN LO --  
QUE SE EXIBE LA MERCANCIA. EL PISO POR LO GENERAL ES ALFOMBRADO, -  
LA ILUMINACION ESTETICA ES MAS ESTUDIADA Y ANALIZADA YA QUE DEPENDIENDO DE ESTO, SE PUEDEN INCREMENTAR O DISMINUIR LAS VENTAS.

EN ESTE TIPO DE TIENDAS EXISTE PERSONAL QUE ABORDA A LA CLIENTELA PARA FACILITAR Y AYUDAR A LA MISMA EN LA LOCALIZACION DE DETERMINADO PRODUCTO, PRENDA O ARTICULO, Y A SU VEZ PROPORCIONAN INFORMACION ACERCA DE LA CALIDAD, CANTIDAD, PRECIO, ETC., - INFORMACION QUE LA CLIENTELA DESEA SABER.

CUENTAN POR LO GENERAL ESTAS TIENDAS CON ELEVADORES O ESCALERAS ELECTRICAS, MUSICA INTERIOR, AIRE ACONDICIONADO, - ETC., PROPORCIONANDO DE ESTA FORMA ESTANCIA GRATA A LA CLIENTELA.

LA DISTRIBUCION EN DEPARTAMENTOS ES MUY IMPORTANTE SIENDO LOS MAS GENERALIZADOS LOS SIGUIENTES:

- 1.- DEPARTAMENTO DE CABALLERO
- 2.- DEPARTAMENTO DE DAMA
- 3.- DEPARTAMENTO DE NIÑOS
- 4.- DEPARTAMENTO DE NIÑAS
- 5.- DEPARTAMENTO DE BEBES
- 6.- DEPARTAMENTO DE BLANCOS
- 7.- DEPARTAMENTO DE JUGUETERIA

- 8.- DEPARTAMENTO DE PERFUMERIA
- 9.- DEPARTAMENTO DE JOYERIA
- 10.- DEPARTAMENTO DE DEPORTES
- 11.- DEPARTAMENTO DE ZAPATERIA
- 12.- DEPARTAMENTO DE DISCOS
- 13.- DEPARTAMENTO DE LINEA BLANCA
- 14.- DEPARTAMENTO DE DULCERIA
- 15.- DEPARTAMENTO DE TABAQUERIA, ETC.

## SUS CARACTERISTICAS

- 1.- QUIZA UNA DE LAS MAS IMPORTANTES ES LA FORMA -  
EN QUE SE ATIENDE A LA CLIENTELA, YA QUE EXIS-  
TE PERSONAL QUE REALIZA ESA FUNCION.
- 2.- SU GIRO PRINCIPAL ES LA VENTA DE BIENES DURADE  
ROS.
- 3.- EL ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL REQUIERE MAYOR-  
ATENCION Y CUIDADO.
- 4.- EXISTEN MOSTRADORES EN LOS CUALES LOS CLIENTES  
PUEDEN VER PERO NO TOCAR LOS ARTICULOS HASTA -  
NO SER ATENDIDOS.
- 5.- AMBIENTE MUSICAL.
- 6.- DIVISION POR PISOS O DEPARTAMENTOS DE ARTICU -  
LOS HOMOGENEOS.
- 7.- DIVERSIDAD DE PRODUCTOS.
- 8.- CAJAS REGISTRADORAS, UBICADAS EN DIFERENTES --  
PUNTOS DE LA TIENDA, YA SEA POR DEPARTAMENTO,-  
POR PISO, ETC.
- 9.- ESTACIONAMIENTO AMPLIO PARA LOS CLIENTES.
- 10.- MODA E INOVACION EN SUS PRODUCTOS.

## SUS OBJETIVOS

- 1.- PROPORCIONAR AL PUBLICO EL MEJOR SERVICIO Y LA MEJOR CALIDAD.
- 2.- TIENDAS BIEN UBICADAS, COMODAS Y AGRADABLES.
- 3.- RAPIDEZ EN LAS OPERACIONES.
- 4.- VENDER LA MEJOR CALIDAD POSIBLE, BUSCANDO UNA-RELACION COSTO-BENEFICIO ACEPTABLE PARA LA --- CLIENTELA.
- 5.- PROPORCIONAR A LA CLIENTELA ARTICULOS Y PRENDAS APROPIADAS PARA LA EPOCA.
- 6.- CREAR FUENTES DE TRABAJO.
- 7.- SATISFACER LAS NECESIDADES Y DEMANDAS POPULARES
- 8.- ABATIR LA INFLACION POR MEDIO DE PROMOCIONES - Y OFERTAS.
- 9.- UTILIZACION DE MARCAS PROPIAS EN ALGUNOS ARTICULOS.

## . IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

---

DEBIDO A LAS NECESIDADES ACTUALES Y A LOS CAMBIOS-QUE DIA CON DIA SE PRESENTAN EN CUALQUIER ORGANIZACION O ENTE ECONOMICO, ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE LAS EMPRESAS CUENTEN CON EL --APOYO Y LA COLABORACION PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UN ADMINIS--TRADOR FINANCIERO, YA QUE ES LA PERSONA IDONEA PARA EL ESTUDIO DE-ASIGNACION DE CAPITAL TOMANDO LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ENCAU -SARLOS Y APROVECHARLOS CORRECTAMENTE.

EN EL SECTOR COMERCIO Y PARTICULARMENTE EN LAS --TIENDAS DE AUTOSERVICIO, LA NECESIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES FUNDAMENTAL, DEBIDO A DIFERENTES FACTORES QUE SE PRESENTAN EN -TRE ELLOS LA MAGNITUD DE FLUJOS DE EFECTIVO QUE SE MANEJAN DIARIA-MENTE Y SU ADECUADO CONTROL, LA OBTENCION DE FUENTES DE FINANCIA -MIENTO NECESARIAS, ETC., LOGRANDO GRACIAS A LA PARTICIPACION DE ES-TE EL EQUILIBRIO OPTIMO ENTRE EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO.

ES ASI COMO EL DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR FINAN -CIERO, LOGRA LA ESTABILIDAD EN LA ORGANIZACION REALIZANDO FUNCIO -NES DE PLANEACION FINANCIERA, ADMINISTRACION DE LOS ACTIVOS, OBTEN -CION Y APLICACION DE RECURSOS.

RESPECTO A LA OBTENCION DE FONDOS, EL ADMINISTRA -DOR FINANCIERO TENDRA QUE RECURRIR, SI LA SITUACION LO AMERITA A -LAS DIFERENTES FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO QUE -SE PUEDEN DIVIDIR EN:

- A) INTERNAS
  - 1.- UTILIDADES RETENIDAS
  - 2.- DEPRECIACION ACUMULADA Y SIMILARES
  - 3.- DESINVERSION
- B) EXTERNAS
  - 1.- CREDITO
  - 2.- CAPITAL
  - 3.- ARRENDAMIENTO

1.- C R E D I T O

- A) COMERCIAL.- BIENES O SERVICIOS RECIBIDOS A --  
CREDITO ( PROVEEDORES )
- B) BANCARIO.-
  - a) DOCUMENTOS DESCONTADOS
  - b) PRESTAMO DIRECTO
  - c) PRESTAMO PRENDARIO.- SE GARANTIZA EL CUM-  
PLIMIENTO DEL PAGO MEDIANTE UN BIEN
  - d) PRESTAMO REFACCIONARIO
  - e) PRESTAMO DE HABILITACION O AVIO
  - f) PRESTAMO HIPOTECARIO
  - g) CREDITO SIMPLE O EN CUENTA CORRIENTE
- C) ACUMULADO ( ESPONTANEO )
  - a) RENTAS, INTERESES Y OTROS GASTOS ACUMULA-  
DOS POR PAGAR
  - b) IMPUESTO Y DERECHOS ACUMULADOS POR PAGAR-  
O RETENIDOS POR ENTERAR ( INCLUYENDO P.T.  
U. )
  - c) PROVISIONES PARA PENSIONES, PRIMAS DE AN-  
TIGUEDAD, INDEMNIZACIONES U OTRAS CONTIN-  
GENCIAS.

- d) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES DIFERIDOS SOBRE DIFERENCIAS TEMPORALES FISCALES.
- e) ANTICIPO DE CLIENTES Y DEPOSITOS RECIBIDOS EN GARANTIA.
- f) CREDITO A PROPIETARIOS ( NO CAPITAL )
- g) CREDITO COLECTIVO ( EMISION DE OBLIGACIONES )

## 2.- C A P I T A L

- a) CON LIMITACIONES
- b) CON REFERENCIAS ORDINARIAS O COMUN

## 3.- ARRENDAMIENTO

- a) PURO O DE OPERACION. ES AQUEL EN QUE HAY QUE DEVOLVER EL BIEN.
- b) FINANCIERO. ES UNA COMPRA A CREDITO, DONDE EL ARRENDATARIO PUEDE DEVOLVER EL BIEN O TIENE OPCION DE COMPRA.

COMO OBJETIVOS BASICOS DEL AREA ADMINISTRATIVA- FINANCIERA PODEMOS CITAR:

COORDINAR Y DEFINIR UN SISTEMA DE PLANEACION INTEGRAL ( ESTRATEGICA ) DE LARGO PLAZO QUE COMPRENDA UN ANALISIS COMPLETO- Y PERIODICO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, A TRAVES DE POLITICAS, ESCENARIOS, ORGANIZACION Y PROGRAMAS, CON PARTICIPACION DE TODAS LAS AREAS.

## . IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

---

A MEDIDA QUE LAS ACTIVIDADES DE TIPO SOCIAL SE ENCAMINAN HACIA LA COMPLEJIDAD, SURGE LA NECESIDAD DE FORMULAR UNA MEJOR PLANIFICACION DE TAREAS, CON EL FIN DE ASEGURAR EL MEJOR RESULTADO CON EL MINIMO DE MEDIOS POSIBLES, APLICANDO LO ANTES DICHO EN CUALQUIER EMPRESA PARA EFECTOS DE TOMA DE DECISIONES Y MEDIDAS OPORTUNAS ES NECESARIO TRAZAR UNA LINEA EFICAZ QUE EN UN MOMENTO NOS DEMUESTRE UNA VARIACION ENTRE LA REALIDAD Y LA PLANEACION OPTIMA.

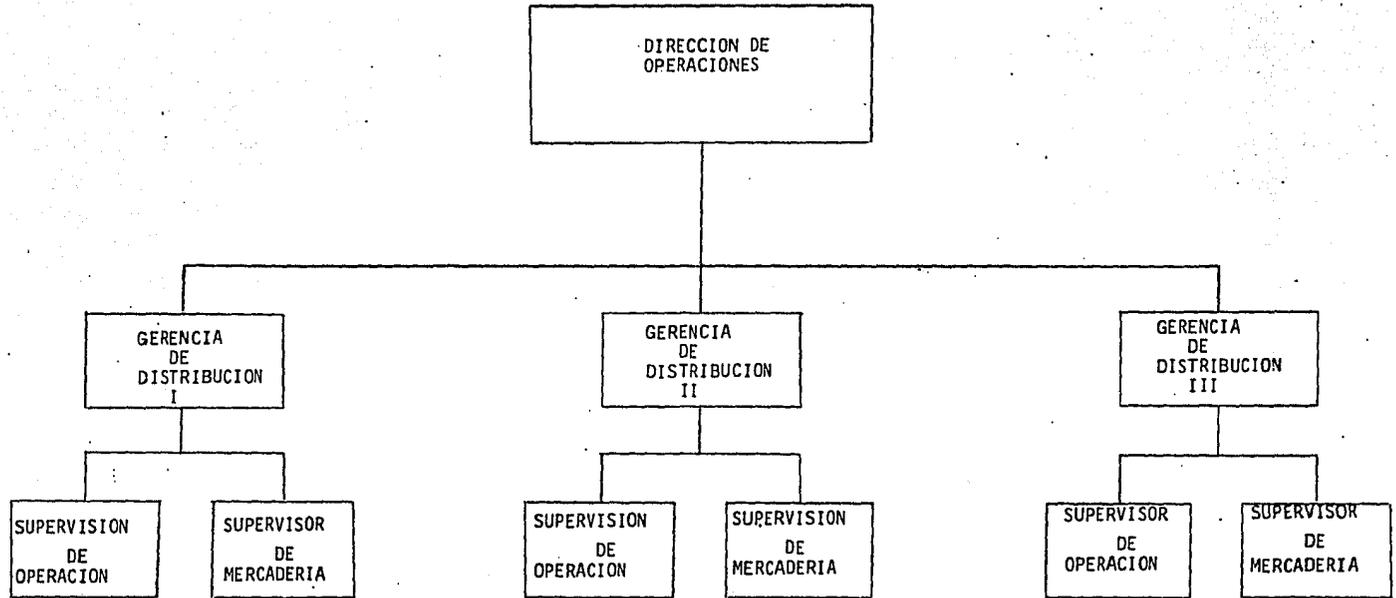
LO MENCIONADO ANTERIORMENTE NOS AYUDA A COMPRENDER LA FIDELIDAD E IMPORTANCIA DE UN ADECUADO CONTROL PRESUPUESTAL YA QUE ESTE ES UN ANALISIS DEL PORVENIR, QUE INTENTA EXAMINAR Y ELEGIR LAS DIFERENTES POSIBILIDADES PARA LAS FUNCIONES INDIVIDUALES DE LA EMPRESA ( VENTAS, PRODUCCION, ETC. ), LOGRANDO EL ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE TRABAJO Y LA RELACION DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE EXPLOTACION DE LA EMPRESA Y LA COORDINACION TOTAL DE LA MISMA. A SU VEZ EL COORDINADOR DEL PRESUPUESTO ESTARA EN CONDICIONES DE VIGILAR QUE EL EJERCICIO SE EFECTUE CORRECTAMENTE APEGANDOSE A LAS PREVISIONES QUE PARA CADA ACTIVIDAD FUERON PLANEADAS ANTICIPADAMENTE.

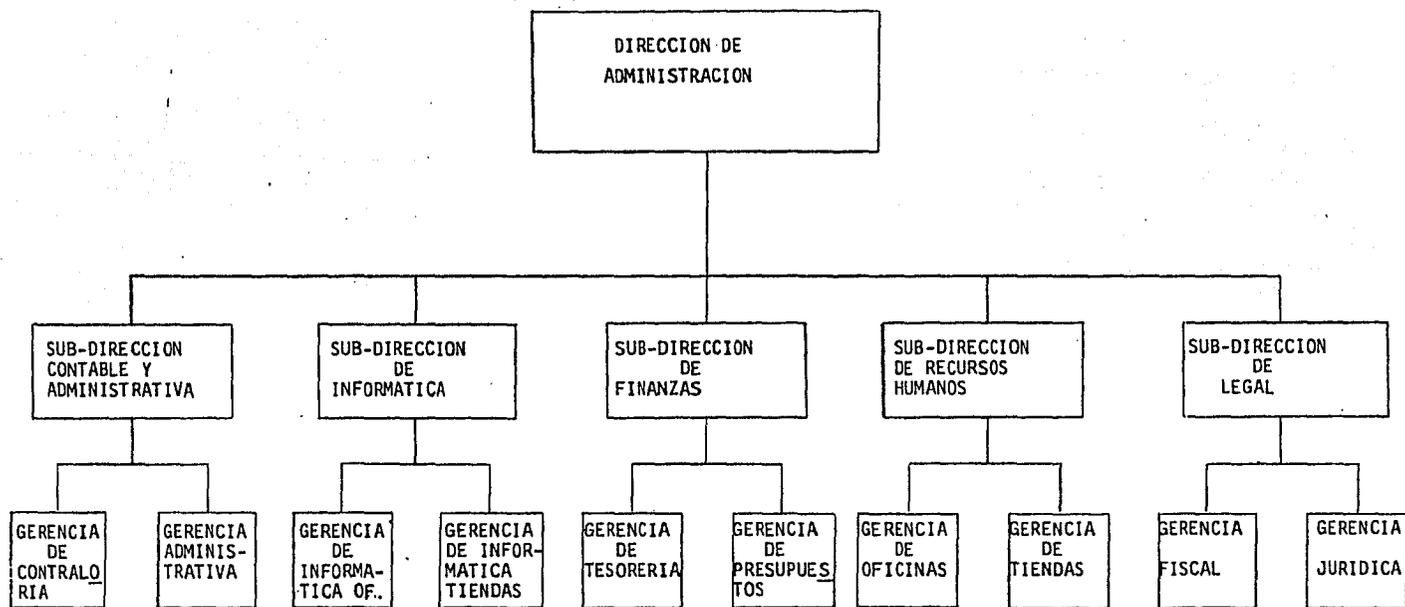
UN CONTROL ADECUADO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS, ES DE TAL IMPORTANCIA, QUE SIN ESTE REQUISITO LA IMPLANTACION DEL SISTEMA PERDERIA SU RAZON DE SER. UN CONTROL PRESUPUESTAL ESTA FORMADO DE --- TRES ETAPAS:

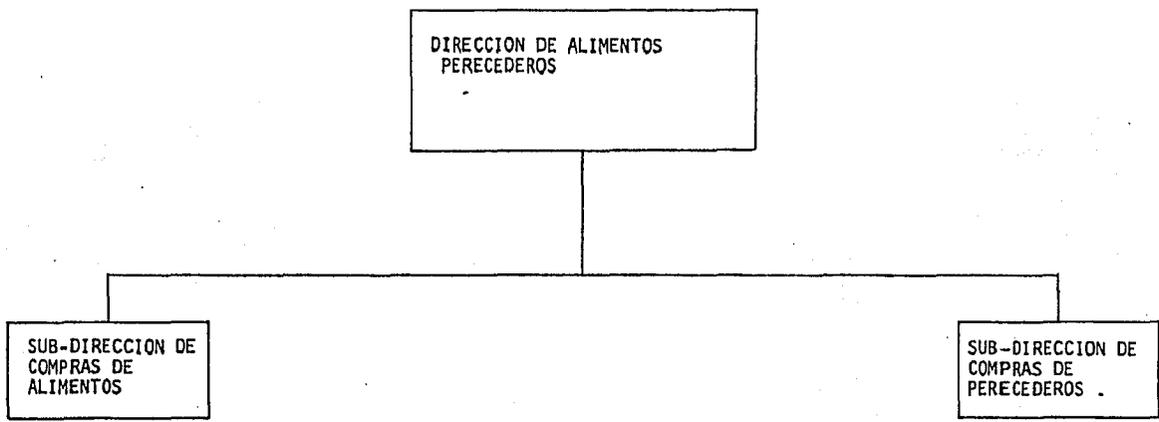
- 1.- LA FIJACION DE UN METODO DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL MANUAL DEL PRESUPUESTO.
- 2.- REGISTRO DE LAS OPERACIONES ESTABLECIENDO COMPARACIONES ENTRE LAS CANTIDADES PREVISTAS Y LAS REALMENTE -- EFECTUADAS.
- 3.- INVESTIGACION DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON VARIACIONES ENTRE LAS ESTIMACIONES PRESUPUESTADAS Y LAS REALES, PARA QUE DE ESTA FORMA SE TOMEN LAS MEDIDAS Y DE CISIONES CORRESPONDIENTES.

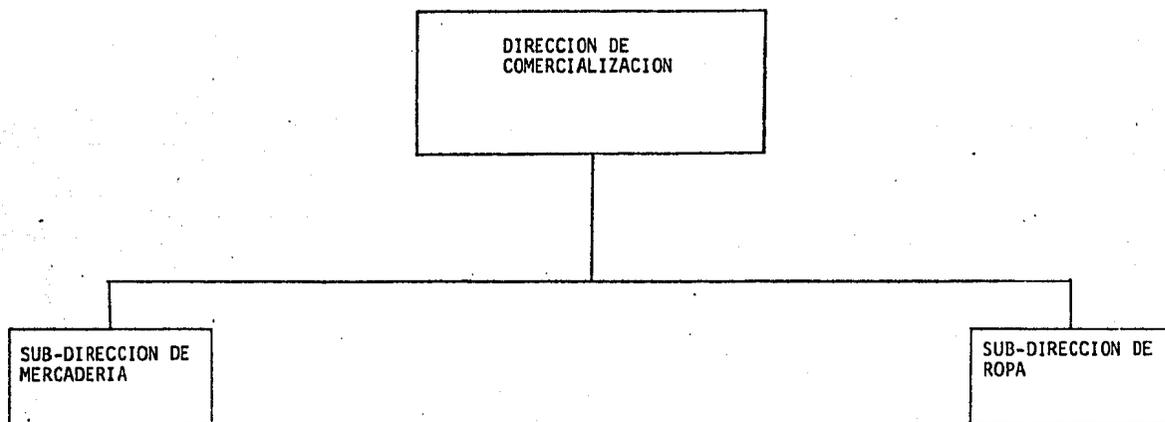
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A) ORGANIGRAMAS









## . CAPITULO II

### . GENERALIDADES

#### . DEFINICION DE PRESUPUESTO

LA PALABRA PRESUPUESTO TIENE VARIAS DEFINICIONES LA REAL ACADEMIA LO DEFINE COMO " EL COMPUTO ANTICIPADO DEL COSTO DE UNA OBRA Y TAMBIEN DE LOS GASTOS DE LA MISMA ".

EL DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET, DEFINE AL PRESUPUESTO COMO " EL CALCULO ANTICIPADO DE GASTOS, RECURSOS, TRABAJOS-POR REALIZARCE EN UN ASUNTO PUBLICO O PRIVADO ", " PLAN O INSTRUMENTO EN QUE SE CONCRETAN, POR MEDIO DE CALCULOS O ESTIMACIONES NUMERICAS LOS HECHOS A PRODUCIRSE, LAS PREVISIONES EN MATERIA DE RECURSOS Y EROGACIONES DE UNA HACIENDA EN UN DETERMINADO TIEMPO ".

EL MAESTRO CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ EN SU LIBRO TECNICA PRESUPUESTAL, DEFINE AL PRESUPUESTO COMO " LA ESTIMACION PROGRAMADA, EN FORMA SISTEMATICA DE LAS CONDICIONES DE OPERACION Y DE LOS RESULTADOS A OBTENER POR UN ORGANISMO, EN UN PERIODO DETERMINADO ".

AUNADO A LO ANTERIOR, SE PUEDE DEFINIR AL PRESUPUESTO COMO EL FORMAL PLANEAMIENTO DE LAS LABORES FUTURAS DE LA EMPRESA - LO CUAL SE DERIVA DEL MEJOR CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS QUE RIGEN LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO, LA POTENCIALIDAD FINANCIERA Y SU SITUACION GENERAL DENTRO DEL CICLO ECONOMICO.

## . ORIGENES DEL PRESUPUESTO

---

A MEDIDA QUE LAS ACTIVIDADES DE TIPO SOCIAL MARCHAN - HACIA LA COMPLEJIDAD, NOS ENCONTRAMOS CON LA NECESIDAD DE FORMULAR UNA MEJOR PLANIFICACION DE TODAS LAS TAREAS PARA ASI, ASEGURAR EL MEJOR RESULTADO CON EL MINIMO DE MEDIOS POSIBLES. SI SE APLICA EL CONCEPTO ANTERIOR A UN ENTE CUALQUIERA PARA EFECTOS DE TOMAR DECISIONES Y MEDIDAS OPORTUNAS ES NECESARIO QUE SE TRACEN OBJETIVOS -- EFICACES QUE EN UN MOMENTO DADO NOS INDIQUEN UNA VARIACION ENTRE - LA REALIDAD Y LA PLANEACION OPTIMA.

ESTA SERIE DE ESTUDIOS CON EFECTO APOSTERIORI, ES LO- QUE SE LLAMA PRESUPUESTO O SUPOSICION PREVIA Y HA SIDO UTILIZADO - DESDE TIEMPOS MUY REMOTOS; LA HISTORIA NOS MUESTRA COMO LOS EGIP - CIOS REALIZABAN ESTIMACIONES PARA PRONOSTICAR LOS RESULTADOS DE -- SUS COSECHAS DE TRIGO CON EL OBJETO DE PREVENIR LOS AÑOS DE ESCA - SEZ, Y QUE LOS ROMANOS REALIZABAN ESTIMACIONES DE PAGO DE LOS PUE- BLOS CONQUISTADOS PARA EXIGIR EL TRIBUTO CORRESPONDIENTE, ES CLARO EL COMPRENDER QUE CONFORME LOS ENTES ECONOMICOS SE HAN ENCAMINADO- A LA COMPLEJIDAD Y A LA PERFECCION DE FUNCIONES ESTOS ESTUDIOS TAM BIEN SE HAN DEPURADO Y PROFUNDIZADO Y NO ES SINO HASTA EL SIGLO -- XVIII CUANDO EL PRESUPUESTO SE COMIENZA A USAR COMO UNA HERRAMIEN- TA PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA CUANDO EN INGLATERRA EL MINISTRO

DE FINANZAS PONE EN CONSIDERACION DEL PARLAMENTO SUS PLANES DE GASTOS PARA EL PERIODO FISCAL INMEDIATO SIGUIENTE; INCLUYENDO EN ESTE UN RESUMEN DE GASTOS DEL AÑO ANTERIOR Y UN PROGRAMA DE IMPUESTOS Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACION.

POSTERIORMENTE EN LOS AÑOS DE 1912 A 1925 EN LOS ESTADOS UNIDOS LA INICIATIVA PRIVADA COMIENZA A UTILIZAR LOS PRESUPUESTOS CON LA FINALIDAD DE UN MEJOR CONTROL DE GASTOS, EN CONCORDANCIA CON EL RAPIDO CRECIMIENTO ECONOMICO Y DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION PROPIAS DE LA CRECIENTE INDUSTRIA; SIENDO APROBADA YA LA LEY DEL PRESUPUESTO NACIONAL Y ESTABLECIENDOLA COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION OFICIAL.

A RAIZ DE ESTOS SUCESOS ES CUANDO SE INICIA EN FORMA LA APLICACION DE UN BUEN METODO DE PLANEACION EMPRESARIAL CUYA IMPORTANCIA PRONTO SE HACE PATENTE AL OBSERVAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

EN EL AÑO DE 1930 SE REALIZA EL PRIMER SIMPOSIUM INTERNACIONAL DE CONTROL PRESUPUESTAL, EN EL CUAL PARTICIPAN 25 PAISES CUYA FINALIDAD ES LA DE ESTRUCTURAR SUS PRINCIPIOS Y TENER ASI UN RANGO INTERNACIONAL.

EN MEXICO, EMPRESAS DE ORIGEN NORTEAMERICANO COMIENZAN EN 1931 A INTRODUCIR EN SUS OPERACIONES LA TECNICA PRESUPUESTAL, UTILIZADA POSTERIORMENTE POR UN NUMERO CADA VEZ MAYOR DE EMPRESAS.

## . OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

---

### 1.- DE PLANEACION

EN EL DICCIONARIO LAROUSSE DE LA LENGUA ESPAÑOLA SE DE TERMINA QUE PLANEAR ES : TRAZAR EL PLAN DE UNA OBRA.

PLANEACION ES EL CONOCIMIENTO DEL CAMINO A SEGUIR, CON UNIFICACION Y SISTEMATIZACION DE ACTIVIDADES, POR MEDIO DE LOS CUALES SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA ORGANIZACION NECESARIA PARA ALCANZARLOS.

PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS RAZONABLEMENTE CORRECTOS DEL PRESUPUESTO, DEPENDERA DE LA INFORMACION ESTADISTICA QUE SE TENGA EN EL MOMENTO DE EFECTUAR LA ESTIMACION, PUES ADEMAS DE LOS DATOS HISTORICOS QUE SE TIENEN SE NECESITAN SABER CUALES SON LOS OB JETIVOS AL IGUAL QUE LO QUE SE PROCURA REALIZAR YA QUE DE ALGUN MO- DO AFECTA LO QUE SE PLANEA, DE ESTA FORMA SE PODRA PROYECTAR CON ME NOR MARGEN DE ERROR LOS POSIBLES RESULTADOS A FUTURO.

### 2.- DE ORGANIZACION

LA ORGANIZACION ES LA ESTRUCTURACION TECNICA, DE LAS - RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVI- DADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UNA ENTIDAD, ENCAMI- NADOS A LA FINALIDAD DE LOGRAR SU MAXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS - PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS.

UNA VEZ ESTABLECIDA LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION - POR DEPARTAMENTOS Y ESTOS A SU VEZ POR FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES; SE PODRAN DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS O NECESIDADES ESPECIFICADAS DE CADA UNO DE ELLOS.

SE TIENE QUE TOMAR EN CUENTA QUE MIENTRAS MAS ACTIVIDADES SEAN SE TENDRAN QUE ESTABLECER EN LA ENTIDAD UN MAYOR NUMERO DE DIVISIONES DEPARTAMENTALES MISMOS QUE DARAN LUGAR A ELABORAR TANTOS PRESUPUESTOS COMO DEPARTAMENTOS FUNCIONALES EXISTAN.

LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS NOS AYUDARA A APRECIAR SI SE ESTA CUMPLIENDO CON LAS -- FUNCIONES ESTABLECIDAS O SI ES NECESARIO MODIFICAR LA ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD, A SU VEZ; SE PODRA POR MEDIO DE LA COORDINACION O DIRECCION QUE SE TENGA DE LOS MISMOS LOGRAR EL COMPLETO ENGRANAJE DE SUS FUNCIONES TOTALES, COMO CONSECUENCIA DE LA INTERDEPENDENCIA DEPARTAMENTAL QUE DEBE EXISTIR.

### 3.- DE COORDINACION E INTEGRACION

COORDINACION SE PUEDE INTERPRETAR COMO EL REUNIR ESFUERZOS PARA UN OBJETIVO COMUN. EN UNA ENTIDAD COORDINAR E INTEGRAR SE ENTIENDE COMO EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO ARMONIOSO DE LAS ACTIVIDADES, CON LA FINALIDAD DE EVITAR SITUACIONES DE DESEQUILIBRIO ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION.

PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE UN DEPARTAMENTO, ES NECESARIO BASARSE O AUXILIARSE DE LOS OTROS CREANDOSE ASI UNA CADENA DE DEPENDENCIA ENTRE ELLOS; ENGRANANDOSE TODAS LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA Y EVITANDO DE ESTA FORMA GRACIAS A LA PARTICIPACION DEL PRESUPUESTO EL DESEQUILIBRIO DE LA ORGANIZACION.

#### 4.- DE DIRECCION

ES LA FUNCION EJECUTIVA PARA GUIAR O CONDUCIR E INSPECCIONAR O SUPERVISAR A LOS SUBORDINADOS, DE ACUERDO CON LO PLANEADO.

CON LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO SE PUEDEN LOGRAR MEJORES RESULTADOS EN ESTA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DADO QUE EL PRESUPUESTO ES UNA HERRAMIENTA DE ENORME UTILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES, ADMINISTRACION POR EXCEPCIONES, POLITICAS O ESTRATEGIAS-A SEGUIR, VISION DE CONJUNTO, ETC., OCASIONANDO CON ESTO UNA BUENA DIRECCION.

#### 5.- DE CONTROL

ES LA ACCION POR MEDIO DE LA CUAL SE APRECIA SI LOS PLANES Y OBJETIVOS SE ESTAN CUMPLIENDO, EL EJERCER UN CONTROL ES TOMAR DECISIONES SOBRE SITUACIONES ESPECIFICAS; NOS PODEMOS AYUDAR CON EL PRESUPUESTO PARA DETERMINAR SI LOS PLANES Y OBJETIVOS SE ESTAN CUMPLIENDO, REALIZANDO COMPARACIONES DE LOS RESULTADOS CONTRA LO PRESUPUESTADO Y TOMANDO LAS DECISIONES PERTINENTES PARA CADA CASO EN PARTICULAR, CORRIENDO ASI LAS VARIACIONES EXISTENTES.

## . REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

PARA QUE UN PRESUPUESTO CUMPLA EN FORMA ADECUADA CON -- LAS FUNCIONES QUE DE EL SE ESPERAN COMO EL OBTENER MAYOR EFICIENCIA- Y SEGURIDAD EN EL MANEJO DE LA ENTIDAD; ES INDISPENSABLE QUE SE BASE EN DETERMINADAS CONDICIONES, LAS CUALES DEBEN OBSERVARSE EN SU ESTRUC TURACION, COMO SON:

### 1.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO VA SIEMPRE LIGADA AL TI- PO DE EMPRESA, A SUS OBJETIVOS, A SU ORGANIZACION Y A SUS NECESIDA - DES; SU CONTENIDO Y FORMA VARIA DE UNA ENTIDAD A OTRA Y PRINCIPALMENT E EN EL GRADO DE ANALISIS QUE SE QUIERA OBTENER, ES POR ESO QUE ES- NECESARIO EL CONOCIMIENTO AMPLIO DE LA EMPRESA EN DONDE SE QUIERA -- APLICAR.

### 2.- EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA

EL GERENTE DEL PRESUPUESTO DEBERA TRANSMITIR LOS OBJET I VOS BASICOS QUE SE BUSCAN CON LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO POR ME DIO DE MANUALES O INSTRUCTIVOS EN FORMA CLARA Y CONCRETA CON LA FINA LIDAD, ADEMAS DE LAS YA MENCIONADAS; LA DE INFORMAR EL TRABAJO Y -- COORDINAR LAS FUNCIONES DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA PREPARACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO, DEFINIENDO LAS RESPONSABILIDADES Y LOS- LIMITES DE AUTORIDAD DE CADA UNO DE ELLOS.

### 3.- COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA

DEBE DE EXISTIR UNA PERSONA ENCARGADA QUE ACTUARA COMO-COORDINADOR DEL PRESUPUESTO, A ESTA PERSONA LE ENVIARAN TODOS LOS DE PARTAMENTOS LA INFORMACION NECESARIA PARA QUE LAS DEMAS SECCIONES -- PUEDAN REALIZAR O DESARROLLAR SUS ESTIMACIONES.

PARA LA ENTREGA DE LA INFORMACION EL GERENTE ELABORARA-UN CALENDARIO DE ENTREGA EL CUAL ESTARA SINCRONIZADO DE TAL MANERA - QUE NO SE INTERRUMPAN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES Y LLEVE UNA SECUEN-CIA LOGICA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION.

### 4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

UN REQUISITO IMPORTANTE QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA PARA LA INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL ES LA FIJACION DEL LAPSO QUE COMPRENDE LAS ESTIMACIONES YA QUE EN ESTA DETERMINACION OPERAN DIVER-SOS FACTORES, TALES COMO:

- A) ESTABILIDAD O INESTABILIDAD DE LAS OPERACIONES DE - LA EMPRESA.
- B) PERIODO DEL PROCESO PRODUCTIVO ( INDUSTRIAS DE TRANS FORMACION ).
- C) TENDENCIA DEL MERCADO
- D) VENTAS DE TEMPORADA, ETC.

## 5.- DIRECCION Y VIGILANCIA

UNA VEZ APROBADO EL PLAN EL SIGUIENTE PASO A SEGUIR SE-  
RA EL COMPARAR LOS DATOS REALES CONTRA LOS ESTIMADOS, REALIZANDO ES-  
TUDIOS MINUCIOSOS DE LAS DESVIACIONES QUE SURJAN DE ESTA COMPARACION  
REVISANDO PERIODICAMENTE LAS ESTIMACIONES Y DE SER NECESARIO MODIFI-  
CARLAS EN EL DEPARTAMENTO O SECCION QUE LO REQUIERA..

## 6.- APOYO DIRECTIVO

DEBE DE EXISTIR POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS UNA CONSCIENTE  
NECESIDAD DE IMPLANTAR EL PRESUPUESTO, CONVENCIDOS Y ENTERADOS DE  
LOS BENEFICIOS QUE ELLO LES OTORGARA PARA QUE DE ESTA MANERA TRANSMITAN  
APOYO Y RESPALDO EN TODO MOMENTO A TODOS LOS DEPARTAMENTOS, PARA  
QUE PROPORCIONEN LA INFORMACION Y COLABOREN CORRECTAMENTE Y PRINCI-  
PALMENTE AL COORDINADOR DEL PRESUPUESTO PARA QUE ASI TENGA LA AUTORIDAD  
SUFICIENTE DE PEDIR LO NECESARIO PARA LA INTEGRACION DEL PRESU-  
PUESTO Y DE ESTA MANERA EL PRESUPUESTO NO SEA SOLO INFORMATIVO, SINO  
QUE CONVIERTA EN UN PLAN DE ACCION OPERATIVO Y UN PATRON DE MEDIDA -  
CON LO REALIZADO.

## . CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

---

### 1.- DE FORMULACION

- A) ADAPTACION A LA EMPRESA
- B) PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL DE FUNCIONES

### 2.- DE PRESENTACION

- A) DE ACUERDO A LAS NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS

### 3.- DE APLICACION

- A) ELASTICIDAD Y CRITERIO

### 1.- DE FORMULACION

- A) ADAPTACION A LA EMPRESA

LA ADOPCION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL NO PUEDE HACERSE SIGUIENDO UN PATRON DETERMINADO APLICABLE A TODO TIPO DE EMPRESAS, DEBE DE IR EN FUNCION DIRECTA CON LAS CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA DONDE SE QUIERA IMPLANTAR, ADAPTANDOSE A LAS FINALIDADES DE LA MISMA EN TODOS Y CADA UNO DE SUS ASPECTOS. POR OTRA PARTE EL IMPLANTAR UN PRESUPUESTO REQUIERE DE ANALISIS Y ESTUDIOS MUY MINUCIOSOS DE OPERACIONES PASADAS, CAUSAS Y EFECTOS DE ESTAS, CONOCIMIENTO DE EMPRESAS SIMILARES A ELLAS; TODO ESTO CON LA FINALIDAD DE REALIZAR ESTIMACIONES O PROYECCIONES MAS CERCANAS A LA REALIDAD, OFRECIENDO A LA VEZ UN MEJOR CONTROL DE LAS OPERACIONES Y UN PATRON A SEGUIR DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS Y POSIBILIDADES DE LA EMPRESA.

## B) PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL DE FUNCIONES

ES NECESARIO QUE PARA CUALQUIER ACTIVIDAD O ACTO QUE SE QUIERA REALIZAR SE TENGA QUE PARTIR DE UN PLAN, EL CUAL AYUDARA A LOGRAR LOS OBJETIVOS Y FINALIDADES DANDO RESULTADOS MAS FAVORABLES Y CON MAYOR PRONTITUD. ES ASI COMO TODOS LOS ACTOS DE LA VIDA SE LLEGAN A REALIZAR AL IGUAL QUE ESTO; LA IMPLANTACION DE UN PRESUPUESTO REQUIERE DE UN PLAN PRECONCEBIDO EL CUAL ES PROYECTADO A FUTURO CON OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y ACTIVIDADES IMPRESCINDIBLES TALES COMO LAS DE CONTROLAR Y COORDINAR TODAS LAS FUNCIONES QUE CONDUCEN A ALCANZAR DICHO OBJETIVO.

## 2.- DE PRESENTACION

### A) DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS.

COMO LOS PRESUPUESTOS SIRVEN Y SE UTILIZAN COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION ( PUBLICA Y PRIVADA ) TIENEN COMO REQUISITO INDISPENSABLE OPERAR DENTRO DE UN MECANISMO CONTABLE Y ECONOMICO PARA QUE FACILITE LA COMPARACION DE LO REAL CONTRA LO PRESUPUESTADO, DETERMINAR Y ANALIZAR LAS VARIACIONES, ETC., ELABORADO EL PRESUPUESTO DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS ( PERIODO, MERCADO, OFERTA Y DEMANDA, CICLO ECONOMICO, ETC. ).

### 3.- DE APLICACION

#### A) ELASTICIDAD Y CRITERIO

LA CREACION O IMPLANTACION DE UN PRESUPUESTO NO QUIERE-DECIR QUE NO SE PUEDAN MODIFICAR O ALTERAR SUS ESTIMACIONES DEBIDO A FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS O A ERRORES EN LOS CALCULOS DE LAS PROYECCIONES; UN PRESUPUESTO DEBE SER FLEXIBLE Y CAMBIARSE O MODIFICAR-CUANTAS VECES SEA NECESARIO YA QUE EN LA ACTUALIDAD SE PRESENTAN SITUACIONES TALES COMO FLUCTUACIONES EN EL MERCADO, INFLACION EN LOS -PRECIOS, COMPETENCIA EN EL MERCADO, ETC., OBLIGANDO AL COORDINADOR -DEL PRESUPUESTO A EFECTUAR CONSIDERABLES CAMBIOS EN SUS PLANES SIEN-DO ESTAS ALGUNAS RAZONES POR LO CUAL ES SALUDABLE REALIZAR EL PRESU-PUESTO CON ELASTICIDAD Y CRITERIO, EN LA ACTUALIDAD ES RECOMENDABLE-DEBIDO A LOS CAMBIOS TAN FUERTES Y FRECUENTES, REALIZAR PROYECCIONES A CORTO PLAZO VERIFICANDOSE Y CORRIENDOSE ESTAS CADA MES O LO MAS-FRECUENTE POSIBLE,DEPENDIENDO DE LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD.

## . TIPOS DE PRESUPUESTO

PARA LOGRAR UNA MEJOR COMPRESION Y UTILIZACION DEL PRE  
SUPUESTO HA SURGIDO LA NECESIDAD DE REALIZAR DENOMINACIONES O TIPOS-  
DE PRESUPUESTOS DE ACUERDO A CARACTERISTICAS ESPECIALES Y PARTICULA-  
RES O ASPECTOS SOBRESALIENTES EN DONDE SE QUIERA IMPLANTAR ESTE, CLA-  
SIFICANDOLO DE ACUERDO A SUS OBJETIVOS Y GIRO DE ACTIVIDADES CON QUE  
CUENTA LA ENTIDAD.

LOS PRESUPUESTOS SE PUEDEN DIVIDIR EN DOS TIPOS, ESTOS-  
SON:

- 1.- PRESUPUESTOS PUBLICOS
- 2.- PRESUPUESTOS PRIVADOS

### 1.- PRESUPUESTOS PUBLICOS

SON AQUELLOS QUE REALIZAN LOS GOBIERNOS, ESTADOS, EMPRE  
SAS DECENTRALIZADAS, ETC., CON LA FINALIDAD DE CONTROLAR MEJOR LAS -  
FINANZAS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS Y OBTENER ASI UN MEJOR CON-  
TROL DE SUS GASTOS. LOS GOBIERNOS PARTEN DE LA ESTIMACION DE GASTOS-  
QUE SE HAYAN DE ORIGINAR, DEBIDO A LAS NECESIDADES PUBLICAS, PLANEAN  
DO POSTERIORMENTE LA FORMA EN QUE PODRAN CUBRIRLOS, ESTUDIANDO LA --  
APLICACION DE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LA RECABACION DE IMPUES -  
TOS, DE LA OBTENCION DE EMPRESTITOS, ETC.

LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES A DIFERENCIA DE LAS ENTIDADES PRIVADAS TIENEN COMO FINALIDAD EL SATISFACER LAS NECESIDADES PUBLICAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE Y ASI LOGRAR LA ESTABILIDAD ECONOMICA DEL PAIS.

## 2.- PRESUPUESTOS PRIVADOS

SON EL TIPO DE PRESUPUESTO QUE ADOPTAN LAS EMPRESAS PARTICULARES COMO HERRAMIENTA E INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION. LAS EMPRESAS PARTICULARES REALIZAN LOS PRESUPUESTOS PARTIENDO DE LA ESTIMACION DE SUS INGRESOS PARA DETERMINAR POSTERIORMENTE SU DISTRIBUCION O APLICACION, ESTO OCASIONA QUE LA INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL SEA MAS COMPLEJA Y DIFICIL DE SOLUCIONAR.

LA FINALIDAD DE LAS EMPRESAS PRIVADAS ES EL LOGRO DE UTILIDADES SIENDO ESTE ASPECTO EL MAS IMPORTANTE Y MAS TRASCENDENTAL PARA DIFERENCIAR LAS PUBLICAS DE LAS PRIVADAS; ADEMAS DE ESTA FINALIDAD ESTAS EMPRESAS CUENTAN CON OTRAS COMO: UN SUPERIOR BENEFICIO SOCIAL, UNA MEJOR DISTRIBUCION DE LA RIQUEZA, ETC.

A SU VEZ ESTOS PRESUPUESTOS SE PUEDEN CLASIFICAR DE ACUERDO A :

- A) SU CONTENIDO
- B) SU FORMA
- C) SU DURACION
- D) SU TECNICA DE VALUACION
- E) LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

A) POR SU CONTENIDO

- 1.- PRINCIPALES.- ESTOS PRESUPUESTOS SON UNA ESPECIE DE RESUMEN, EN EL QUE SE PRESENTAN LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE TODOS LOS PRESUPUESTOS DE LA EMPRESA.
- 2.- AUXILIARES.- SON AQUELLOS QUE MUESTRAN EN FORMA MAS DETALLADA Y ANALITICA, LAS ESTIMACIONES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS O SECCIONES DE LA EMPRESA.

B) POR SU FORMA

- 1.- FLEXIBLES.- SE REALIZAN CON FINALIDAD DE CONSIDERAR ANTICIPADAMENTE POSIBLES CAMBIOS QUE PUDIERAN OCURRIR PROPORCIONANDO A SU VEZ CIERTA ELASTICIDAD PARA FLUCTUACIONES O CAMBIOS PROPIOS, LOGICOS O NECESARIOS. ( SE HABLARA MAS ACERCA DE ESTE TIPO DE PRESUPUESTO EN EL SIGUIENTE TEMA ).
- 2.- FIJOS.- SON AQUELLOS QUE PERMANECEN INVARIABLES DURANTE EL PERIODO PRESUPUESTADO POR ASI CONVENIRLE A LA ENTIDAD O POR POLITICAS DE LA MISMA.

C) POR SU DURACION

ESTOS SE DIVIDEN EN DOS:

- 1.- CORTOS.- SON AQUELLOS QUE ABARCAN UN AÑO O MENOS.
- 2.- LARGOS.- SON LOS QUE SE FORMULAN PARA MAS DE UN AÑO.

D) POR SU TECNICA DE VALUACION

- 1.- ESTIMADOS.- ESTOS PRESUPUESTOS SE BASAN SOBRE ASPECTOS EMPIRICOS Y ESTADISTICAS, CONTEMPLANDO TAMBIEN - RAZONAMIENTOS SUBJETIVOS; SUS CIFRAS NUMERICAS MUESTRAN SIMPLEMENTE LA POSIBILIDAD MAS O MENOS RAZONABLE DE QUE EFECTIVAMENTE SUCEDA LO QUE SE HA PLANEADO.
- 2.- ESTANDAR.- ESTOS PRESUPUESTOS SE FORMULAN SOBRE BASES CASI CIENTIFICAS, PARA SU ELABORACION SE REALIZAN ESTUDIOS, ANALISIS, EVALUACIONES, INVESTIGACIONES, PREVISIONES, ETC. ELIMINANDO CON ESTO EN GRAN MEDIDA LAS POSIBILIDADES DE ERROR YA QUE SUS CIFRAS REPRESENTAN LOS RESULTADOS QUE SE DEBEN OBTENER.

E) POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

- 1.- DE PROMOCION.- SE REPRESENTAN EN FORMA DE PROYECTO-FINANCIERO Y DE EXPANSION; PARA SU REALIZACION, ES NECESARIO ESTIMAR LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL PERIODO PRESUPUESTAL.
- 2.- PARCIALES.- SON LOS QUE SE REALIZAN EN FORMA ANALITICA, MOSTRANDO LAS OPERACIONES ESTIMADAS POR CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA.

- 3.- POR PROGRAMAS.- NORMALMENTE ES PREPARADO POR EMPRESAS GUBERNAMENTALES, DESCENTRALIZADAS, PATRONATOS, INSTITUCIONES, ETC., LAS CIFRAS QUE REFLEJA REPRESENTAN EL GASTO RELACIONADO CON LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN, DETERMINANDO EL COSTO DE LAS ACTIVIDADES QUE CADA DEPENDENCIA DEBE REALIZAR PARA LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS A SU CARGO.
- 4.- DE FUSION.- SE UTILIZA PARA DETERMINAR ANTICIPADAMENTE LAS OPERACIONES QUE HAN DE RESULTAR DE UNA CONJUNCION DE EMPRESAS.
- 5.- DE APLICACION.- SON AQUELLOS QUE HAN SIDO APROBADOS Y AUTORIZADOS POR LA DIRECCION PARA PONERSE EN MARCHA Y APLICARSE EN LA ENTIDAD.

ES NECESARIO ACLARAR QUE ESTA CLASIFICACION TIENE COMO FINALIDAD EL MOSTRAR POR SEPARADO LOS ASPECTOS Y CARACTERISTICAS MAS IMPORTANTES DE LOS PRESUPUESTOS, NO SIENDO LIMITATIVAS UNAS DE LAS OTRAS, POR EJEMPLO:

UN PRESUPUESTO PUEDE SER AL MISMO TIEMPO, PRIVADO, PRINCIPAL, FLEXIBLE, CORTO Y ESTANDAR, ETC.

## . PRESUPUESTO FLEXIBLE

COMO SE HABIA MENCIONADO EN EL TEMA ANTERIOR, EL PRESUPUESTO FLEXIBLE ES EL RESULTADO DE CONSIDERAR ANTICIPADAMENTE LAS VARIACIONES QUE PUDIERAN EXISTIR EN LOS INGRESOS Y EN LAS VENTAS.

SI BIEN LA FINALIDAD DEL PRESUPUESTO FLEXIBLE ES LA DE CONSIDERAR DIFERENTES PLANES O ALTERNATIVAS DE APLICACION EN CASO DE QUE LAS SITUACIONES PREVISTAS CAMBIEN. ESTOS PLANES, ALTERNATIVAS O VARIACIONES, SE PRESENTAN DENTRO DEL CUERPO MISMO DEL PRESUPUESTO DE ACUERDO A LAS POLITICAS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA REALIZANDO ESTIMACIONES EN FORMA ESCALONADA O BIEN, FIJANDO PORCENTAJES SOBRE UNA BASE DETERMINADA.

NO DEBE DE OLVIDARSE QUE TODOS LOS PRESUPUESTOS REQUIEREN DE UN MARGEN DE ELASTICIDAD, AUN LOS PRESUPUESTOS FIJOS REQUIEREN DE ELLAS PARA HACER POSIBLE LA REVISION Y ADECUACION DE LAS FLUCTUACIONES CONSTANTES DEL MERCADO, PROVOCANDO QUE LA ADMINISTRACION REALICE Y RECONSIDERE LOS CAMBIOS NECESARIOS A SUS PLANES, CUANDO LAS SITUACIONES SE PRESENTAN DIFERENTES A LAS PREVIAMENTE ESTIMADAS.

## . INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL

YA SE HA MENCIONADO ANTERIORMENTE QUE EXISTE EN LA REALIZACION DEL PRESUPUESTO UNA RELACION O INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL EN TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA, YA QUE ESTAS FORMAN PARTE DE LA ENTIDAD Y CADA UNA TIENE ACTIVIDADES Y FUNCIONES AFINES, LAS CUALES ESTAN ENCAMINADAS EN ALCANZAR UN OBJETIVO COMUN, QUE ES EL DE LOGRAR Y CUMPLIR CON LAS POLITICAS FIJADAS POR LA EMPRESA; DE ESTA MANERA SE VEN EN LA NECESIDAD DE DAR Y RECIBIR INFORMACION DE -- LAS DEMAS AREAS EFECTUANDO CON ESTO LA INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL Y DEPARTAMENTAL DE CADA UNO DE ELLAS.

EL PRESUPUESTO CUENTA CON TRES AREAS SUMAMENTE IMPORTANTES, LAS CUALES NOS VAN A PROPORCIONAR LA PAUTA PARA REALIZAR LAS DEMAS, FIJANDO LAS BASES. ESTAS TRES AREAS SON EL PRESUPUESTO DE VENTAS, DE PRODUCCION Y EL FINANCIERO PUES SE AJUSTAN UNO A OTRO SIRVIENDO DE EPICENTRO PARA LA FORMACION DE LOS DEMAS; AGRUPANDOSE ESTOS EN PRINCIPALES, ANALITICOS O COMPLEMENTARIOS E INTEGRANDOSE POSTERIORMENTE ESTOS ULTIMOS A LOS PRINCIPALES.

## . CAUSAS DEL FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

---

LA TECNICA PRESUPUESTAL ES RECOMENDABLE EN CUALQUIER ENTIDAD DEBIDO A QUE CON ELLA SE PUEDEN LOGRAR MEJORES RESULTADOS - TANTO OPERATIVOS COMO ADMINISTRATIVOS, DESGRACIADAMENTE A VECES ES MANEJADA O LLEVADA POR PERSONAS NO APTAS PARA TAL FUNCION QUE DESCONOCEN LA FINALIDAD Y OBJETIVOS QUE SE BUSCAN CON LA IMPLANTACION O CONTINUIDAD DE ESTA TECNICA, LAS CUALES COOPERAN PARA MAL LOGRAR -- LOS RESULTADOS OPTIMOS DE ESTA, ENTRE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL SE PUEDEN MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

- 1.- DESCONOCIMIENTO DE LA EMPRESA AL IGUAL QUE DE SUS OBJETIVOS Y POLITICAS.
- 2.- MALA ADMINISTRACION, DIRECCION Y VIGILANCIA POR PARTE DE LOS COORDINADORES DEL PRESUPUESTO.
- 3.- POCA FLEXIBILIDAD OCACIONANDO VARIACIONES MUY ALTAS SIN VER O ANALIZAR LAS CAUSAS DE ESTAS.
- 4.- INADECUADO SISTEMA DE CONTABILIDAD Y DE COSTOS- OCACIONANDO RETRASO Y MALA INFORMACION PARA EL- CONTROL PRESUPUESTAL.
- 5.- FALTA DE REVISION Y CORRECCION DE LAS ESTIMACIONES.

6.- FALTA DE APOYO DIRECTIVO Y A RAIZ DE ESTO DE --  
COOPERACION DE LOS DEMAS DEPARTAMENTOS.

7.- INADECUADA ESTADISTICA DE OPERACIONES.

8.- INSUFICIENTE ANALISIS Y ESTUDIO DE MERCADO.

COMO SE PUEDE OBSERVAR LA MALA APLICACION Y FALTA -  
DE CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO AL RESPECTO ORIGINAN EL FRACASO DEL SIS  
TEMA PRESUPUESTAL.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

---

### V E N T A J A S

#### 1.- DE PLANEACION

- A) SE PUEDE LOGRAR CON EL PRESUPUESTO UNA VISION A FUTURO CON OBJETIVOS Y FINALIDADES POR REALIZAR Y ALCANZAR OBTENIENDO A SU VEZ PROYECCION HACIA UNA BUENA DIRECCION Y CONTROL DE LA ENTIDAD.
- B) SIRVE COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES Y CREACIONES O FIJACION DE POLITICAS.
- C) SIRVE COMO GUIA PARA FIJAR LO REALIZABLE NO CAYENDO EN OPTIMISMO EXAGERADO QUE PUDIERA TRAER CONSECUENCIAS NEGATIVAS.

#### 2.- DE ORGANIZACION

- A) PROPICIA LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DEFINIENDO RESPONSABILIDADES Y LIMITES DE AUTORIDAD EN LA EMPRESA.
- B) OBLIGA A ESTABLECER DIVISIONES FUNCIONALES POR SECCION O DEPARTAMENTO EN LA ENTIDAD, LOGRANDO CON ESTO CORREGIR O MODIFICAR LA ESTRUCTURA SI ASI LO RE-

QUIEREN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA; ENFOCADAS ESTAS A UN MEJOR CONTROL DEPARTAMENTAL.

### 3.- DE COORDINACION

- A) AYUDA A ESTABLECER LA COOPERACION Y ENCAUZACION DE -- ACTIVIDADES DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS, CON MIRAS A UN OBJETIVO COMUN.
  
- B) SE PUEDEN REALIZAR FLUJOS DE OPERACIONES POR CADA -- UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ENTIDAD AYUDANDO A ESTABLECER UN MEJOR CONTROL DE LAS MISMAS.

### 4.- DE DIRECCION

- A) GRACIAS AL PRESUPUESTO SE PUEDEN ESTUDIAR LAS VARIACIONES O DESVIACIONES QUE SURJAN DE COMPARAR LO ESTIMADO CONTRA LO REALIZADO, PERMITIENDO TOMAR MEDIDAS-CORRECTIVAS Y ASI EFECTUAR DECISIONES CON BUENAS BASES.

### 5.- DE CONTROL

- A) CONSTITUYE UNA GUIA ADMINISTRATIVA, ESTABLECIENDO -- UNA META DEFINIDA
  
- B) AYUDA A DELIMITAR RESPONSABILIDADES EN TODOS LOS NIVELES.

- C) ES UN INSTRUMENTO DE VIGILANCIA Y SUPERVISION CON - EL CUAL SE PUEDEN COMPARAR, SOPESTAR Y PULSAR LOS RE SULTADOS.
- D) COOPERA AYUDANDO A FACILITAR LA APLICACION PARA LA- TOMA DE DECISIONES.

## 6.- DE PERSONAL

- A) AYUDA A CONDUCIR LA FUERZA DE TRABAJO EN FORMA MAS- PRODUCTIVA.
- B) APROVECHA DOS CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMA- NOS, EL AMOR PROPIO Y LA DIGNIDAD.
- C) ELIMINA LA POSIBILIDAD DE JUICIOS INDIVIDUALES ERRO NEOS.
- D) AYUDA A SIMPLIFICAR LA FUNCION DE DIRECCION Y CON - TROL.

LAS PRINCIPALES DESVENTAJAS CON QUE CUENTA LA TECNICA - PRESUPUESTAL SON :

- 1.- COMO EL PRESUPUESTO SE BASA EN ESTIMACIONES Y EN PRONOSTICOS, - ESTOS NO SON INMUNES A ERRORES Y A IMPREVISIBLES TALES COMO CAM BIOS EN LAS DISPOSICIONES FISCALES, TENDENCIAS DEL MERCADO, AC-

TUACION DE LA COMPETENCIA, PERDIDA EN EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA, ETC., RAZON POR LA CUAL EXISTE SIEMPRE UN MARGEN DE INCERTIDUMBRE EN EL PRESUPUESTO.

- 2.- CUANDO EL COSTO DEL PRESUPUESTO ES DEMASIADO ALTO EN COMPARACION A LOS RESULTADOS Y BENEFICIOS QUE DE EL SE RECIBEN.
- 3.- CUANDO EL PRESUPUESTO ES LLEVADO POR COSTUMBRE O RUTINA, SIENDO ESTE OBSOLETO Y CADUCO SIN HACERLE LAS MODIFICACIONES NECESARIAS NI ACTUALIZARLO, CORTANDO DE ESTA MANERA POSIBLES MEJORIAS E INNOVACIONES POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS O PERSONAL COMPETENTE; Y A SU VEZ RESTRINGIENDO LOS POSIBLES BENEFICIOS QUE PUDIERA BRINDAR.

## CAPITULO III

### . PLANEACION PRESUPUESTAL

#### . PLANEACION A CORTO PLAZO

ES DE VITAL IMPORTANCIA DETERMINAR LA DURACION DEL PERIODO DEL PRESUPUESTO, ESTE DEBERA ESTAR BASADO DE ACUERDO AL TIPO DE NEGOCIO QUE SE TRATE, TAMBIEN ES IMPORTANTE VER SI ES PRIMERA VEZ QUE SE VA A PRESUPUESTAR O SI YA SE HA HECHO CON ANTICIPACION - PUES DEPENDIENDO DE ESTOS SE PODRA DETERMINAR LA DURACION DEL PERIODO DEL PRESUPUESTO. DEBERAN TOMARSE EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES PARA LA DETERMINACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.

- 1.- EL CICLO DE PRODUCCION
- 2.- DURACION DEL PERIODO DE ROTACION DE LOS INVENTARIOS.
- 3.- LA INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS ESTACIONALES EN --  
LOS DIFERENTES ARTICULOS QUE SE PRODUCEN.
- 4.- FUERZAS ECONOMICAS QUE OCASIONAN LOS ESTADOS DE PROSPERIDAD Y DEPRESION.

EXISTEN DOS TIPOS DE PRESUPUESTOS TOMANDO COMO PUNTO DE PARTIDA SU DURACION, SIENDO ESTOS CORTOS Y LARGOS.

- A) LOS CORTOS SON AQUELLOS QUE ABARCAN UN AÑO O - MENOS, DIVIDIDO ESTE EN SEMANAS, MESES, TRIMES TRES, O SEMESTRES DEPENDIENDO DE LA CANTIDAD - Y CALIDAD DE INFORMACION QUE SE QUIERA OBTENER.
  
- B) LOS LARGOS SON AQUELLOS QUE SE FORMULAN PARA - MAS DE UN AÑO, DIVIDIDO ESTE EN TRIMESTRES, SEMESTRES O AÑOS Y CUYA INFORMACION Y COMPARACION CON RESULTADOS SE OBTIENE A LARGO PLAZO.

LA PLANEACION DEL PERIODO DE DURACION MAS GENERALIZADA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES E INDUSTRIALES ES DE UN AÑO DIVIDIDO ESTE EN SEMESTRES, TRIMESTRES O MENOS, YA QUE EN ESTOS LAPROS POR LO REGULAR CONCURREN LOS FACTORES ANTES MENCIONADOS.

## . PLANEACION A LARGO PLAZO

COMO SE HA MENCIONADO ANTERIORMENTE, ESTA INTIMAMENTE LIGADO AL TIEMPO DE DURACION DEL PRESUPUESTO, EL GIRO DE LA EMPRESA QUE SE QUIERA PRESUPUESTAR YA QUE EXISTEN FACTORES TALES COMO:

- 1.- EL CICLO DE PRODUCCION
- 2.- DURACION DEL PERIODO DE ROTACION DE LOS INVENTARIOS.
- 3.- FUERZAS ECONOMICAS QUE OCASIONAN LOS ESTADOS DE PROSPERIDAD Y DEPRESION
- 4.- LA INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS ESTACIONALES EN --  
LOS DIFERENTES ARTICULOS QUE SE PRODUCEN.

LA PLANEACION A LARGO PLAZO, TIENE UNA DURACION MAYOR A UN AÑO Y ESTA PUEDE LLEGAR A SER DE TRES, CINCO O DIEZ AÑOS - EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE ESTA PLANEACION ES EL DETERMINAR EL EFECTO DE DIVERSOS PLANES O ALTERNATIVAS SOBRE LOS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS DE LA ENTIDAD A LARGO PLAZO.

ESTE TIPO DE PRESUPUESTOS LARGOS, IMPLICAN BASICAMENTE LA ELABORACION DE BALANCES GENERALES PROFORMA; CUYA FINALIDAD ES LA DE CONOCER QUE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS SE ALCANZAN A SATISFACER CON LOS FONDOS DEL PASIVO Y HASTA CUANDO SE PODRAN CUBRIR

DICHOS REQUERIMIENTOS, SIN LA NECESIDAD DE LIMITAR O ALTERAR OTROS-  
RENGLONES.

ACTUALMENTE ES MENOR EL NUMERO DE EMPRESAS QUE UTILIZAN ESTE TIPO DE PRESUPUESTO DEBIDO FUNDAMENTALMENTE AL INDICE DE INFLACION TAN ACELERADO CON QUE SE VIVE EN LA ACTUALIDAD, OCASIONANDO CON ELLO MAYOR DIFICULTAD EN LA REALIZACION DE LAS PROYECCIONES- Y MAYOR INCERTIDUMBRE EN LA COMPARACION CONTRA LOS RESULTADOS.

## . PLANEACION ESTRATEGICA

DESPUES DE MUCHOS AÑOS Y DE MUCHO ESFUERZO, SE PUDO LOGRAR UN ACUERDO SOBRE EL SIGNIFICADO DE LA PALABRA " POLITICA ",- POSTERIORMENTE APARECIO LA PALABRA " ESTRATEGIA " PROVOCANDO UNA -- CONFUSION ENTRE ESTAS PALABRAS EN LA LITERATURA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS SOBRE EL SIGNIFICADO DE ESTA EXPRESION Y SU RELACION -- CON LAS POLITICAS.

LA POLITICA ES UNA GUIA PARA EL PENSAMIENTO Y LA AC CION DE QUIENES DEBAN TOMAR DECISIONES, LA ESCENCIA DE LA POLITICA- ES LA EXISTENCIA DE AUTONOMIA EN LAS DECISIONES, LA ESTRATEGIA, POR OTRA PARTE, SE REFIERE A LA FORMA EN QUE LOS RECURSOS HUMANOS DEBEN UTILIZARSE PARA MAXIMIZAR LA POSIBILIDAD DE OBTENER DETERMINADOS RE SULTADOS EN PRESENCIA DE CIERTAS DIFICULTADES, POR LO TANTO LA PLA- NEACION ESTRATEGICA ES LA DECISION DE COMO USAR LOS RECURSOS DISPO- NIBLES PARA OBTENER FINES PRIMORDIALES, EN LA PRESENCIA DE OBSTACU- LOS.

DE ESTA FORMA, LA POLITICA Y LA ESTRATEGIA CONSTITU YEN LA ESTRUCTURA BASICA DE LOS PLANES DE LA EMPRESA Y EL MEDIO PA- RA CANALIZAR LAS DECISIONES. MIENTRAS MEJOR SE DEFINAN Y COMPRENDAN LA POLITICA Y LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA, MAS CONSISTENTE Y EFEC- TIVA SERA LA ESTRUCTURA DE SUS PLANES.

UNA ESTRATEGIA EFECTIVA ES LA DE OBTENER POR MEDIO-  
DEL CONOCIMIENTO Y APROVECHAMIENTO LOS ASPECTOS POSITIVOS O PUNTOS-  
FUERTES PROPIOS, EVITANDO A SU VEZ LOS ASPECTOS DEBILES; PERMITIEN-  
DO A RAIZ DE ESTO EL APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTEN.

## CONTROL PRESUPUESTAL

POR MEDIO DE UN CONTROL EFICIENTE DEL PRESUPUESTO, EL DIRECTOR DE ESTE, ESTARA EN CONDICIONES DE VIGILAR QUE EL EJERCICIO SE EFECTUE CORRECTAMENTE, APEGANDOSE A LAS PREVISIONES QUE PARA CADA ACTIVIDAD HAN SIDO PLANEADAS ANTICIPADAMENTE. ES TAN IMPORTANTE ESTE CONTROL QUE SI NO ES LLEVADO A CABO LA IMPLANTACION DEL SISTEMA PERDERIA SU RAZON DE SER.

TODO ESTUDIO SISTEMATICO REQUIERE DE UN ORDEN O LINEAMIENTO EN SU DESARROLLO, EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL, LA SECUENCIA ES LA SIGUIENTE:

- A) PLANEACION
- B) FORMULACION
- C) APROBACION
- D) EJECUCION Y COORDINACION
- E) CONTROL

A) PLANEACION. - TODO ACTO DEBE SER PLANEADO, EN EL CASO DE LOS PRESUPUESTOS SE PRESENTAN EN ALGUNOS ASPECTOS TALES COMO: LA RECOPIACION DE DATOS, SU ESTUDIO, SU ORDENAMIENTO E INTEGRACION, ASPECTOS EN LOS CUALES INTERVIENEN LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DE LA ENTIDAD Y QUE SIN ELLOS NO SE PODRIA LLEVAR A CABO EL PRESUPUESTO.

- B) FORMULACION.- EN ESTA FASE SE INTEGRA LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS PARCIALES, QUE SON - EL CONJUNTO DEL PRESUPUESTO GLOBAL, ESTOS SE -- REALIZAN EN FORMA ANALITICA POR CADA DEPARTAMENTO DEL ORGANISMO, TAMBIEN EN ESTA FASE SE REALIZAN LOS PRESUPUESTOS PREVIOS ES DECIR, SUJETOS- A AJUSTES ANTES DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PRE- SUPUESTO.
- C) APROBACION.- ES LA DIRECCION GENERAL O GERENCIA QUIEN AUTORIZA O APRUEBA LOS PRESUPUESTOS, ESTO TIENE POR OBJETO LOGRAR EL APOYO Y LA COOPERA - CION DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PARA QUE SE AUTORICEN Y PROPORCIONEN LOS MEDIOS MATERIALES Y HUMANOS NECESARIOS.
- D) EJECUCION Y COORDINACION.- ES NECESARIO EL CON- TAR CON UN MANUAL ESPECIFICO DE LABORES COORDI- NADAS DE PROCEDIMIENTOS Y METODOS A SEGUIR, CON LA FINALIDAD DE QUE TODOS LOS COLABORADORES ES- TEN ENTERADOS DE LA SECUENCIA Y ORDEN DE LAS METAS DEPARTAMENTALES O SECCIONALES, COMPAGINANDO DE ESTA FORMA LAS DIFERENTES ACTIVIDADES.

E) CONTROL.- EL CONTROL DEL PRESUPUESTO SE HACE,--  
BASICAMENTE, PARTIENDO DEL SISTEMA PRESUPUESTA-  
DO, COMPARANDO ESTE CON LO REALIZADO Y DETERMI-  
NANDO LAS VARIACIONES MISMAS QUE SE ESTUDIARAN-  
Y ANALIZARAN PARA DAR LUGAR A MEDIDAS CORRECTI-  
VAS.

EL CONTROL PRESUPUESTAL COMPRENDE TRES ETAPAS:

- 1.- LA FIJACION DEL UN METODO DE ACUERDO CON LO ES-  
TABLECIDO EN EL MANUAL DEL PRESUPUESTO.
- 2.- EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES, ESTABLECIENDO -  
COMPARACIONES ENTRE LAS CANTIDADES PREVISTAS Y-  
LAS REALES.
- 3.- LA INVESTIGACION DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON -  
LAS VARIACIONES DE LO REAL CONTRA LO PRESUPUES-  
TADO, PARA TOMAR ASI LAS DECISIONES CORRESPON -  
DIENTES.

## . IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

---

COMO SE HA VENIDO DEMOSTRANDO A LO LARGO DE ESTE ES  
TUDIO, LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN CUALQUIER ENTE ECONOMICO -  
SEA CUAL SEA SU GIRO Y SUS OBJETIVOS Y FINALIDADES ES FUNDAMENTAL,-  
DEBIDO PRINCIPALMENTE A QUE CON EL PRESUPUESTO SE PUEDE CONTAR CON-  
UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES COMO CONSECUENCIA DE UN MEJOR CONTROL-  
Y ORGANIZACION EN LAS DIFERENTES SECCIONES O DEPARTAMENTOS QUE INTE  
GRAN LA EMPRESA, A SU VEZ PROPORCIONA A CONSECUENCIA DE LA COMPARA-  
CION DE LO REAL CONTRA LO ESTIMADO, SI LOS PLANES Y POLITICAS DE LA  
EMPRESA SE ESTAN CUMPLIENDO ASI COMO POSIBLES FALLAS O ALTERNATIVAS  
EN LOS DIFERENTES RENGLONES DE LOS ESTADOS DE POSICION FINANCIERA.

ASI ES COMO LA INTEGRACION O ADOPCION DEL PRESUPUES  
TO AYUDA A MEJORAR E INCREMENTAR LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIO-  
NES EN DONDE SE ESTABLEZCA.

. PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA PLANEACION Y CONTROL PRESUPUESTAL -

DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL.

EN LA OBTENCION DE SUS INGRESOS

UN FACTOR MUY IMPORTANTE ES EL GIRO DE LA COMPAÑIA-  
DONDE SE QUIERA IMPLANTAR EL PRESUPUESTO, YA QUE ESTE NOS DARA LA -  
PAUTA A SEGUIR PARA LA PLANEACION, ELABORACION Y CONTROL DEL MISMO.

OTRO FACTOR TAMBIEN IMPORTANTE ES LA MAGNITUD DE LA  
COMPAÑIA, YA QUE MIENTRAS MAS GRANDE SEA ESTA, SERA MAYOR EL NUMERO  
DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES POR REALIZAR; TENDIENDO ESTAS ACTIVIDA -  
DES CADA VEZ MAS HACIA LA COMPLEJIDAD, OCASIONANDO UN MAYOR NUMERO-  
DE POSIBILIDADES DE CAER EN ERRORES TALES COMO:

DUPLICIDAD DE FUNCIONES, MALAS POLITICAS DE PROTEC-  
CION DE LOS ACTIVOS Y DE INVENTARIOS, POSIBLES ROBOS O PERDIDAS FOR  
TUITAS, COMPRAS EXCESIVAS, MALA INTEGRACION DEL PERSONAL A LAS POLI  
TICAS DE LA EMPRESA, POR FALTA DE ELLAS O POR DESCONOCIMIENTO DE --  
LAS MISMAS, ETC.

ESTAS SON UNAS DE LAS RAZONES DEL PORQUE ES CONVE -  
NIENTE EL MANEJO DE UN BUEN CONTROL INTERNO PARA PROPORCIONAR DE ES  
TA FORMA INFORMACION VERAZ Y OPORTUNA, Y ASI COLABORAR EN LA ELABO-  
RACION DEL PRESUPUESTO.

POR LO REGULAR LAS TIENDAS COMERCIALES Y PRINCIPALMENTE LAS TIENDAS DE AUTO-SERVICIO REALIZAN SUS OPERACIONES DE CONTADO, OBTENIENDO DE ESTA FORMA EL INGRESO AL MISMO TIEMPO EN QUE SE EFECTUA LA OPERACION DE VENTA, UNA VEZ MENCIONADO LO ANTERIOR, SE PUEDE DECIR QUE PARA UNA PROYECCION DE VENTAS ( INGRESOS ) EN ESTE TIPO DE TIENDAS RESULTA DIFICIL DETERMINARLA DADO EL GRAN NUMERO DE FACTORES QUE AFECTAN Y QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA, TALES COMO:

- 1.- GRAN DIVERSIDAD DE PRODUCTOS.
- 2.- CAMBIOS EN LAS ESTACIONES DEL AÑO.
- 3.- PORCENTAJE DE MEZCLA DE LOS ARTICULOS.
- 4.- SITUACION GEOGRAFICA DE LA TIENDA.
- 5.- NIVEL ECONOMICO, CULTURAL Y SOCIAL DE LOS CLIENTES, ETC.

A DIFERENCIA DE LAS EMPRESAS COMERCIALES ( TIENDAS-DE AUTO-SERVICIO ) LAS EMPRESAS INDUSTRIALES REALIZAN EL MAYOR NUMERO DE SUS VENTAS A CREDITO OTORGANDO DE ESTA MANERA UNA FACILIDAD DE PAGO A SUS CLIENTES QUE VARIA DEPENDIENDO DE LAS POLITICAS DE CADA EMPRESA EN 30, 60 o 90 DIAS, SIENDO ESTOS LOS PERIODOS QUE SE UTILIZAN CON MAYOR FRECUENCIA.

LA PROYECCION DE LAS VENTAS ( INGRESOS ) EN LAS COMPAÑIAS INDUSTRIALES RESULTA MAS SENCILLO YA QUE TRABAJAN CON CLIENTES QUE EN SU MAYORIA EFECTUAN PEDIDOS CON ANTICIPACION O QUE AÑO -

CON AÑO PIDEN CANTIDADES PARECIDAS, OTRO FACTOR QUE CONTRIBUYE A FACILITAR LA PROYECCION DE VENTAS ES EL DE PRODUCCION DADO QUE LAS -- COMPAÑIAS YA CONOCEN EL MAXIMO DE PRODUCCION QUE PUEDEN REALIZAR EN BASE A LA MAQUINARIA Y/O A LAS HORAS HOMBRE CON QUE CUENTAN.

RESPECTO A SUS INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS DEBIDO AL CREDITO QUE PROPORCIONAN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES PUEDEN PROYECTAR ESTOS INGRESOS DE ACUERDO A LAS FECHAS OTORGADAS A LOS CLIENTES PARA EL PAGO DE LA MERCANCIA O PRODUCTO, ASI DE ESTA MANERA SE LOGRA CON MAYOR FACILIDAD LA PROYECCION DE INGRESOS EN COMPANIAS INDUSTRIALES.

## . EN SUS OPERACIONES

---

LAS EMPRESAS COMERCIALES COMIENZAN SUS OPERACIONES- POR MEDIO DE LA ADQUISICION DE ARTICULOS TERMINADOS, A LOS CUALES - YA NO HAY QUE HACERLES NINGUNA MODIFICACION O CAMBIO, PUES COMO SU- NOMBRE LO DICE SON YA ARTICULOS TERMINADOS, LISTOS PARA LA VENTA,--- POR LA ADQUISICION, ALOJAMIENTO Y CONTROL DE ESTOS ARTICULOS, LA EM PRESA INCURRE EN CIERTOS GASTOS TALES COMO:

- 1.- FLETES Y ACARREOS
- 2.- ALMACENAJE
- 3.- SUELDOS Y HONORARIOS
- 4.- EMPAQUES, ENVOLTURAS Y ETIQUETAS
- 5.- DIFERENTES MANTENIMIENTOS
- 6.- LUZ Y FUERZA, ETC.

GASTOS QUE SE LE TIENEN QUE TRANSFERIR AL PRODUCTO- APARTE DEL COSTO DEL MISMO Y DE LA UTILIDAD QUE SE DESEA OBTENER. DE ESTA MANERA REALIZAN SUS OPERACIONES LAS EMPRESAS COMERCIALES ( TIEN- DAS DE AUTO-SERVICIO ) ENCAMINADAS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE- SUS CLIENTES, CONTANDO CON UNA GRAN VARIEDAD DE ARTICULOS O BIENES- DE CONSUMO DISPUESTOS A LA VENTA.

DEBIDO A LA GRAN DIVERSIDAD DE ARTICULOS QUE VENDEN LAS EMPRESAS COMERCIALES, ES DIFICIL REALIZAR PROYECCIONES POR EJEMPLO: DE LAS COMPRAS NECESARIAS PARA QUE NO SE AGOTEN LAS EXISTENCIAS EN INVENTARIOS, O EL DETERMINAR LA MEZCLA NECESARIA DE ARTICULOS PARA UN INCREMENTO EN EL NUMERO DE CLIENTES O NO PERDER LA PENETRACION EN EL MERCADO, AL IGUAL QUE EL PROYECTAR LAS COMPRAS NECESARIAS PARA SU VENTA; TAMBIEN ES SUMAMENTE DIFICIL EL REALIZAR O LLEVAR A CABO EL CONTROL PRESUPUESTAL, YA QUE VA EN FUNCION A VENTAS - Y ESTAS SE VEN AFECTADAS POR FACTORES COMO LOS QUE SE MENCIONAN ANTERIORMENTE.

A DIFERENCIA DE LAS EMPRESAS COMERCIALES ( TIENDAS-DE AUTO-SERVICIO ), LAS EMPRESAS INDUSTRIALES COMPRAN MATERIA PRIMA MISMA QUE VAN A TRANSFORMAR EN UN ARTICULO DIFERENTE DISPUESTO PARA LA VENTA, TODAS ESTAS OPERACIONES QUE REALIZAN DESDE LA MANUFACTURA HASTA LA OBTENCION DEL PRODUCTO, NO LA LLEVAN A CABO LAS EMPRESAS -COMERCIALES; CONTANDO DE ESTA FORMA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES CON -MAYORES DIFICULTADES PARA DETERMINAR SUS COSTOS, PUES ADEMAS DE SER FINALMENTE COMERCIANTE ANTES REALIZO UNA SERIE DE OPERACIONES PARA-LA OBTENCION DEL PRODUCTO, OBJETO DE LA VENTA.

## . EN CONTROL Y VALUACION DE INVENTARIOS

### . CONTROL DE INVENTARIOS

LA TECNICA CONTABLE RECONOCE COMO SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS LOS SIGUIENTES:

- 1.- GLOBAL O DE MERCANCIAS GENERALES
- 2.- ANALITICO O PORMENORIZADO
- 3.- INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES
- 4.- DETALLISTAS

LOS PRIMEROS TRES LOS CONTEMPLA NUESTRA LEGISLACION FISCAL EN EL ARTICULO 23 DEL REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, DETERMINANDOLOS COMO SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS, MENCIONANDO A SU VEZ EN ESTE ARTICULO AL DETALLISTA, PERO CONSIDERANDO A ESTE COMO UN METODO.

LA DECISION PARA IMPLANTAR ALGUNO DE ELLOS DEPENDE DE VARIOS FACTORES ENTRE LOS QUE SE PUEDEN MENCIONAR LOS SIGUIENTES:

- 1.- VOLUMEN DE OPERACIONES
- 2.- GIRO DE LA EMPRESA
- 3.- CAPACIDAD ECONOMICA
- 4.- TIPO DE MERCANCIAS
- 5.- INFORMACION ESTADISTICA QUE SE QUIERA OBTENER

6.- CONTROL SOBRE MERCANCIAS

7.- CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES, ETC.

SE ESTUDIARA EN ESTE INCISO LOS SISTEMAS GLOBAL O - DE MERCANCIAS GENERALES, ANALITICO O PORMENORIZADO, INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES Y EL DE DETALLISTAS, SIENDO MAS QUE UN ESTUDIO, UN PEQUEÑO REPASO DE LOS MISMOS, MENCIONANDO A SU VEZ SU PRINCIPAL-MECANICA.

1.- GLOBAL O DE MERCANCIAS GENERALES

COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL ESTUDIO DEL SISTEMA - INICIARE HABLANDO SOBRE LAS OPERACIONES QUE SE PUEDEN EFECTUAR CON-LAS MERCANCIAS.

- A) COMPRAS
- B) GASTOS DE COMPRA
- C) DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS
- D) REBAJAS SOBRE COMPRAS
- E) VENTAS
- F) DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS
- G) REBAJAS SOBRE VENTAS

SE PODRA OBSERVAR MAS ADELANTE QUE PARA PODER DETERMINAR LA UTILIDAD O PERDIDA EN VENTAS, ES NECESARIO EL CONSIDERAR - TAMBIEN LOS INVENTARIOS INICIAL Y FINAL DE MERCANCIAS.

EL CONTROL DE LAS OPERACIONES EN ESTE SISTEMA CON -  
SISTE EN REGISTRAR LAS DIFERENTES OPERACIONES DE MERCANCIAS EN UNA-  
SOLA CUENTA, LA CUAL RECIBE EL NOMBRE DE " MERCANCIAS GENERALES ",-  
ESTA CUENTA TIENE LOS SIGUIENTES MOVIMIENTOS:

SE CARGA:

AL PRINCIPIO DEL EJERCICIO

- 1.- DEL VALOR DEL INVENTARIO INICIAL DE MERCANCIAS,  
( A PRECIO DE COSTO ).

DURANTE EL EJERCICIO

- 2.- DEL IMPORTE DE LAS COMPRAS ( A PRECIO DE ADQUI-  
SICION ).
- 3.- DEL IMPORTE DE LOS GASTOS DE COMPRA.
- 4.- DEL IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS --  
( A PRECIO DE VENTA )
- 5.- DEL IMPORTE DE LAS REBAJAS SOBRE VENTAS.

SE ABONA:

DURANTE EL EJERCICIO

- 1.- DEL IMPORTE DE LAS VENTAS ( A PRECIO DE VENTA )
- 2.- DEL IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS -  
( A PRECIO DE ADQUISICION )
- 3.- DEL IMPORTE DE LAS REBAJAS SOBRE COMPRAS.

## AL FINALIZAR EL EJERCICIO

### 4.- DEL INVENTARIO FINAL ( AJUSTE )

DEBIDO AL REGISTRO DE CONCEPTOS TANTO A PRECIO DE COSTO COMO A PRECIO DE VENTA EN ESTA CUENTA, EL SALDO QUE SE OBTIENE DE ELLA NO TIENE NINGUN SIGNIFICADO YA QUE NO REPRESENTA NI EL COSTO FINAL DE MERCANCIAS NI LA UTILIDAD O PERDIDA BRUTA; PARA DETERMINAR ESTOS CONCEPTOS ES NECESARIO REALIZAR AL FINALIZAR EL EJERCICIO, LA SEPARACION DE LOS MOVIMIENTOS DE ACTIVO DE LOS RESULTADOS, ESTA SEPARACION SE LOGRA POR MEDIO DE UN AJUSTE, EL CUAL CONSISTE EN LEVANTAR EL INVENTARIO FISICO DE LAS MERCANCIAS PARA DETERMINAR ASI EL INVENTARIO FINAL.

UNA VEZ DETERMINADO EL INVENTARIO FINAL, SU IMPORTE SE DEBE ABONAR A LA CUENTA DE " MERCANCIAS GENERALES " Y CARGAR A UNA CUENTA DENOMINADA INVENTARIOS; AL ABONAR A LA CUENTA DE " MERCANCIAS GENERALES " Y SALDARLA, EL SALDO QUE ARROJE ESTA SI ES --- ACREEDOR, SERA UTILIDAD BRUTA Y SI SU SALDO ES DEUDOR, SERA PERDIDA BRUTA.

LA CUENTA DE " MERCANCIAS GENERALES", DESPUES DE HABER SIDO AJUSTADA, SE CONVIERTE EN CUENTA DE RESULTADOS, PUES SU SALDO REPRESENTA UTILIDAD O PERDIDA, EL CUAL DEBE TRASPASARSE A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

## . DESVENTAJAS DEL SISTEMA

- A) AL CIERRE DEL EJERCICIO NO SE PUEDE CONOCER POR SEPARADO EL IMPORTE DE LAS VENTAS, EL DE LAS -- COMPRAS, EL DE LOS GASTOS DE COMPRA Y EL DE LAS DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE COMPRAS Y SOBRE -- VENTAS.
- B) NO SE PUEDE CONOCER EN UN MOMENTO DADO, EL IM - PORTE DEL INVENTARIO FINAL DE MERCANCIAS, PUES - TO QUE NO EXISTE NINGUNA CUENTA QUE CONTROLE -- LAS EXISTENCIAS DE MERCANCIAS.
- C) NO ES POSIBLE DESCUBRIR SI HA HABIDO EXTRAVIOS, ROBOS O ERRORES EN EL MANEJO DE LAS MERCANCIAS.
- D) PARA CONOCER EL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL, - ES PRECISO HACER UN RECUENTO FISICO DE LAS EXIS - TENCIAS.
- E) NO SE PUEDE CONOCER RAPIDAMENTE EL COSTO DE LO - VENDIDO NI LA UTILIDAD O PERDIDA BRUTA, MIENTRAS NO SE CONOZCA EL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL.

## 2.- ANALITICO O PORMENORIZADO

EL SISTEMA ANALITICO O PORMENORIZADO CONSISTE EN -- ABRIR UNA CUENTA ESPECIAL EN EL LIBRO MAYOR PARA CADA UNO DE LOS -- CONCEPTOS QUE SE FORMAN EN EL MOVIMIENTO DE " MERCANCIAS GENERALES "

EN ESTE PROCEDIMIENTO SE ESTABLECEN ESTAS CUENTAS:

- A) INVENTARIOS
- B) COMPRAS
- C) GASTOS DE COMPRA
- D) DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS
- E) REBAJAS SOBRE COMPRAS
- F) VENTAS
- G) DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS
- H) REBAJAS SOBRE VENTAS

AL IGUAL QUE EN EL SISTEMA GLOBAL O DE MERCANCIAS - GENERALES, EN ESTE SISTEMA TAMBIEN SE TIENE QUE REALIZAR UN AJUSTE - PARA PODER DETERMINAR LA UTILIDAD O LA PERDIDA BRUTA.

EL AJUSTE SE LLEVA A CABO POR MEDIO DE CARGOS Y ABO - NOS EN LAS DIFERENTES CUENTAS, COMO A CONTINUACION SE INDICA:

- 1.- PARA OBTENER LAS VENTAS NETAS, SE LE DEBE DE -- RESTAR A ESTA CUENTA, POR MEDIO DE UN CARGO EL - IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VEN - TAS.
- 2.- PARA OBTENER LAS COMPRAS TOTALES, SE DEBE SUMAR A LA CUENTA DE COMPRAS, POR MEDIO DE UN CARGO,- EL IMPORTE DE LOS GASTOS SOBRE COMPRAS.
- 3.- PARA OBTENER LAS COMPRAS NETAS, SE DEBE RESTAR - A LA CUENTA DE COMPRAS, POR MEDIO DE UN ABONO,-

EL IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE-  
COMPRAS.

4.- PARA OBTENER LA SUMA O TOTAL DE MERCANCIAS, SE-  
DEBE SUMAR A LA CUENTA DE COMPRAS, POR MEDIO DE  
UN CARGO EL IMPORTE DEL INVENTARIO INICIAL.

5.- PARA OBTENER EL COSTO DE LO VENDIDO, SE DEBE --  
RESTAR DE LA CUENTA DE COMPRAS, POR MEDIO DE UN  
ABONO, EL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL.

6.- PARA OBTENER LA UTILIDAD O PERDIDA BRUTA, SE DE  
BE RESTAR DE LA CUENTA DE VENTAS, POR MEDIO DE-  
UN CARGO, EL IMPORTE DEL COSTO DE LO VENDIDO, -  
QUE APARECE COMO SALDO EN LA CUENTA DE COMPRAS.

DESPUES DE AJUSTAR LA CUENTA DE VENTAS, ESTA SE CON  
VIERTE EN CUENTA DE RESULTADOS, PUES SU SALDO REPRESENTA LA UTILIDAD  
SI ES ACREEDOR O LA PERDIDA SI ES DEUDOR.

EL SALDO DE LA CUENTA DE VENTAS YA SEA DEUDOR O --  
ACREEDOR DEBE TRASPASARSE A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

#### VENTAJAS DEL SISTEMA

A) EN CUALQUIER MOMENTO SE PUEDE CONOCER EL IMPOR-  
TE DEL INVENTARIO INICIAL, DE LAS VENTAS, DE --  
LAS COMPRAS, DE LOS GASTOS SOBRE COMPRAS, DE --  
LAS DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE COMPRAS Y SO--

BRE VENTAS, A CONSECUENCIA DE QUE PARA CADA UNO DE ESTOS CONCEPTOS SE HA ESTABLECIDO UNA CUENTA ESPECIAL.

- B) SE FACILITA LA ELABORACION DEL ESTADO DE RESULTADOS DEBIDO A QUE SE CONOCE POR SEPARADO EL IMPORTE DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS CON QUE SE FORMA.
- C) MAYOR CLARIDAD EN EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES DE MERCANCIAS.

#### DESVENTAJAS DEL SISTEMA

- A) NO SE PUEDE CONOCER, EN UN MOMENTO DADO EL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL DE MERCANCIAS.
- B) NO ES POSIBLE DESCUBRIR SI HA HABIDO EXTRAVIOS, ROBOS O ERRORES EN EL MANEJO DE MERCANCIAS.
- C) PARA CONOCER EL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL, ES PRECISO HACER UN RECUENTO FISICO DE LAS EXISTENCIAS.
- D) NO SE PUEDE CONOCER RAPIDAMENTE EL COSTO DE LO VENDIDO NI LA UTILIDAD O PERDIDA BRUTA, MIEN TRAS NO SE CONOZCA EL IMPORTE DEL INVENTARIO FINAL.

### 3.- INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES

EL SISTEMA DE INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES, -  
COMPRENDE BASICAMENTE LA UTILIZACION DE TRES CUENTAS CON LAS CUALES  
SE LOGRA EL REGISTRO Y CONTROL DE MERCANCIAS; ESTAS CUENTAS SON:

- A) ALMACEN ( CUENTA DE BALANCE )
- B) VENTAS ( CUENTA DE RESULTADOS )
- C) COSTO DE VENTAS ( CUENTA DE RESULTADOS )

A) ALMACEN.- SE UTILIZA PARA REGISTRAR LAS ENTRA--  
DAS Y SALIDAS DE MERCANCIAS VALUADAS A SU PRE -  
CIO DE COSTO O ADQUISICION, REPRESENTANDO SIEM-  
PRE SU SALDO EN LA EXISTENCIA DE MERCANCIAS ---  
( INVENTARIO ).

B) VENTAS.- NOS PERMITE REGISTRAR MEDIANTE ABONOS-  
EL IMPORTE DE LAS VENTAS CONFORME SE VAN REALI-  
ZANDO; Y CON CARGO PARA INDICAR DISMINUCIONES -  
DE VENTAS CONOCIDAS COMO DEVOLUCIONES, REBAJAS-  
Y BONIFICACIONES SOBRE VENTAS. SU SALDO SERA --  
ACREEDOR Y REPRESENTA EL IMPORTE DE LAS VENTAS-  
REALIZADAS.

C) COSTO DE VENTAS.- CONFORME SE VAN REALIZANDO --  
LAS VENTAS, SE LE DA SALIDA A LA MERCANCIA DE -  
ALMACEN, DICHA SALIDA A PRECIO DE COSTO; CON --

TAL MOTIVO ESTA CUENTA SE CARGA DEL PRECIO DE--  
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA Y SE ABONA DE LAS  
DEVOLUCIONES QUE HAGAN LOS CLIENTES A SU PRECIO  
DE COSTO, SU SALDO SERA DEUDOR Y REPRESENTA EL-  
COSTO DE ADQUISICION DE LAS MERCANCIAS VENDIDAS.

### VENTAJAS DEL SISTEMA

COMO VENTAJAS EN LA PRACTICA DE ESTE SISTEMA SE PUE  
DE MENCIONAR:

- 1.- SE EJERCE UN CONTROL ABSOLUTO SOBRE LAS EXISTENU  
CIAS DE MERCANCIA, EVITANDO FUGAS O ROBOS.
- 2.- SE CONOCE EN CUALQUIER MOMENTO LA EXISTENCIA DE  
MERCANCIA VALUADA A SU PRECIO DE COSTO O DE AD-  
QUISICION ( INVENTARIO ).
- 3.- NO EXISTE LA NECESIDAD DE HACER UNA TOMA FISICA  
DE EXISTENCIAS DE MERCANCIAS YA QUE ESTA INFOR-  
MACION SE CONOCE DIA A DIA EN LA CUENTA DE ALMAU  
CEN.
- 4.- SE CONOCE EN CUALQUIER MOMENTO LAS VENTAS NETAS  
REALIZADAS.
- 5.- SE CONOCE AL MOMENTO MISMO DE LA VENTA EL COSTO  
DE LA MERCANCIA, ES DECIR EL COSTO DE VENTAS.

6.- SE DETERMINA CON PRECISION Y SEGURIDAD LA UTILI  
DAD BRUTA.

DE ESTA FORMA EL SISTEMA NOS PERMITE CONOCER LA ---  
EXISTENCIA DE MERCANCIA EN CUANTO A SU VALOR, SI SE QUIERE SABER --  
ACERCA DE LAS UNIDADES O PIEZAS O TIPO DE ARTICULOS QUE SE TIENEN -  
EN EL INVENTARIO, EXISTEN TARJETAS AUXILIARES DE ALMACEN QUE FORMAN-  
PARTE DE LA INFORMACION DEL SISTEMA Y QUE SE ELABORAN POR MEDIO DE-  
UN REGISTRO ESPECIAL DE AUXILIARES. ESTAS TARJETAS NOS PERMITEN CON  
TROLAR LA EXISTENCIA DE MERCANCIA POR UNIDADES Y VALORES, SIN NECE-  
SIDAD DE EFECTUAR UN RECUENTO FISICO.

POR MEDIO DE ESTAS TARJETAS SE CONTROLAN LAS ENTRA-  
DAS Y ES PRECISAMENTE EN ESTOS MOVIMIENTOS DONDE SE PUEDE ASEGURAR-  
QUE LOS ARTICULOS QUE SE COMPRAN ENTRAN A DIFERENTES PRECIOS POR --  
LAS SITUACIONES DE OFERTA Y DEMANDA QUE EXISTEN EN EL MERCADO; POR-  
LO TANTO, PARA CONOCER EL COSTO DE LOS ARTICULOS VENDIDOS, ES NECE-  
SARIO BASARSE SOBRE UNA MECANICA CONTABLE CONOCIDA COMO: " METODOS-  
DE VALUACION DE INVENTARIOS ", LOS CUALES SE ESTUDIARAN EN EL SI --  
GUIENTE INCISO.

#### 4.- DE DETALLISTAS

EL SISTEMA DE DETALLISTAS A DIFERENCIA DEL SISTEMA-  
DE INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES, CONTROLA LOS INVENTARIOS POR  
GRUPOS DE MERCANCIA SIMULTANEAMENTE A PRECIO DE COSTO Y PRECIO DE -

VENTA. EL CONTROL SE LOGRA MEDIANTE REGISTROS CONTABLES QUE PERMITEN LA UTILIZACION DE UNA CUENTA DE BALANCE PARA EL PRECIO DE COSTO Y CUENTAS DE ORDEN PARA EL PRECIO DE VENTA.

RESPECTO A LA APLICACION DEL SISTEMA DE DETALLISTAS SE LIMITA UNICAMENTE A INVENTARIOS DE ARTICULOS TERMINADOS, QUE TENGAN ASIGNADO SU PRECIO DE VENTA, PERO INDEPENDIENTEMENTE DE ESTO, - EL SISTEMA SE CONSIDERA TAN COMPLETO COMO EL DE INVENTARIOS PERPETUOS O CONSTANTES.

EN EL SIGUIENTE CAPITULO SE HABLARA EXTENSAMENTE SOBRE EL SISTEMA DE DETALLISTAS RAZON POR LA CUAL NO SE PROFUNDIZA EN ESTE INCISO MAS AL RESPECTO.

## . METODOS DE VALUACION DE INVENTARIOS

SE RECOMIENDA PARA LA UTILIZACION DE CUALQUIER METODO SER CONSISTENTE, PUES DE LO CONTRARIO EL CAMBIO DE METODO DE UN EJERCICIO A OTRO PRODUCIRA FUERTES VARIACIONES EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA, ADEMAS DE QUE EL FISCO EN EL REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, ARTICULO 38, MENCIONA QUE LAS EMPRESAS NO PODRAN CAMBIAR EL METODO ESTABLECIDO SIN AUTORIZACION EXPRESA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

LOS METODOS EN CUESTION SON LOS SIGUIENTES:

- A) P.E.P.S.
- B) U.E.P.S.
- C) PRECIOS PROMEDIO

COMO SE MENCIONO ANTERIORMENTE LA ADOPCION DE CUALQUIERA DE LOS TRES METODOS, NOS CONDUCE A RESULTADOS DIFERENTES EN LA DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS, POR LO TANTO LA UTILIDAD BRUTA QUE SE OBTENGA TAMBIEN SERA DIFERENTE.

### A) PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS.

ESTE METODO SE INTERPRETA DE LA SIGUIENTE MANERA: " LA PRIMERA MERCANCIA EN ENTRAR ES LA PRIMERA EN SALIR ", ESTO SE REFIERE EN CUANTO A SU PRECIO DE COSTO Y NO AL MOVIMIENTO FISICO DE SA

LIDA DE LA MISMA, SALIENDO ASI LA MERCANCIA A -  
SU PRECIO DE COSTO MAS ALTO, AUN CUANDO LA PRI-  
MERA COMPRA NO SEA LA DEL COSTO MAYOR.

SE PUEDE CONCLUIR AL RESPECTO QUE EN LA PRACTI-  
CA ESTE METODO TIENE MUY POCA ACEPTACION, DADO-  
QUE LOS PRECIOS DE MERCADO NO TIENDEN A DISMI -  
NUIR, SINO LO CONTRARIO.

B) ULTIMAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS.

SE PUEDE COMENZAR DICIENDO QUE ESTE METODO ES -  
EXACTAMENTE LO CONTRARIO AL P.E.P.S., INTERPRE-  
TANDO DE LA SIGUIENTE MANERA:

" LA ULTIMA MERCANCIA EN ENTRAR AL ALMACEN, ES-  
LA PRIMERA EN SALIR ", PERO EN CUANTO A SU PRE-  
CIO DE COSTO, NO FISICAMENTE O PARA QUE SEA MAS  
ENTENDIBLE " EL ULTIMO DE COSTO MAS ALTO DE EN-  
TRAR ES EL PRIMERO EN SALIR "

ESTE METODO SE RECOMIENDA EN PAISES CUYA SITUA-  
CION INFLACIONARIA PROVOCA EL INCREMENTO CONS -  
TANTE DE LOS PRECIOS, VIVIENDO ESTA SITUACION -  
ACTUALMENTE MEXICO.

C) PRECIOS PROMEDIO.

ESTE METODO SE UTILIZA CUANDO EXISTEN VARIACIONES MINIMAS EN LOS PRECIOS Y UNA ESTABILIDAD ECONOMICA. PARA OBTENER LA DETERMINACION DEL COSTO DE LOS ARTICULOS VENDIDOS ES SUMAMENTE FACIL YA QUE BASTA MULTIPLICAR EL COSTO PROMEDIO POR EL NUMERO DE PIEZAS VENDIDAS.

EL COSTO O PRECIO PROMEDIO SE DETERMINA DE DIVIDIR EL SALDO EN VALORES ENTRE EL NUMERO DE UNIDADES EN EXISTENCIA:

$$\text{COSTO O PRECIO PROMEDIO} = \frac{\text{SALDO EN VALORES}}{\text{EXISTENCIA}}$$

## . CAPITULO IV

### . SISTEMA DE DETALLISTAS

#### . INTRODUCCION

ANTES DE EMPEZAR A HABLAR SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS PARA EL CONTROL Y VALUACION DE LOS INVENTARIOS, ES NECESARIO MENCIONAR EL PORQUE DECIDI DEDICAR UN CAPITULO DE MI TRABAJO EN ESTE APASIONANTE TEMA:

EN VIRTUD DE QUE MI TRABAJO ESTA DEDICADO AL PRESUPUESTO PARA EMPRESAS COMERCIALES Y MUY ESPECIALMENTE AL GIRO DE --- TIENDAS DE AUTOSERVICIO, CREI CONVENIENTE EL CREAR ESTE CAPITULO PA RA PODER COMUNICAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE EN CUALQUIER ENTE ECONO MICO LOS INVENTARIOS Y SU ADECUADO CONTROL Y VALUACION; SE HABLO EN EL CAPITULO ANTERIOR AL RESPECTO, HACIENDO BREVES COMENTARIOS ACERCA DEL SISTEMA DE DETALLISTAS, NO ENFATISANDO EN LA IMPORTANCIA QUE TIENE EN EL SECTOR COMERCIO NI COMENTANDO ACERCA DE SUS ORIGENES Y- DEMAS TIPOS DE CONOCIMIENTOS QUE SON NECESARIOS PARA LA APLICACION- DEL MISMO.

SI SE PARTE DE LA BASE DE QUE EL SISTEMA DE DETALLIS- TAS, ES UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS A PRECIO DE COSTO Y --

PRECIO DE VENTA Y QUE AL MISMO TIEMPO ES UN METODO DE VALUACION DE-  
LOS MISMOS, NO ES POSIBLE EL IMPLANTARLO O APLICARLO EN CUALQUIER -  
INVENTARIO DADO A SU ALTO COSTO ADMINISTRATIVO Y A LAS DISPOSICIO -  
NES FISCALES QUE LO RIGEN; ES POR ESTAS CARACTERISTICAS QUE EL ESTU  
DIO PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA REQUIERE DE CONOCIMIENTOS AM--  
PLIOS SOBRE EL MISMO, ADEMAS QUE ESTE SISTEMA VA INTIMAMENTE LIGADO  
A TIPOS DE INVENTARIOS EN LOS QUE SE MANEJAN EXCLUSIVAMENTE ARTICU-  
LOS TERMINADOS QUE TENGAN ASIGNADO SU PRECIO DE VENTA, REUNIENDO ES  
TA CARACTERISTICA EL SECTOR COMERCIO.

## . ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE DETALLISTAS

---

EL SISTEMA DE DETALLISTAS TUVO SUS PRIMEROS INDICIOS EN LOS ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO DE 1872, EN MANCY'S DE NUEVA YORK - DONDE SE EMPLEABA UN SISTEMA MUY PARECIDO AL QUE SE CONOCE ACTUAL - MENTE; SIN EMBARGO, SE AFIRMA QUE ESTE SISTEMA NACIO EN EUROPA EN - EL AÑO DE 1890 A CONSECUENCIA DE LA BUENA COSTUMBRE ADQUIRIDA POR - LOS ALMACENES DE ROPA Y NOVEDADES PARA UN MEJOR CONTROL DE LOS MIS - MOS, MARCANDO AL PRECIO DE VENTA CADA UNO DE LOS ARTICULOS CON LA - FINALIDAD DE ATENDER MEJOR A LA CLIENTELA Y DARLE AL MISMO TIEMPO - MAS FLUIDEZ A LA MISMA.

PARA EL AÑO DE 1913 EN LOS ESTADOS UNIDOS, VARIOS - ALMACENES CONTABAN CON EL SISTEMA DE DETALLISTAS PUES YA SE HABIAN - CONVENCIDO DE LOS BENEFICIOS QUE PROPORCIONABA YA QUE AL CONOCER FA - CILMENTE LOS PRECIOS DE VENTA DE LA MERCANCIA, LES PERMITIA PRACTI - CAR INVENTARIOS FISICOS VALUANDO AL PRECIO DE VENTA TODOS LOS ARTI - CULOS, RESULTANDO MAS SENCILLO Y FACIL DE VALUAR COMPARADO CON UN - SISTEMA A BASE DEL PRECIO DE COSTO.

TRANSCURRIERON MUCHOS AÑOS PARA QUE EL SISTEMA PU -- DIERA DAR SUS FRUTOS, AL IGUAL QUE PARA SER RECONOCIDO Y ACEPTADO - POR LAS AUTORIDADES FISCALES Y NO FUE SINO HASTA EL AÑO DE 1941, -- CUANDO EL SISTEMA SE CONSOLIDO EN LOS ESTADOS UNIDOS SIENDO YA RECO - NOCIDO Y ACEPTADO POR EL FISCO AMERICANO.

ACTUALMENTE EL SISTEMA DE DETALLISTAS ES PRACTICADO POR UN MAYOR NUMERO DE EMPRESAS, PRINCIPALMENTE EL SECTOR COMERCIO; Y SE APOYA NUESTRA LEGISLACION EN EL, PARA UN MEJOR CONTROL DE LOS CAUSANTES CON INGRESOS MAYORES A LOS 20 MILLONES DE PESOS EN EL --- EJERCICIO.

SE PUEDE AFIRMAR QUE EL SISTEMA DE DETALLISTAS ES - APLICABLE EN LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION PARA EL CONTROL Y VALUA CION DE ARTICULOS TERMINADOS, SIENDO SU MEDIO NATURAL DE APLICACION EL SECTOR COMERCIO DADO A LA GRAN DIVERSIDAD DE ARTICULOS QUE MANEJA, DE DONDE SE A EXTENDIDO A LOS GRANDES ALMACENES DE ROPA, CENTROS COMERCIALES, TIENDAS DE AUTOSERVICIO, TIENDAS DEPARTAMENTALES, FARMACIAS, REFACCIONARIAS, ETC..

## . REQUISITOS PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE DETALLISTAS

---

COMO REQUISITOS MINIMOS PARA LA IMPLANTACION, MANEJO Y CONTROL DEL SISTEMA DE DETALLISTAS SE MENCIONAN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1.- CLASIFICACION DEL INVENTARIO.- EL INVENTARIO DEBE CLASIFICARSE EN GRUPOS HOMOGENEOS DE ARTICULOS, CLASE, USO, ETC., CONSIDERANDO A SU VEZ -- QUE TENGAN UN MARGEN DE UTILIDAD Y ROTACION SEMEJANTE.
- 2.- DETERMINACION DE LOS PRECIOS DE COSTO.- LOS PRECIOS DE COSTO DE CADA ARTICULO DEBEN DETERMINARSE Y ANOTARSE EN EL LISTADO DEL INVENTARIO INICIAL, UNA VEZ DETERMINADA LA CLASIFICACION.
- 3.- DETERMINACION DE LOS PRECIOS DE VENTA.- ESTOS PRECIOS DEBEN DETERMINARSE Y ANOTARSE EN EL LISTADO DEL INVENTARIO INICIAL.
- 4.- CLASIFICACION DE LA MERCANCIA.- LA MERCANCIA SE DEBE DE CLASIFICAR DE ACUERDO AL LISTADO DEL INVENTARIO INICIAL Y MARCARLA A SU PRECIO DE VENTA.

- 5.- INVENTARIO FISICO.- UNA VEZ CLASIFICADA LA MERCANCIA SE TOMA EL INVENTARIO FISICO EN EL LISTADO DEL INVENTARIO INICIAL.
- 6.- VALUACION DEL INVENTARIO.- UNA VEZ REALIZADO ES TO, FINALMENTE SE VALUA EL INVENTARIO FISICO A-  
PRECIO DE COSTO Y PRECIO DE VENTA, CUYO IMPORTE EN CADA GRUPO SERA EL PUNTO DE PARTIDA DEL SIS-  
TEMA.
- 7.- CAMBIOS EN EL PRECIO DE VENTA.- EL ENCARGADO DE DETERMINAR, DECIDIR Y ORDENAR LOS CAMBIOS DE --  
PRECIOS DEBE SER UNA PERSONA RESPONSABLE YA QUE SI SE DESCUIDA ESTO, LA CONSECUENCIA SERA QUE -  
EL VALOR DEL INVENTARIO SE DISTORCIONE Y PIERDA EFECTIVIDAD EN EL SISTEMA.
- 8.- TRANSFERENCIA DE MERCANCIA.- EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y ENTIDADES SIMILARES A MENUDO SUCEDE-  
QUE SE QUIERE TRANSFERIR MERCANCIA DE UN DEPAR-  
TAMENTO A OTRO O DE UNA SECCION A OTRA, DEPEN--  
DIENDO DE LA CLASIFICACION QUE SE HAYA ELEGIDO. CUANDO SUCEDE ESTO, LAS MERCANCIAS DEBEN REGIS-  
TRARSE PARA FINES DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS DE CADA DEPARTAMENTO O SECCION; TOMANDO EN CON-

SIDERACION EL AUMENTO O LA DISMINUCION DEL DEPARTAMENTO AFECTADO CON MOTIVO DE LA TRANSFERENCIA.

9.- VENTAS.- SE REGISTRAN LAS VENTAS EN BASE A FACTURAS, NOTAS DE VENTA, TIRAS DE MAQUINA SUMADORA, ETC., DEPENDIENDO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA Y DEBEN SER LLEVADAS CADA VENTA AL DEPARTAMENTO, SECCION O GRUPO QUE LE CORRESPONDA.

10.- REBAJAS SOBRE VENTAS.- POR LO REGULAR ESTAS, SE REGISTRAN EN HOJAS ESPECIALES INDICANDO EL IMPORTE Y LAS REFERENCIAS MINIMAS QUE EN CADA CASO SE REQUIERE, CON LA FINALIDAD QUE SE CONSIDEREN EN LA DETERMINACION DEL INVENTARIO COMO DEDUCCION.

## . PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS

EL SISTEMA DE DETALLISTAS SE BASA EN DOS PRINCIPIOS:

- 1.- " EL INVENTARIO SE VALUA AL PRECIO MAS BAJO ENTRE EL COSTO HISTORICO Y EL PRECIO DE MERCADO "
- 2.- " ES UN SISTEMA DE PROMEDIOS "

EL PRIMER PRINCIPIO ESTABLECE SUS BASES EN LOS CAMBIOS DE PRECIOS DE LAS MERCANCIAS DESTINADAS PARA LA VENTA, ES DECIR; EN LOS AUMENTOS Y EN LAS REBAJAS DE PRECIOS, Y COMO REPERCUTEN EN LA DETERMINACION DEL FACTOR DE COSTO.

LOS AUMENTOS DE PRECIOS DEBEN MODIFICAR EL FACTOR DE COSTO Y MANEJARSE EN EL RENGLON DE LA MERCANCIA DISPONIBLE, UTILIZANDO ESTE NUEVO FACTOR PARA VALUAR A SU COSTO EL INVENTARIO FINAL A PRECIO DE VENTA; POR TANTO, LAS REBAJAS NO DEBEN CONSIDERARSE EN EL RENGLON DE LA MERCANCIA DISPONIBLE, NI MODIFICAR EL FACTOR DE COSTO. POR CONSIGUIENTE LA DETERMINACION DEL FACTOR DISPONIBLE A -- PRECIO DE COSTO ( INVENTARIO INICIAL MAS COMPRAS NETAS ) ENTRE EL -- PRECIO DE VENTA DE LA MERCANCIA DISPONIBLE AUMENTADO, ES DECIR, SE DEBEN CONSIDERAR LOS AUMENTOS Y NO INCLUIR LAS REBAJAS.

ESTA FORMULA PARA DETERMINAR EL FACTOR, ES LA UNICA QUE CONDUCE A VALUAR EL INVENTARIO AL PRECIO MAS BAJO ENTRE EL COSTO HISTORICO Y EL PRECIO DE MERCADO.

EL SEGUNDO PRINCIPIO ESTABLECE QUE EL SISTEMA DE DE TALLISTAS ES UN SISTEMA DE PROMEDIOS, PORQUE EL INVENTARIO FINAL DE UN PERIODO ES UNA MUESTRA DE LA MERCANCIA DISPONIBLE DURANTE DICHO PERIODO, ES DECIR, PORQUE EL FACTOR DE COSTO DE LA MERCANCIA DISPONIBLE, REPRESENTA EL PORCENTAJE PROMEDIO DE LA MERCANCIA MANEJADA.

EL FACTOR DE COSTO SIGUE LAS REGLAS DE TODO PROMEDIO, YA QUE SE APROXIMA MAS AL PORCENTAJE DE COSTO DE LAS MERCANCIAS QUE EXISTEN EN MAYOR CANTIDAD.

COMO CONCLUSION DE LOS DOS PRINCIPIOS ENUNCIADOS, - Y DE ACUERDO A LA TECNICA CONTABLE, SE PUEDE DECIR QUE REUNE LOS REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO UN SISTEMA DE CONTROL Y UN METODO DE VALUACION, Y QUIEN LO IMPLANTE, DEBERA AJUSTARSE A SU TECNICA Y A SUS PRINCIPIOS.

## . INTEGRACION POR GRUPOS DE MERCANCIA

LA NECESIDAD DE CREAR GRUPOS DE MERCANCIA ES MUY IMPORTANTE, YA QUE EL SISTEMA LO REQUIERE PUES ESTE CONTROLA GRUPOS DE MERCANCIA A SU PRECIO DE COSTO Y PRECIO DE VENTA, ESTAS AGRUPACIONES RECIBEN DIFERENTES NOMBRES COMO: CATEGORIAS, SECCIONES, LINEAS, DEPARTAMENTOS, ETC., LA AGRUPACION DEPENDE DE LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y LA NECESIDAD DE INFORMACION QUE SE QUIERA OBTENER.

### REGLAS PARA SU FORMACION:

- 1.- POR MERCANCIA HOMOGENEA.- ESTA FORMACION CONSISTE EN AGRUPAR ARTICULOS CUYAS CARACTERISTICAS FISICAS SEAN MAS O MENOS IGUALES, SIN IMPORTAR SU VALOR, LO IMPORTANTE ES QUE SE PUEDAN IDENTIFICAR COMO ARTICULOS MAS O MENOS HOMOGENEOS.
- 2.- POR SU ROTACION.- EL ANALISIS DE LA ROTACION DE LOS ARTICULOS PERMITE INTEGRAR LA MERCANCIA -- POR GRUPOS QUE CONTENGAN MAS O MENOS LA MISMA ROTACION, ES DECIR, QUE LA VENTA DE LOS ARTICULOS AGRUPADOS SEA EN TIEMPOS O PERIODOS SIMILARES.

- 3.- POR SU MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.- LA VENTAJA DE ESTA AGRUPACION ES DE QUE LOS RESULTADOS NO SE ALTERAN PORQUE LOS GRUPOS ESTAN FORMADOS POR -- MERCANCIAS DEL MISMO MARGEN O PARECIDO. SIN EMBARGO, TIENE COMO DESVENTAJA LA DIFICULTAD DE IDENTIFICAR LA MERCANCIA CON CADA GRUPO, YA QUE SOLO LOS ALTOS NIVELES CONOCEN ESTA INFORMACION.
- 4.- POR PROVEEDORES.- ESTE GRUPO SE PRESENTA CUANDO LA EMPRESA TRABAJA CON POCOS PROVEEDORES QUE LE SURTEN MERCANCIA QUE REPRESENTA UN PORCENTAJE ALTO DE SUS VENTAS, ES DECIR, QUE EXCEDA POR LO MENOS EN UN 80% DE SUS VENTAS A CLIENTES, NO IMPORTANDO EL PORCENTAJE RESTANTE EN CUANTO AL NUMERO DE PROVEEDORES.

## . PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS

- 1.- MANTIENE EN CONTROL CONTINUO LOS INVENTARIOS A VALOR DE COSTO Y VENTA, EN BASE A ESTOS DOS VALORES SE DETERMINAN, REGISTRAN Y ACTUALIZAN LOS FACTORES DE COSTO Y MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS, ELEMENTOS BASICOS EN LA APLICACION DEL SISTEMA.
- 2.- EL INVENTARIO FINAL Y EL COSTO DE VENTAS, SE PUEDE DETERMINAR SIN LA NECESIDAD DE LEVANTAR INVENTARIOS FISICOS.
- 3.- EL COSTO DE VENTAS SE OBTIENE POR DIFERENCIA DE INVENTARIOS ( INVENTARIO INICIAL + COMPRAS - INVENTARIO FINAL ), DESPUES DE DETERMINAR EL INVENTARIO FINAL A VALOR DE VENTA Y CONVERTIRLO A VALOR DE COSTO.
- 4.- EL INVENTARIO SE VALUA A PRECIO DE VENTA, AL QUE SE LE RESTA EL FACTOR DE MARGEN DE UTILIDAD PARA DETERMINAR SU VALOR DE COSTO.
- 5.- EN GENERAL ES MENOS LABORIOSO Y COSTOSO QUE EL SISTEMA DE INVENTARIOS PERPETUOS.

- 6.- EL COSTO DE VENTAS SE DETERMINA DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO POR EL REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
- 7.- PERMITE PREPARAR ESTADOS FINANCIEROS CON LA FRECUENCIA QUE SE DESEE SIN LA NECESIDAD DE LEVANTAR INVENTARIOS FISICOS.
- 8.- PARA FINES DE LA COBERTURA DE LOS SEGUROS DE INVENTARIO, CUANDO SE BASA EN UNA DECLARACION PERIODICA, PROPORCIONA LA INFORMACION PARA AJUSTAR LA SUMA ASEGURADA AL VALOR DE LAS EXISTENCIAS.
- 9.- LOS INVENTARIOS FISICOS SE TOMAN AL PRECIO DE VENTA, LO CUAL ES UNA VENTAJA; YA QUE NO ES NECESARIO RECURRIR A LOS REGISTROS DE COSTOS PARA VALUARLOS. POR LO TANTO, SE SIMPLIFICA EL PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA Y VALUACION DE INVENTARIOS Y SE PUEDEN HACER CON MAS FRECUENCIA; EN EL CASO DE TENER LOS INVENTARIOS DIVIDIDOS EN VARIOS GRUPOS, SE PUEDEN HACER RECUEENTOS PARCIALES DURANTE EL AÑO, LO QUE TAMBIEN ACEPTA EL ARTICULO 79 DEL REGLAMENTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA;- FACILITANDO DE ESTA FORMA, LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

10.- EN BASE A LOS GRUPOS EN QUE SE CLASIFIQUE EL IN  
VENTARIO, PERMITE PREPARAR UNA AMPLIA GAMA DE -  
INFORMACION PARA UNA MEJOR ADMINISTRACION DEL -  
INVENTARIO, COMO SON: ESTADOS DE RESULTADOS, --  
PRESUPUESTOS DE COMPRAS, DISPONIBILIDAD DE COM-  
PRA, ROTACION DE INVENTARIOS, ESTADOS COMPARATIU  
VOS ENTRE LOS DIFERENTES GRUPOS, LINEAS, SECCIOU  
NES, RENDIMIENTOS DE AREAS OCUPADAS, ETC..

11.- EN BASE A LOS INVENTARIOS FISICOS, SE DETERMI -  
NAN LOS FALTANTES EN SU VALOR.

## . MECANICA DEL SISTEMA DE DETALLISTAS

A CONTINUACION SE MENCIONAN LOS PRINCIPALES PROCESOS O MECANISMOS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS CON LA ACLARACION DE -- QUE DEBEN DE EJECUTARSE EN EL ORDEN QUE SE INDICA PUES DE LO CONTRARIO SE DISTORSIONA EL VALOR DEL INVENTARIO, EL COSTO DE VENTA Y LA UTILIDAD BRUTA.

- 1.- DETERMINACION DE LA MERCANCIA DISPONIBLE.
- 2.- DETERMINACION DEL MARGEN DE UTILIDAD Y EL FACTOR DE COSTO.
- 3.- DETERMINACION DE LAS DEDUCCIONES A LA MERCANCIA DISPONIBLE.
- 4.- DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A SU VALOR DE VENTA.
- 5.- DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A SU VALOR DE COSTO.
- 6.- DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS.
- 7.- DETERMINACION DE LA UTILIDAD BRUTA.

PROCESO 1: DETERMINACION DE LA MERCANCIA DISPONIBLE

LOS ELEMENTOS QUE SE INCLUYEN PARA TAL OBJETO SON -  
LOS SIGUIENTES:

- A) INVENTARIO INICIAL.- IMPORTE DE LAS MERCANCIAS-  
A PRECIO DE COSTO Y A PRECIO DE VENTA RECIBIDAS  
DEL MES ANTERIOR.
- B) COMPRAS TOTALES.- IMPORTE DE LAS MERCANCIAS RE-  
CIBIDAS DE LOS PROVEEDORES QUE DEBEN CONVERTIR-  
SE A SU VALOR DE VENTA PARA REGISTRARSE.
- C) GASTOS DE COMPRA.- SON TODOS AQUELLOS GASTOS --  
QUE SE PAGARON DURANTE EL MES POR CONCEPTO DE -  
FLETES, SEGUROS, IMPUESTOS, ETC., ESTOS GASTOS-  
SE REGISTRAN SOLAMENTE A PRECIO DE COSTO.
- D) DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS.- VALOR DE LA MERCAN-  
CIA DEVUELTA A LOS PROVEEDORES POR CUALQUIER --  
CAUSA, ESTA DEBE VALUARSE A PRECIO DE COSTO Y -  
PRECIO DE VENTA ORIGINALES.
- E) REBAJAS SOBRE COMPRAS.- SI EL PROVEEDOR NO IN--  
CLUYO ESTAS REBAJAS EN LAS FACTURAS, DICHAS RE-  
BAJAS SOLO DEBEN REGISTRARSE A PRECIO DE COSTO.

- F) AUMENTOS NETOS A PRECIOS DE VENTA.- SON LAS DIFERENCIAS QUE SE DAN AL PRECIO DE VENTA, ESTAS SE REGISTRAN EN EL PRECIO DE VENTA.
- G) TRANSFERENCIAS NETAS DE MERCANCIAS.- SE REFIERE A LOS TRASPASOS DE MERCANCIA DE UNA TIENDA A -- OTRA O DE UNA SECCION A OTRA.

PROCESO 2: DETERMINACION DEL FACTOR DE COSTO

SE OBTIENE DIVIDIENDO EL VALOR DE LA MERCANCIA DISPONIBLE ENTRE EL VALOR DEL COSTO DE LA MISMA.

EJEMPLO:

$$\text{FACTOR DE COSTO} = \frac{\text{VALOR DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE -- COSTO}}{\text{VALOR DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE -- VENTA.}}$$

PROCESO 3: DETERMINACION DE LAS DEDUCCIONES A LA MERCANCIA DISPONIBLE

LOS ELEMENTOS QUE SE REQUIEREN EN ESTE PROCESO SOLO SE MANEJAN A PRECIO DE VENTA Y SON LOS SIGUIENTES:

- A) VENTAS TOTALES
- B) DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS
- C) DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES SOBRE VENTAS

SE CONSIDERA QUE SE TRATA DE OPERACIONES QUE SE REGISTRARON DIRECTAMENTE EN LA CUENTA DE VENTAS DISMINUYENDO ESTAS INDEPENDIENTEMENTE DE QUE SE HAYAN INCLUIDO O NO EN LA FACTURA DE VENTA.

D) DISMINUCIONES NETAS A PRECIOS.- SE REFIERE A --  
LOS CASOS EN QUE SE DISMINUYE EL PRECIO MARCADO  
A LA MERCANCIA.

E) FALTANTES.- SE TRATA DE UNA ESTIMACION BASADA -  
EN LA EXPERIENCIA, QUE SE CALCULA E INCLUYE MENSUALMENTE COMO DEDUCCION A LA MERCANCIA DISPONIBLE.

PROCESO 4: DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A SU VALOR DE VENTA

CONSISTE EN RESTAR DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE VENTA EL TOTAL DE DEDUCCIONES, TAMBIEN A PRECIO DE VENTA.

PROCESO 5: DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A SU VALOR DE COSTO

AL INVENTARIO FINAL A PRECIO DE VENTA SE LE APLICA EL PORCENTAJE DE COSTO QUE SE OBTIENE EN BASE A LA MERCANCIA DISPONIBLE, PARA DETERMINAR EL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A PRECIO DE -- COSTO.

PROCESO 6: DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS

EL COSTO DE VENTAS SE DETERMINA POR MEDIO DE DIFE--  
RENCIAS LO QUE QUIERE DECIR QUE:

$$\text{INVENTARIO INICIAL} + \text{COMPRAS NETAS} = \text{MERCANCIA DISPONIBLE} - \\ \text{INVENTARIO FINAL} = \text{COSTO DE VENTAS.}$$

PROCESO 7: DETERMINACION DE LA UTILIDAD BRUTA

ESTA SE DETERMINA IGUAL QUE EN LOS DEMAS SISTEMAS -  
ES DECIR:

$$\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS} = \text{UTILIDAD BRUTA.}$$

. CASO PRACTICO

SISTEMA DE DETALLISTAS

COMO OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL SIGUIENTE CASO ---  
PRACTICO, SE PUEDEN CITAR:

- 1.- SEÑALAR LOS DIFERENTES TIPOS DE OPERACIONES Y -  
CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE DETALLISTAS.
- 2.- MOSTRAR LA APLICACION CONTABLE DE OPERACIONES -  
GENERALES, PARTIENDO DE LA BASE DE SISTEMAS ES-  
TABLECIDOS EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y CATALO-  
GOS DE CUENTAS.
- 3.- MOSTRAR EN FORMA SECUENCIAL Y DESCRIPTIVA, EL -  
MECANISMO QUE SE LLEVA A CABO PARA LA DETERMINA  
CION DEL COSTO DE VENTAS Y LA UTILIDAD BRUTA.

PRINCIPALES CUENTAS Y SUS CARACTERISTICAS:

<u>NO.CTA.</u>	<u>C O N C E P T O</u>	<u>TIPO</u>	<u>DETERMINANTE</u>
102	B A N C O S	A.C.	CENTRALIZADO
103	INVENTARIO DE MERCANCIA	A.C.	CENTRALIZADO
104	I.V.A. ACREDITABLE	A.C.	CENTRALIZADO
105	ESTIMACION P/AJUSTE PERD. DEST. O MERMA	A.C.	CENTRALIZADO
304	CUENTAS POR PAGAR	P.C.P.	CENTRALIZADO
305	I.V.A. POR PAGAR	P.C.P.	CENTRALIZADO

<u>NO.CTA.</u>	<u>C O N C E P T O S</u>	<u>TIPO</u>	<u>DETERMINANTE</u>
501	COMPRAS I.V.A.	R.D.	TIENDA
502	GASTOS S/COMPRAS	R.D.	TIENDA
503	DEVOLUCIONES S/VENTAS I.V.A.	R.D.	TIENDA
504	BONIFICACIONES S/VENTAS	R.D.	TIENDA
505	AJUSTE POR PERD. DEST. O MERMA	R.D.	CENTRALIZADO
601	VENTAS	R.A.	TIENDA
602	DEVOLUCIONES S/COMPRAS I.V.A.	R.A.	TIENDA
701	AUMENTOS A PRECIO DE VENTA	O.D.	TIENDA
702	PRECIO DE VENTA REBAJADO	O.D.	CENTRALIZADO
703	COMPRAS A PRECIO DE VENTA	O.D.	TIENDA
704	PRECIO DE VENTAS DE DEV. S/COMP.	O.D.	CENTRALIZADO
705	INVENTARIO AJUSTADO A P.DE VTA.	O.D.	CENTRALIZADO
801	PRECIOS DE VENTA AUMENTADOS	O.A.	CENTRALIZADO
802	REBAJAS A PRECIO DE VENTA	O.A.	TIENDA
803	PRECIO DE VENTA COMPRAS	O.A.	CENTRALIZADO
804	DEVOLUCIONES S/COMPRA A PRECIO DE VENTA	O.A.	TIENDA

A.C.	ACTIVO CIRCULANTE
P.C.P.	PACIVO A CORTO PLAZO
O.D.	ORDEN DEUDORA
O.A.	ORDEN ACREEDORA
R.D.	RESULTADOS DEUDORA
R.A.	RESULTADOS ACREEDORA
S.1	SUBCUENTA
S-2	SUB-SUBCUENTA

. OPERACIONES

<u>NO. DE CUENTA</u>	<u>C U E N T A</u>	<u>PARCIAL SUB-SUBCTA.</u>	<u>PARCIAL SUB-CTA.</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
103	<u>INVENTARIO DE MERCANCIAS</u> 299 CENTRALIZADO			\$ 520,000	
705	<u>INVENTARIO AJUSTADO A P. DE V.</u> 299 CENTRALIZADO			\$ 1'100,000	
DURANTE EL MES SE EFECTUARON COMPRAS DE MERCANCIAS POR \$ 150,000 CUYO PRECIO DE VENTA ES DE \$ 355,000.					
I					
501	<u>COMPRAS I.V.A.</u> S/DETERMINANTE S-1 DIVISION S-2 DEARTA?EMTP			\$ 150,000	
		\$ 150,000	\$ 150,000		
104	<u>I.V.A. ACREDITABLE</u> S-3 COMPRAS NACIONALES			\$ 15,000	
			\$ 15,000		
703	<u>COMPRAS A PRECIO DE VENTA</u> S/DETERMINANTE S-1 DIVISION S-2 DEPARTAMENTO			\$ 355,000	
		\$ 355,000	\$ 355,000		
304	<u>CUENTAS POR PAGAR</u> S-1 PROVEEDORES				\$ 165,000
803	<u>PRECIO DE VENTAS COMPRAS</u> 299 CENTRALIZADO				\$ 355,000

SE PAGARON DURANTE EL MES \$ 15,000 POR CONCEPTO DE FLETES Y OTROS GASTOS SOBRE COMPRA.

<u>NO. DE CUENTA</u>	<u>C U E N T A</u>	<u>PARCIAL SUB-SUBCTA.</u>	<u>PARCIAL SUB-CTA.</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
II					
502	<u>GASTOS S/COMPRAS I.V.A.</u>			\$ 15,000	
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ 15,000		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ <u>15,000</u>			
104	<u>I.V.A. ACREDITABLE</u>			\$ 1,500	
	S-1 GASTOS S/COMPRAS		\$ <u>1,500</u>		
102	<u>B A N C O S</u>				\$ 16,500

DURANTE EL MES SE DEVOLVIERON MERCANCIAS A PROVEEDORES POR \$ 10,000, CUYO PRECIO DE VENTA ES DE \$ 20,000.

III					
304	<u>CUENTAS POR PAGAR</u>			\$ 11,000	
	S-1 PROVEEDORES		\$ <u>11,000</u>		
704	<u>PRECIO DE VTA. DE DEV. SOBRE COMPRAS</u>			\$ 20,000	
602	<u>DEV. S/COMPRAS IVA.</u>				\$ 10,000
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>10,000</u>		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ <u>10,000</u>			
104	<u>I.V.A. ACREDITABLE</u>				1,000
	S-1 DEVOLUCIONES S/COMPRAS		\$ <u>1,000</u>		
804	<u>DEV. S/COMPRAS A PRECIO DE VTA.</u>				\$ 20,000
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ 20,000		
	S-2 DEPARTAMENTO	\$ 20,000			

SE OBTUVIERON DE LOS PROVEEDORES BONIFICACIONES POR \$ 10,000 LOS CUALES NO FUERON CONSIDERADOS EN FACTURAS DE COMPRA.

<u>NO. DE CUENTA</u>	<u>C U E N T A</u>	<u>PARCIAL SUB-SUBCTA.</u>	<u>PARCIAL SUB-CTA.</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
	IV				
304	<u>CUENTAS POR PAGAR</u>			\$ 10,000	
	S-1 PROVEEDORES		\$ <u>10,000</u>		
501	<u>COMPRAS I.V.A.</u>				\$ 10,000
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>10,000</u>		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ <u>10,000</u>			

DURANTE EL MES VARIOS ARTICULOS MARCADOS ORIGINALMENTE A UN PRECIO DE VENTA DE \$ 75,000, FUERON REMARCADOS A \$ 120,000 POR LO QUE EL AUMENTO FUE DE \$ 45,000.

	V				
701	<u>AUMENTOS A PRECIO DE VENTA</u>			\$ 45,000	
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>45,000</u>		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ <u>45,000</u>			
801	<u>PRECIOS DE VTA. AUMENTADOS</u>				\$ 45,000

VARIOS ARTICULOS MARCADOS ORIGINALMENTE A PRECIO DE VENTA - DE \$ 138,000, FUERON REMARCADOS Y VENDIDOS A \$ 115,000 POR LO QUE LA REBAJA FUE DE \$ 23,000.

	VI				
702	<u>PRECIOS DE VENTA REBAJADOS</u>			\$ 23,000	
802	<u>REBAJAS A PRECIO DE VTA.</u>				\$ 23,000
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>23,000</u>		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ <u>23,000</u>			

DURANTE EL MES SE REALIZARON TRANSFERENCIAS DE MERCANCIAS ENTRE TIENDAS COMO SIGUE:

<u>NO. DE CUENTA</u>	<u>C U E N T A</u>	<u>PARCIAL SUB-SUBCTA.</u>	<u>PARCIAL SUB-CTA.</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
		<u>COSTO</u>	<u>VENTA</u>		
	RECIBIDA	\$ 40,000	\$ 70,000		
	ENTREGADA	<u>(15,000)</u>	<u>(30,000)</u>		
	NETO	\$ 25,000 =====	\$ 40,000 =====		

VII

501	<u>COMPRAS I.V.A.</u>			\$ 25,000	
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ 25,000		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ 25,000			
1174	<u>I.V.A. ACREDITABLE</u>			\$ 25,000	
	S3 COMPRAS NACIONALES		\$ 25,000		
703	<u>COMPRAS A PRECIO DE VTAS.</u>			\$ 40,000	
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ 40,000		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ 40,000			
501	<u>COMPRAS I.V.A.</u>			\$ 25,000	
	S/DETERMINANTE (DIFERENTE)				
	S-1 S/DIVISION		\$ 25,000		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ 25,000			
104	<u>I.V.A. ACREDITABLE</u>			\$ 25,000	
	S-3 COMPRAS NACIONALES		\$ 25,000		
803	<u>PRECIO DE VTA.DE COMPRAS</u>			\$ 40,000	
	299 CENTRALIZADO		\$ 40,000		

SE EFECTUARON VENTAS EN EL MES POR \$ 310,000.

<u>NO. DE CUENTA</u>	<u>C U E N T A</u>	<u>PARCIAL SUB-SUBCTA.</u>	<u>PARCIAL SUB-CTA.</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
	VIII				
102	<u>B A N C O S</u>			\$ 341,000	
601	<u>V E N T A S</u>				\$ 310,000
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>310,000</u>		
	S-2 S/DETERMINANTE	\$ <u>310,000</u>			
305	<u>I.V.A. POR PAGAR</u>				\$ 31,000
	S-3 VENTAS		\$ <u>31,000</u>		

LAS DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS DEL MES IMPORTARON \$ 15,000.

	IX				
503	<u>DEVOLUCIONES S/VTAS. I.V.A.</u>			\$ 15,000	
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>15,000</u>		
	S-2 S/ DEPARTAMENTO	\$ <u>15,000</u>			
305	<u>I.V.A. POR PAGAR</u>			\$ 1,500	
	S-2 DEVOLUCIONES S/VTAS.		\$ <u>1,500</u>		
102	<u>B A N C O S</u>				\$ 16,500

SE OTORGARON BONIFICACIONES S/VENTAS A LOS EMPLEADOS POR \$ \$ 14,000.

	X				
504	<u>BONIFICACIONES S/VENTAS</u>			\$ 14,000	
	S/DETERMINANTE				
	S-1 S/DIVISION		\$ <u>14,000</u>		
	S-2 S/DEPARTAMENTO	\$ <u>14,000</u>			

<u>NO. DE CUENTA</u>	<u>C U E N T A</u>	<u>PARCIAL SUB-SUBCTA.</u>	<u>PARCIAL SUB-CTA.</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
305	<u>I.V.A. POR PAGAR</u> S-4 BONIFICACIONES S/VENTAS			\$ 1,400	
			\$ <u>1,400</u>		
102	<u>B A N C O S</u>				\$ 15,400

SE CONSIDERA POR CONCEPTO DE RESERVAS PARA FALTANTES DE INVENTARIO EL 2% SOBRE LAS VENTAS, LAS CUALES IMPORTA - RON \$ 310,000.

XI

505	<u>AJUSTE POR PERDIDA, DESTRUCCION O MERMA</u>			\$ 6,200	
105	<u>ESTIMACION P/AJUSTE POR PERDIDA, DESTRUCCION O MERMA.</u>				\$ 6,200

1.- DETERMINACION DE LA MERCANCIA DISPONIBLE

	<u>PRECIO DE COSTO</u>	<u>PRECIO DE VENTA</u>
COMPRAS (1)	\$ 150,000	\$ 355,000
MAS:		
GASTOS S/COMPRAS (2)	<u>15,000</u>	<u>- - -</u>
COMPRAS TOTALES	\$ 165,000	\$ 355,000
MENOS:		
DEVOLUCIONES S/COMPRAS (3)	10,000	20,000
BONIFICACIONES S/COMPRAS (4)	<u>10,000</u>	<u>- - -</u>
COMPRAS NETAS	\$ 145,000	\$ 335,000
MAS:		
AUMENTOS NETOS DE PRECIOS (5)	- - -	45,000
TRANSFERENCIAS NETAS (7)	<u>25,000</u>	<u>40,000</u>
SUB'TOTAL	\$ 170,000	\$ 420,000
MAS:		
INVENTARIO INICIAL	<u>520,000</u>	<u>1'100,000</u>
TOTAL MERCANCIA DISPONIBLE	\$ <u>690,000</u> =====	\$ <u>1'520,000</u> =====

2. - DETERMINACION DEL FACTOR DE COSTO

VALOR DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE COSTO-  
ENTRE EL VALOR DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE VENTA.

$$\text{FACTOR DE COSTO} = \frac{\$ 690,000}{\$ 1,520,000} = 45.39\%$$

3. - DETERMINACION DE LAS DEDUCCIONES A LA MERCANCIA DISPONIBLE

VENTAS (8)	\$ 310,000
MENOS:	
DEVOLUCIONES S/VENTAS (9)	<u>15,000</u>
	\$ 295,000
MAS:	
BONIFICACIONES S/VENTAS (10)	<u>14,000</u>
VENTAS A PRECIO ORIGINAL	\$ 309,000
MAS:	
DISMINUCION NETA DE PRECIO	<u>23,000</u>
	\$ <u>332,000</u> =====

4. - DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A SU VALOR DE VENTA

MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE VENTA, MENOS TOTAL DE DEDUCCIO-  
NES.

$$\$ 1,520,000 - \$ 332,000 = \$ 1,188,000$$

5.- DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL EN LIBROS A PRECIO DE COSTO

INVENTARIO FINAL EN LIBROS A PRECIO DE VENTA, POR EL FACTOR DE COSTO.

$$\text{\$ } 1'188,000 \times 45.39\% = \text{\$ } 539,233.20$$

6.- DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS

MERCANCIA DISPONIBLE	\\$ 690,000	
MENOS:		
INVENTARIO FINAL EN LIBROS A PRECIO DE COSTO	<u>539,233.20</u>	
	\\$ 150,766.80	
MAS:		
AJUSTE POR PERD. DETER. 0 - MERMA	<u>6,200</u>	
COSTO DE VENTAS	\\$ <u>156,966.80</u> =====	

7.- DETERMINACION DE LA UTILIDAD BRUTA

	<u>IMPORTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
VENTAS TOTALES (8)	\\$ 310,000	105.08%
MENOS:		
DEVOLUCIONES S/VENTAS (3)	<u>15,000</u>	5.08%
VENTAS NETAS	\\$ 295,000	100.00%

MENOS:

COSTO DE VENTAS	\$ <u>156,966.80</u>	53.21%
UTILIDAD BRUTA	\$ 138.033.20	46.79%
	=====	

ESTADO DE COSTO DE VENTAS

	<u>COSTO</u>	<u>VENTA</u>	<u>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
INVENTARIO INICIAL	\$ 520,000	\$1'100,000	\$ 580,000	52.73%
COMPRAS	150,000	355,000	205,000	57.75%
<b>MAS:</b>				
GASTOS S/COMPRAS	15,000	- - -		
COMPRAS TOTALES	165,000	355,000		
<b>MENOS:</b>				
DEVOLUCIONES S/COMPRAS	10,000	20,000		
BONIFICACIONES S/COMPRAS	10,000	- - -		
COMPRAS NETAS	145,000	335,000		
<b>MAS:</b>				
AUMENTOS A PRECIO DE VENTA	- - -	45,000	45,000	100.00%
TRANSFERENCIAS NETAS	25,000	40,000	40,000	100.00%
TOTAL DE AUMENTOS	690,000	1'520,000	830,000	54.61%
<b>MENOS:</b>				
REBAJAS A PRECIO DE VENTA	- - -	10,000		
BONIFICACIONES S/VENTAS	- - -	14,000		
TOTAL DE AUMENTOS NETOS	- - -	1'496,000		
VENTAS		310,000		100.00%
<b>MENOS:</b>				
DEVOLUCIONES S/VENTAS		15,000		
VENTAS NETAS		295,000		
INVENTARIO FINAL EN LIBROS	539,233.2	1'201,000		
<b>MAS:</b>				
AJUSTE POR PERD.DEST.O MERMA	<u>6,200</u>			
COSTO DE VENTAS	156,966.80			53.21%
	=====			

## . CAPITULO V

### . INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

### . ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

POR MEDIO DE UNA EFICIENTE ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL, EL COORDINADOR DEL PRESUPUESTO ESTARA EN CONDICIONES DE VERIFICAR QUE EL EJERCICIO DE ESTE, SE EFECTUE CORRECTAMENTE APEGANDOSE A LAS ESTIMACIONES QUE PARA CADA ACTIVIDAD SE PLANEARON ANTICIPADAMENTE AL IGUAL QUE EL VIGILAR SI SE ESTA RECIBIENDO LA COLABORACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA Y PARTICIPACION EN EL PRESUPUESTO.

DE ESTA MANERA SE PODRA REALIZAR CON MAYOR FACILIDAD LA ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL, TOMANDO COMO BASE LO ESTABLECIDO EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y REALIZANDO COMPARACIONES ENTRE LAS CANTIDADES PREVISTAS Y LAS REALMENTE EFECTUADAS E INVESTIGANDO LAS CAUSAS QUE ORIGINARON LAS VARIACIONES ENTRE EL -- PRESUPUESTO Y LO REAL, PARA TOMAR ASI LAS DECISIONES CORRESPONDIENTES.

## . PRESUPUESTO DE INGRESOS

---

PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA PRESUPUESTAL EN LOS ORGANISMOS PRIVADOS, ES NECESARIO PARTIR DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS YA QUE DEPENDIENDO DE LAS ESTIMACIONES QUE SE OBTENGAN DE ESTE, -- NOS DARA LA PAUTA DE SEGUIR PARA PODER PRONOSTICAR LOS DEMAS PRESUPUESTOS PROPORCIONANDO UNA BASE DE COMO SE LLEVARAN A CABO LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD.

PARA PRONOSTICAR EL PRESUPUESTO DE INGRESOS SE PUEDE HACER TOMANDO COMO BASE LOS RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES INCLUYENDO A ESTOS LOS PORCIENTOS DE INFLACION ESPERADA PARA EL PERIODO PRONOSTICADO Y EL PORCIENTO DE PENETRACION QUE SE PIENSE OBTENER EN EL MERCADO; INCLUYENDO A SU VEZ LAS POLITICAS DE EXPANSION Y CRECIMIENTO QUE SE QUIERAN ALCANZAR DURANTE EL PERIODO PRONOSTICADO, POR EJEMPLO: LA APERTURA DE UNA O MAS SUCURSALES, LA IMPLANTACION DE PROMOCIONES, OFERTAS, DESCUENTOS ESPECIALES, ETC..

ES NECESARIO EL PARTIR DE ESTE PRESUPUESTO PARA -- QUE ASI SE TENGA UNA BASE, LA CUAL SIRVA PARA QUE SE INICIE LA SECUENCIA DE OTROS PRESUPUESTOS QUE EMANAN DE ESTE TALES COMO:

- 1.- PRESUPUESTO DE COMPRAS
- 2.- PRESUPUESTO DE COSTO DE LO VENDIDO
- 3.- PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES
- 4.- PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR ( A CORTO Y -  
LARGO PLAZO )
- 5.- PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS, ETC.

DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS EMANAN DOS PRESUPUESTOS, LOS CUALES SON INHERENTES A ESTE Y QUE SIN ELLOS NO SE PODRIA OBTENER ESTA INTIMACION, ESTOS PRESUPUESTOS SON:

- 1.- PRESUPUESTO DE VENTAS
- 2.- PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

#### 1.- PRESUPUESTO DE VENTAS

EN VIRTUD DE QUE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LAS VENTAS CONSTITUYEN LA VIDA DE UNA EMPRESA CLARO ES QUE, EL PUNTO DE PARTIDA LOGICO EN LA PLANEACION DE UN NEGOCIO SEA EL PRESUPUESTO DE VENTAS, POR CONSIGUIENTE SE PUEDE DECIR QUE TANTO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES COMO EN LAS COMERCIALES, EL PRESUPUESTO DE VENTAS DEBE TOMARSE COMO PUNTO DE PARTIDA EN LA FUNCION PRESUPUESTARIA, YA QUE EN SU FORMACION DEBEN DE CONSIDERARSE UN GRAN NUMERO DE FACTORES TALES COMO :

- A) FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA
- B) FACTORES DE FUERZAS ECONOMICAS GENERALES
- C) FACTORES DE INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

SON FACTORES QUE NOS AYUDAN A PREVEER CASI EN FORMA ACERTADA LAS VENTAS, POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA QUE SE HA LOGRADO TENER A TRAVES DE LOS AÑOS, POR LA APLICACION DE TECNICAS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA Y POR LAS SITUACIONES GENERALES Y PARTICULARES QUE AYUDAN A LA DETERMINACION DE LAS MISMAS.

A) FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA

ESTOS FACTORES SE DIVIDEN EN :

DE AJUSTE.- SON AQUELLOS FACTORES QUE OCURREN POR CAUSAS FORTUITAS O DE FUERZA MAYOR, ES DECIR; ACCIDENTALES NO CONSUECUDINARIAS Y QUE INFLUYEN EN LA PREDETERMINACION DE LAS VENTAS.

A SU VEZ TALES FACTORES PUEDEN SER DE EFECTO PERJUDICIAL O DE EFECTO SALUDABLE, ES DECIR; - LOS FACTORES DE EFECTO PERJUDICIAL AFECTAN EN DECREMENTO A LAS VENTAS DEL PERIODO, POR EJEMPLO: UNA HUELGA, UN PARO, UN INCENDIO, UNA INUNDACION, ETC., LOS DE EFECTO SALUDABLE SON AQUELLOS QUE AFECTAN INCREMENTANDO LAS VENTAS-

DEL PERIODO, POR EJEMPLO: CONTRATOS ESPECIALES DE VENTA, PRODUCTOS QUE NO TUVIERON COMPETENCIA, ETC., ES POR ESO QUE ESTOS FACTORES OCURRIDOS EN AÑOS ANTERIORES, DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA EL PRESUPUESTO DE VENTAS DEL EJERCICIO SIGUIENTE.

DE CAMBIO.- SON LAS MODIFICACIONES QUE VAN A EFECTUARSE Y QUE DESDE LUEGO INFLUIRAN EN LAS VENTAS EN FORMA PREDETERMINADA, TALES COMO:

- 1.- CAMBIO DE PRESENTACION DE LOS PRODUCTOS.
- 2.- MEJORAS EN LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA
- 3.- CAMBIO DE MERCADO
- 4.- CAMBIO EN LOS METODOS Y POLITICAS DE VENTA MEJORANDO LOS PRECIOS, AUMENTANDO LA PUBLICIDAD, ETC.

CORRIENTES DE CRECIMIENTO.- ESTOS FACTORES SE REFIEREN AL INCREMENTO EN VENTAS CONSIDERANDO EL DESARROLLO O EXPANSION DE LA INDUSTRIA, EL CREDITO MERCANTIL, ETC.

#### B) FACTORES DE FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

ESTE TIPO DE FACTORES ESTAN REPRESENTADOS POR SITUACIONES EXTERNAS A LA ENTIDAD E INFLUYEN EN RELACION A LAS VENTAS, NO SIENDO FACIL LA

DETERMINACION DE ESTAS SITUACIONES LAS CUALES-  
SE PUEDEN OBSERVAR SOLO EN TERMINOS CUALITATI-  
VOS, SIENDO DE GRAN DIFICULTAD CUANDO SE INTEN-  
TA HACER REFERENCIA EN TERMINOS CUANTITATIVOS.  
PARA DETERMINAR ESTE TIPO DE FACTORES, ES NECE-  
SARIO RECABAR DATOS DE INSTITUCIONES DE CREDI-  
TO, DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES Y ORGANISMOS-  
PARTICULARES, QUE DETERMINEN INDICES TALES CO-  
MO:

- 1.- PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA
- 2.- PRECIOS, PRODUCCION, OCUPACION
- 3.- INFORMACIONES SOBRE LA BANCA Y EL CREDITO
- 4.- INGRESOS Y PRODUCCION NACIONAL
- 5.- INGRESOS PER-CAPITAL, POR OCUPACION, POR-  
CLASE, POR ZONA, ETC.

C) FACTORES DE INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESTE FACTOR ES DE CARACTER INTERNO A LA ENTI -  
DAD Y CONCIERNE A LAS DECISIONES QUE DEBEN TO-  
MAR LOS DIRIGENTES EN LA MISMA, UNA VEZ CONSI-  
DERADOS LOS FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA Y --  
LAS FUERZAS ECONOMICAS GENERALES.

## 2.- PRESUPUESTOS DE OTROS INGRESOS

ESTE TIPO DE INGRESOS TAMBIEN DEBE DE CONSIDERARSE PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y SE REFIERE A -- AQUELLOS INGRESOS QUE NO SON NORMALES NI CONSUEUDINARIOS, O SEA-- LOS ACCESORIOS QUE TIENE UNA ENTIDAD, POR EJEMPLO:

LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO AL IGUAL QUE OTRAS NEGOCIACIONES CUENTAN CON OTROS INGRESOS QUE NO NECESARIAMENTE SE DERIVAN DE LAS VENTAS, ESTOS INGRESOS EN OCASIONES LLEGAN A ALCANZAR CANTIDADES SIGNIFICATIVAS, RAZON POR LA CUAL TAMBIEN DEBEN DE CONSIDERARSE EN EL PRESUPUESTO, COMO POR EJEMPLO DE ESTOS INGRESOS PO DEMOS CITAR:

- A) VENTA DE DESPERDICIOS Y DESECHOS
- B) VENTA DE CARTON
- C) VENTA DE PAPEL
- D) ALQUILER DE ESPACIO A PROVEEDORES PARA LA EXHI BICION DE SUS PRODUCTOS, ETC.

## . PRESUPUESTO DEL COSTO DE LO VENDIDO

---

EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL COSTO DE LO VENDIDO, LOS DEPARTAMENTOS RESPONSABLES DE REALIZARLO SERAN EL DE COMPRAS Y EL DE CONTRALORIA, TENIENDO MAYOR RESPONSABILIDAD EN LA ELABORACION DE ESTE PRESUPUESTO EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, DEBIDO A QUE DEPENDIENDO DE LOS ANTECEDENTES QUE ESTE DEPARTAMENTO TENGA FORMULARA LAS REQUISICIONES DE COMPRAS QUE SE EFECTUARAN DURANTE EL PERIODO, APOYANDOSE TAMBIEN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA --- QUIEN INFORMARA DE LOS VOLUMENES ESTABLECIDOS DE LOS INVENTARIOS INICIALES Y FINALES; AYUDARA TAMBIEN EL COORDINADOR DEL PRESUPUESTO PROPORCIONANDO A ESTOS DEPARTAMENTOS LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS QUE DEBEN DE TOMARSE EN CUENTA PARA LA REALIZACION DEL PRESUPUESTO Y RECIBIR ASI LAS CANTIDADES FINALES DEL PRESUPUESTO DEL COSTO DE LO VENDIDO, PARA CONTINUAR CON LOS DEMAS PRESUPUESTOS DE LA ENTIDAD.

ES IMPORTANTE EL QUE TODOS LOS DEPARTAMENTOS CUENTEN CON LA INFORMACION NECESARIA TANTO DE ANTECEDENTES HISTORICOS ( ESTADISTICAS ), COMO DE PLANES Y OBJETIVOS QUE TENGA LA EMPRESA Y QUE AFECTEN EL PERIODO PRESUPUESTAL, PARA QUE ASI AL PRONOSTICAR SUS OPERACIONES TOMEN EN CUENTA TODOS LOS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR AL PRESUPUESTO Y EVITAR DE ESTA FORMA POSIBLES ERRORES POR DES CONOCIMIENTO O FALTA DE INFORMACION NECESARIA.

## . PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

COMO SE HA MENCIONADO ANTES, EL PRESUPUESTO DE VENTAS ES EL ELEMENTO INDISPENSABLE PARA LA FORMACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MAYORIA DE LAS FUNCIONES DE LA ENTIDAD, ES NECESARIO PRESUPUESTAR LA CANTIDAD DE ARTICULOS SUFICIENTES PARA CUBRIR LA DEMANDA REQUERIDA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

EN ESTE TIPO DE EMPRESAS CUYO GIRO ES EL COMERCIO, LAS CUALES NO REALIZAN TRANSFORMACION A LOS ARTICULOS DE COMPRA, ES MUY IMPORTANTE EL FORMULAR EL PRESUPUESTO DE COMPRAS SIENDO INDISPENSABLE DETERMINAR LA EXISTENCIA NECESARIA PARA CUBRIR EN FORMA EFICIENTE LAS VENTAS PRECALCULADAS; YA QUE EL CONTAR CON UN INVENTARIO EXCESIVO OCASIONARIA GASTOS INNECESARIOS, DERIVADOS DEL MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE INVERSIONES OCIOSAS, PAGO DE SEGUROS, INTERESES, OBSOLENCIA DE MERCANCIA, ETC., POR OTRA PARTE UN INVENTARIO INSUFICIENTE OCASIONARIA PERDIDA DE MERCADO Y POR ENDE BAJA EN LAS VENTAS AL NO CONTAR CON LOS PRODUCTOS QUE LA CLIENTELA REQUIERE.

SE DEDUCE QUE ES IMPERIOSO DETERMINAR EL INVENTARIO ADECUADO, TENIENDO LA CANTIDAD NECESARIA DE INVENTARIO PARA SURTIR EN FORMA ADECUADA LAS VENTAS Y A SU VEZ EVITAR LA ACUMULACION EXCESIVA DE EXISTENCIAS EN EPOCAS CON POCA DEMANDA DE LOS ARTICULOS.

POR MEDIO DEL PROCEDIMIENTO CONOCIDO COMO ROTACION DE INVENTARIOS ES POSIBLE MEDIR LA EFICIENCIA DE OPERACION SIRVIENDO COMO MEDIDA DE ANALISIS PARA DETERMINAR LAS VECES QUE LOS INVENTARIOS HAN DADO VUELTA EN RELACION CON LAS VENTAS, DESPRENDIENDOSE A SU VEZ DE ESTE ANALISIS LA CANTIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO, PUES ENTRE MAYOR SEA LA ROTACION DE INVENTARIOS MENOR SERA LA CANTIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO.

SE CONOCE COMO ROTACION ESTANDAR DE INVENTARIOS A LA RELACION QUE SE DESEA TENER ENTRE LAS VENTAS DE UN AÑO Y EL INVENTARIO REAL EN UN MOMENTO DETERMINADO, CON FINALIDADES PARA LA REALIZACION DEL PRESUPUESTO.

## . PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES

ESTE PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES ENGLOBA LOS - GASTOS OPERATIVOS ES DECIR, GASTOS QUE EFECTUA LA TIENDA Y LOS GAS - TOS CORPORATIVOS, SON GASTOS QUE POR RAZONES DE ADMINISTRACION Y - ORGANIZACION SE LE CARGAN A LA TIENDA PARA SU CONTINUIDAD Y FUNCIO - NAMIENTO.

PARA LA REALIZACION DE ESTE PRESUPUESTO, ES NECESA - RIO QUE TODOS LOS DEPARTAMENTOS TANTO OPERATIVOS COMO CORPORATIVOS PRONOSTIQUEN SUS REQUERIMIENTOS DE GASTOS Y LOS ENTREGAN A LAS O - LA PERSONA ENCARGADA DE LA INTEGRACION DE ESTE.

PARA DAR MAYOR CLARIDAD EN LA INTEGRACION DE ESTOS GASTOS SE REALIZA LA SEPARACION EN OPERATIVOS Y CORPORATIVOS COMO - A CONTINUACION SE INDICA:

### A) GASTOS OPERATIVOS

LOS GASTOS OPERATIVOS SON TODOS AQUELLOS QUE - SE ORIGINAN EN RELACION DIRECTA A LA VENTA DE - LOS PRODUCTOS, ES DECIR; GASTOS QUE SE EFEC -- TUAN PARA SEGUIR CON LAS OPERACIONES DE LA EN - TIDAD Y A SU VEZ ESTOS GASTOS SE PUEDEN DIVI-- DIR EN CONTROLABLES FIJOS Y VARIABLES O NO CON

TROLABLES FIJOS Y VARIABLES. LOS GASTOS CONTROLABLES SON AQUELLOS EN QUE LA PERSONA ENCARGADA EN LA AUTORIZACION DE ESTOS PUEDEN INFLUIR YA - SEA AUMENTANDOLOS O DISMINUYENDOLOS, A DIFERENCIA DE LOS GASTOS NO CONTROLABLES EN LOS CUALES INDEPENDIENTEMENTE DE LAS LIMITACIONES O RES -- TRICCIONES QUE SE QUIERAN TOMAR ES NECESARIO -- EFECTUARLOS.

LA FINALIDAD DE REALIZAR ESTA DIVISION DE GASTOS ES CON EL OBJETO DE TENER UNA MEJOR CLASIFICACION DE LOS MISMOS, A SU VEZ PERMITE AL PRESUPUESTO DETECTAR CON MAYOR FACILIDAD Y MAS OBJETIVAMENTE LAS VARIACIONES, OBTENIENDO ASI UN MEJOR CONTROL DE DICHOS GASTOS.

B) GASTOS CORPORATIVOS

ESTE PRESUPUESTO DE GASTOS CORPORATIVOS SE FORMA DE TODAS LAS EROGACIONES QUE SURJAN DIRECTAMENTE DE LAS FUNCIONES DE DIRECCION Y CONTROL - DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, CUYA FINALIDAD ES LA DE BRINDAR APOYO Y DIRECCION PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO EN LO OPERATIVO, COMO EJEMPLO DE ESTOS GASTOS SE PUEDEN CITAR:

PAGO DE HONORARIOS A CONSEJEROS, GASTOS DE REPRESENTACION DE EJECUTIVOS ADMINISTRATIVOS, -- SUELDOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA, SUELDOS DE GERENTES DE OFICINAS Y EN GENERAL TODOS LOS GASTOS CONCERNIENTES PARA LA COORDINACION Y CONTROL DE LA ENTIDAD.

PARA PRESUPUESTAR ESTOS GASTOS, ES RECOMENDABLE QUE SE ELABORE UN PRESUPUESTO DE GASTOS -- CORPORATIVOS POR DIRECCION O DEPARTAMENTO PARA QUE POSTERIORMENTE SE REVISEN Y AUTORICEN Y -- ASI, INTEGRAR EL TOTAL DE GASTOS CORPORATIVOS DE TODAS LAS DIRECCIONES O DEPARTAMENTOS AFECTADOS.

## . PRESUPUESTO FINANCIERO

---

EL PRESUPUESTO FINANCIERO COMPRENDE AL DE CAJA Y -  
TODAS AQUELLAS OPERACIONES DE TIPO FINANCIERO EN QUE NO INTERVIENE  
ESTA, ADEMÁS EL PRESUPUESTO FINANCIERO CONTROLA Y PRONOSTICA LOS -  
ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA COMO SON:-  
EL CAPITAL DE TRABAJO, EL EFECTO QUE PRODUCIRAN LAS ESTIMACIONES -  
DE CAJA Y BANCOS, TOMA DE DECISIONES, ETC., RELATIVO TODO ESTO A -  
LA ESTRUCTURA FINANCIERA U OPERACIONES CONCERNIENTES DEL ÁREA COMO  
LO ES LA ADQUISICIÓN DE ACTIVOS PARA LA PLANTA DE MAQUINARIA Y ---  
EQUIPO, INVENTARIOS, ETC.

COMO PROPOSITO O FINALIDADES DEL PRESUPUESTO FINAN  
CIERO SE PUEDE DECIR QUE ES UN PLAN PARA FINANCIAR LAS OPERACIONES  
DEL PERIODO, EL CUAL SE APOYA PARA SU ELABORACIÓN EN DIFERENTES --  
PRESUPUESTOS TALES COMO EL PRESUPUESTO DE VENTAS, COMPRAS, INGRE -  
SOS Y EGRESOS, ETC.

LA REALIZACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO ES DE GRAN IM -  
PORTANCIA Y AYUDA DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL PRESUPUESTAL  
PUES SI LA EMPRESA CUENTA CON UN DEFICIENTE PROGRAMA FINANCIERO Y-  
POR CONSIGUIENTE UN CAPITAL DE TRABAJO REDUCIDO ES FACTIBLE EL PRO  
VOCAR UN FRACASO EN LA ENTIDAD. SI LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE-  
LA EMPRESA SE TIENEN ESTRUCTURADAS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN -

PROGRAMA BIEN PLANEADO Y DESARROLLADO EL CUAL CUENTA CON LOS RESUL  
TADOS DE LOS PRESUPUESTOS INVOLUCRADOS EN LA REALIZACION DE ESTE Y  
EXPERIENCIAS DE EJERCICIOS ANTERIORES, PROPORCIONARA UNA EXCELENTE  
AYUDA PARA LA TOMA DE UNA INTELIGENTE POLITICA FINANCIERA Y DE DI-  
RECCION LOGRANDOSE CON ESTO LOS OBJETIVOS Y FINALIDADES DE TESORE-  
RIA Y FINANZAS. LOS RESPONSABLES EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO  
FINANCIERO, SON EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA Y EL FINANCIERO Y --  
CUENTAN CON LA AYUDA Y COOPERACION DE LA MAYORIA DE FUNCIONARIOS -  
Y EJECUTIVOS O PERSONAS INVOLUCRADAS EN LAS OPERACIONES DE ENTRA -  
DAS Y SALIDAS DEL EFECTIVO DE CAJA.

UNA VEZ ELABORADO Y APROBADO EL PRESUPUESTO, ESTE-  
SE CONVIERTE EN UN PROGRAMA FINANCIERO Y DE CAJA PARA LA EMPRESA,-  
EL CUAL VA HA AYUDAR A TRAZAR EL CAMINO A SEGUIR; REALIZANDOSE POS  
TERIORMENTE COMPARACIONES DE LO REAL CONTRA LO ESTIMADO PARA VERI-  
FICAR SI LOS PLANES Y OBJETIVOS SE ESTAN CUMPLIENDO Y ASI TOMAR --  
LAS DECISIONES PERTINENTES PARA EL MEJOR MANEJO DE LA ENTIDAD.

## . ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

---

PARA LA ELABORACION DEL ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO, ES MUY IMPORTANTE QUE SE TOMEN EN CUENTA LOS FORMATOS -- QUE ELABORA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, CON LA FINALIDAD DE - QUE LA INFORMACION Y LOS RESULTADOS QUE SE VAYAN A COMPARAR CONTRA LO PRESUPUESTADO SE PUEDAN EFECTUAR SIN LA NECESIDAD DE HACER MODIFICACIONES TANTO AL PRESUPUESTO COMO A LOS DATOS REPORTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

ES NECESARIO QUE ANTES DE QUE SE REALICE ESTE PRESUPUESTO SE HAGAN LAS MODIFICACIONES O CAMBIOS NECESARIOS QUE SE QUIERAN EN LOS FORMATOS, TOMANDO EN CONSIDERACION LA CANTIDAD Y CALIDAD DE INFORMACION QUE SE QUIERA OBTENER.

UNA VEZ ACEPTADO EL FORMATO SE EMPEZARAN A VACIAR LAS CANTIDADES PRESUPUESTADAS EN CADA UNO DE LOS RENGLONES DEL ESTADO DE RESULTADOS, ES RECOMENDABLE QUE LA ELABORACION DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO, SE HAGA POR MESES HASTA LLEGAR AL TOTAL ANUAL CON LA FINALIDAD DE FACILITAR LAS COMPARACIONES DE LO -- REAL CONTRA LO PRESUPUESTADO Y DETERMINAR LAS POSIBLES VARIACIONES MES CON MES. A SU VEZ ESTO NOS AYUDARA PARA HACER POSIBLES CAMBIOS O MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO POR CAUSAS O SITUACIONES NO TOMADAS EN CUENTA A LA HORA DE LA REALIZACION DEL PRESUPUESTO.

## . PUNTO DE EQUILIBRIO

SE CONOCE COMO PUNTO DE EQUILIBRIO, AL VERTICE EN EL CUAL SE JUNTAN LAS VENTAS Y LOS GASTOS TOTALES REPRESENTANDO EL MOMENTO EN EL CUAL NO EXISTE PERDIDA NI UTILIDAD EN LA EMPRESA, ES DECIR; LOS INGRESOS SON IGUAL QUE LOS EGRESOS.

LA APLICACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN CUALQUIER ENTIDAD TRAE CONSIGO BENEFICIOS YA QUE SE PUEDEN REALIZAR ESTUDIOS ENCAMINADOS A DETERMINAR ANOMALIAS EXISTENTES EN ESTA.

COMO OBJETIVOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO SE PUEDEN MENCIONAR:

- 1.- AYUDA SATISFACTORIAMENTE A ELABORAR ANALISIS, PLANEAR Y CONTROLAR ADECUADAMENTE LOS RESULTADOS DE LA ENTIDAD.
- 2.- POR MEDIO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, SE DETERMINA EN QUE MOMENTO LOS INGRESOS Y GASTOS SON IGUALES NO EXISTIENDO UTILIDAD NI PERDIDA.
- 3.- AYUDA EN EL PRESUPUESTO A CONTROLAR LA CONSUMACION DE CIFRAS PREDETERMINADAS, MEDIANTE LA COMPARACION CON LAS REALES NORMANDO CORRECTAMENTE LAS EJECUCIONES Y POLITICAS DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.

LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION-  
DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LO CONCERNIENTE A GASTOS, SE PUEDE DIVI  
DIR EN CONSTANTES ( FIJOS Y REGULADOS ) Y VARIABLES QUE VAN EN FUN  
CION A LAS VENTAS Y A LA PRODUCCION.

COMO SE MENCIONO ANTERIORMENTE LOS GASTOS SE PUE -  
DEN DIVIDIR EN CONSTANTES Y VARIABLES, A CONTINUACION SE PRESENTA-  
SOMERAMENTE UN ANALISIS DE GASTOS.

GASTOS CONSTANTES.- SON AQUELLOS GASTOS QUE PERMA-  
NECEN ESTATICOS EN SU MONTO EN UN PERIODO DETERMI-  
NADO, ESTO SE PUEDE DIVIDIR EN:

- 1.- FIJOS
- 2.- REGULADOS O SEMIFIJOS

#### 1.- GASTOS CONSTANTES FIJOS

SON AQUELLOS QUE SE EFECTUAN NECESARIAMENTE HAYA O  
NO PRODUCCION ( EMPRESAS INDUSTRIALES ) O VENTAS, COMO EJEMPLOS SE  
PUEDEN CITAR: RENTAS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN LINEA REC  
TA, SUELDOS, FIANZAS, IMPUESTOS PREDIALES, ETC.

#### 2.- GASTOS CONSTANTES REGULADOS O SEMIFIJOS

ESTOS GASTOS SE EFECTUAN BAJO UN CONTROL DIRECTO ,  
DE ACUERDO A LAS POLITICAS DE PRODUCCION ( EMPRESAS INDUSTRIALES )

O EN VENTAS, COMO EJEMPLO SE PUEDEN CITAR: PUBLICIDAD, PROPAGANDA, HONORARIOS, GRATIFICACIONES, SUELDOS A FUNCIONARIOS Y PERSONAL DE LAS OFICINAS, ETC.

GASTOS VARIABLES.- SON AQUELLOS QUE VAN EN FUNCION AL RITMO OPERADO EN LA PRODUCCION O EN LAS VENTAS, COMO EJEMPLO SE PUEDE MENCIONAR: MATERIA PRIMA Y SALARIOS DIRECTOS, LUZ Y FUERZA, COMISIONES SOBRE VENTAS, ENVOLTURAS, EMPAQUES Y ETIQUETAS, ETC.

PARA LA DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEBE DE TOMARSE EN CONSIDERACION LOS GASTOS VARIABLES Y LOS CONSTANTES, EN RELACION CON LOS INGRESOS OBTENIDOS EN UN EJERCICIO PARA LO CUAL EXISTE UNA FORMULA QUE SE DETERMINA DE LA SIGUIENTE MANERA:

EJEMPLO:

Y = TOTAL DE GASTOS 13'500,000

A = TOTAL DE GASTOS CONSTANTES 6'000,000

B = RELACION DE GASTOS VARIABLES CON EL INGRESO --  
7'500,000 DE GASTO, RELACION 0.5000

X = TOTAL DE VENTAS 15'000,000

SI SE SUSTITUYE LA ECUACION DE LA RESTA POR LOS VALORES MENCIONADOS ANTERIORMENTE, SE OBTIENE EL TOTAL DE GASTOS COMO SIGUE:

$$Y = A + B \cdot X$$

$$Y = 6'000,000 + ( 0.5000 \times 15'000,000 )$$

$$Y = 6'000,000 + 7'500,000$$

$$Y = 13'500,000$$

SI EL PUNTO DE EQUILIBRIO ES CUANDO LOS INGRESOS SON IGUAL A LOS GASTOS, ENTONCES  $X = Y$  SUSTITUYENDO SE TIENE:

$Y = A + B$  DONDE  $X = Y$ , SUSTITUYENDO A "X" POR --  
"Y",  $X = A + B \cdot X$  DEJANDO A "A" TENEMOS:  $A = X - B \cdot X$ , --  
COMO  $X - B \cdot X = ( 1 - B ) \cdot X$  ENTONCES DESPEJANDO A "X".

$X =$  FORMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

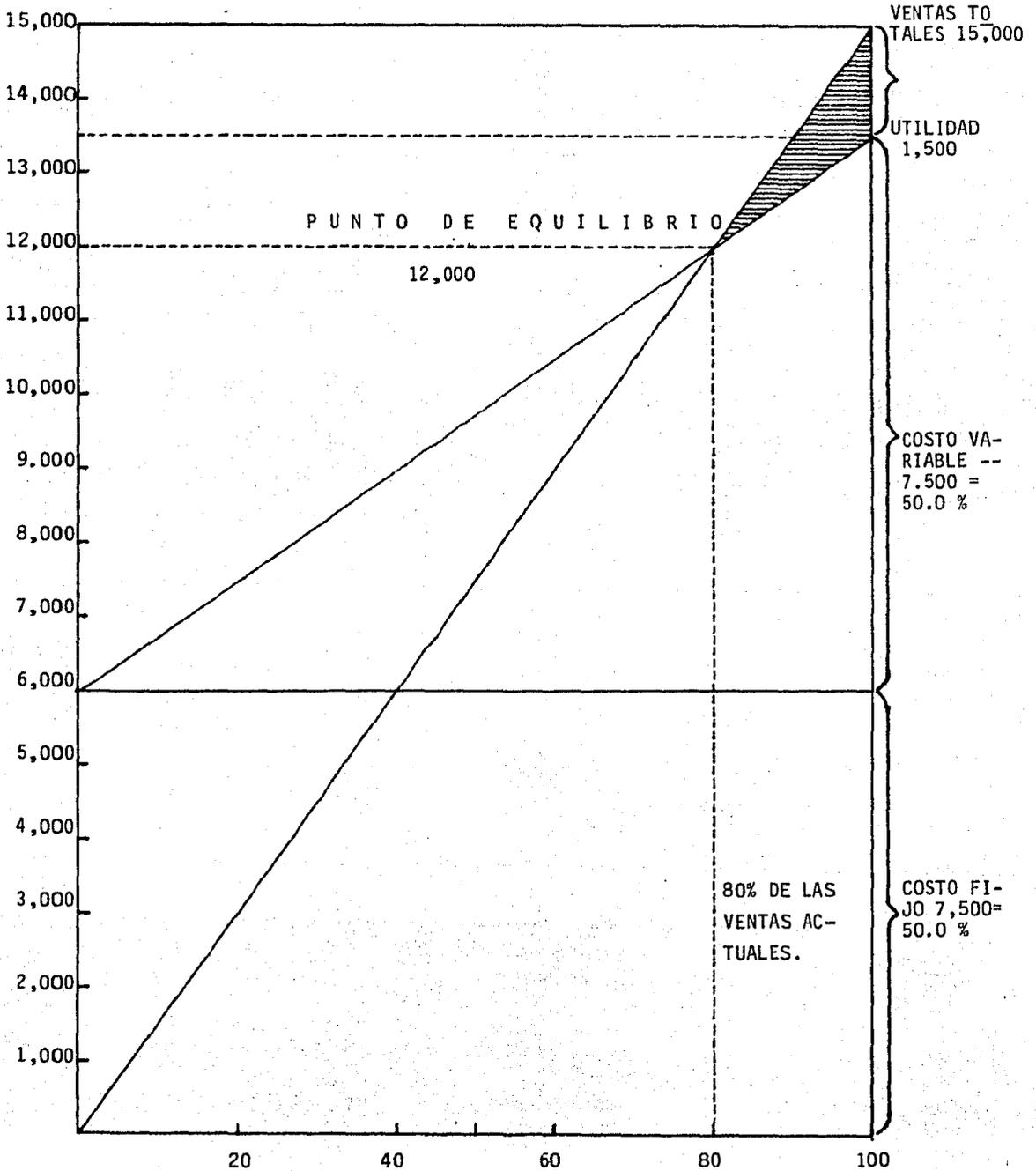
SUSTITUYENDO CON LOS DATOS DEL PROBLEMA, RESULTA:

$$X = \frac{6'000,000}{1-0.5000} \quad X = \frac{6'000,000}{0.5000}$$

$X = 12'000,000$  PUNTO DE EQUILIBRIO

SE CONSIDERA COMO EXPERIENCIA SOBRE LA POLITICA --  
EJECUTIVA QUE LOS GASTOS CONSTANTES ANUALES DE 6'000,000, SE MANTENDRAN ASI HASTA QUE LA VENTA AUMENTE A 16'000,000 O DISMINUYAN A 14'000,000, Y QUE LOS GASTOS VARIABLES REPRESENTAN UN 50.0% RESPECTO DE LAS VENTAS, SI REPRESENTAMOS ESTOS DATOS EN UN SISTEMA DE --  
JES CARTESIANOS, LOS RESULTADOS SERAN COMO SE APRECIA EN SEGUIDA:

# PUNTO DE EQUILIBRIO



## . DETERMINACION Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES

---

LA FINALIDAD FUNDAMENTAL DEL PRESUPUESTO EN LAS ORGANIZACIONES, ES LA DE CONTAR CON METAS Y OBJETIVOS REFLEJADOS EN EL PRESUPUESTO Y FUNDADAS SOBRE LA EXPERIENCIA DE AÑOS ANTERIORES, POLITICAS O CAMBIOS QUE LA DIRECCION QUIERA REALIZAR, ETC., SIR -- VIENDO ESTO COMO BASE PARA LA DIARIA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACION-- DONDE SE IMPLANTE, A SU VEZ CON EL PRESUPUESTO SE PUEDEN HACER COMPARACIONES DE LO REAL CONTRA LO PRESUPUESTADO Y DETERMINAR DE ESTA FORMA LAS VARIACIONES ENTRE ESTAS; DETERMINANDO LAS ANOMALIAS DELPORQUE NO SE ESTA LLEGANDO A LO PRESUPUESTADO, PARA HACER LAS CORRECCIONES NECESARIAS YA SEA MODIFICANDO EL PRESUPUESTO SI ES NECESARIO O DETECTANDO LA FALLA EN EL DEPARTAMENTO O SECCION AFECTADA.

UNA VEZ COMPARADO EL PRESUPUESTO CONTRA LOS RESULTADOS REALES Y DETERMINANDO VARIACIONES O DESVIACIONES CONTRA EL PRESUPUESTO, ES NECESARIO QUE SE REALICE UN CONCIENZUDO ESTUDIO E INVESTIGACION ACERCA DEL MISMO YA QUE SE PUEDEN PRESENTAR SITUACIONES TALES COMO:

- A) UNA MALA PREPARACION DEL PRESUPUESTO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO AFECTADO.
- B) UNA MALA ESTIMACION EN EL PRESUPUESTO POR FALTA DE CONOCIMIENTOS EN LO PRESUPUESTADO.

- C) UNA POLITICA DEMASIADO AMBICIOSA POR PARTE DE LA DIRECCION.
- D) CAMBIOS Y ALTERACIONES AJENOS A LA EMPRESA COMO PERDIDA EN EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA, CAMBIOS DE TEMPORADA, O SITUACIONES TALES COMO UN INCENDIO, UNA HUELGA, ETC., ASPECTOS -- NO PREVISTOS POR LA EMPRESA PARA LA REALIZACION DEL PRESUPUESTO Y QUE ESTAN AFECTANDO A ESTE.

CUANDO SE PRESENTAN SITUACIONES COMO LAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE, Y SE DETERMINA QUE LA CAUSA DE LAS VARIACIONES SE DEBE A UNA MALA ESTIMACION EN EL PRESUPUESTO, SE PUEDE CORREGIR ESTE; DE AHI LO IMPORTANTE Y RECOMENDABLE ES QUE LOS PRESUPUESTOS SEAN FLEXIBLES PARA PODER HACER LOS AJUSTES NECESARIOS.

TAMBIEN SE PUEDE DETERMINAR QUE LA FALLA NO ESTA EN EL PRESUPUESTO SINO EN LAS OPERACIONES MISMAS DE LA EMPRESA COMO EJEMPLO:

- A) QUE NO SE ESTA LLEGANDO A LAS VENTAS PRESUPUESTADAS, DEBIDO A ANOMALIAS EN EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA POR UNA MALA PROPAGANDA DE -- LOS PRODUCTOS O QUE SE CUENTA CON UN COSTO MAS ELEVADO DE LO PRESUPUESTADO, DEBIDO A DESPERDI

CIOS EXCESIVOS O, A UNA MALA ORGANIZACION DEL-  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL QUE REDUNDA EN UN EXCE  
SIVO PAGO DE HORAS EXTRAS SIN NECESIDAD DE --  
ELLO, ETC.

COMO SE OBSERVA LA DETERMINACION Y ESTUDIO DE LAS-  
VARIACIONES O DESVIACIONES RESPECTO AL PRESUPUESTO, TRAE CONSIGO -  
NOTABLES MEJORIAS PARA LA ORGANIZACION LOGRANDO A SU VEZ UN MEJOR-  
CONTROL INTERNO.

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

---

A LO LARGO DE ESTE ESTUDIO SE HA INTENTADO MOSTRAR-  
LA IMPORTANCIA QUE REVISTE EL QUE LAS ORGANIZACIONES CUENTEN CON UN-  
SISTEMA PRESUPUESTAL BIEN DEFINIDO Y ESTRUCTURADO, DE TAL FORMA QUE -  
SIRVA COMO INDICADOR DE UN MEJOR CONTROL TANTO OPERATIVO COMO ADMI -  
NISTRATIVO Y QUE A SU VEZ REDUNDE EN OPTIMOS RESULTADOS A LO LARGO -  
DEL EJERCICIO.

PARA LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO, ES NECESARIO-  
ESTIMAR LOS RESULTADOS EN LOS DIFERENTES RENGLONES DE LOS ESTADOS FI  
NANCIEROS, CREANDO PARA TAL EFECTO OBJETIVOS Y POLITICAS ACORDES A -  
LOS RESULTADOS PRESUPUESTADOS, CONSIDERANDO LAS METAS POR REALIZAR Y  
PROPORCIONANDO AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO LOS LINEAMIE-  
TOS PARA LLEGAR A ESTAS.

SE OBSERVA A RAIZ DE LA IMPLANTACION DEL PRESUPUES-  
TO UNA NOTABLE MEJORIA AUN ANTES DE PONERSE EN MARCHA ESTE, YA QUE -  
ES NECESARIO EL CONTAR CON UNA DEFINIDA DIVISION DE FUNCIONES, ASI -  
COMO LA JERARQUIZACION Y DEPARTAMENTALIZACION BIEN ESTUDIADA Y DELI-  
NEADA, PROVOCANDO CON ESTO MEJORAS EN EL CONTROL INTERNO DE LA ENTI-  
DAD.

UNA VEZ REALIZADO EL PRESUPUESTO Y PUESTO EN MARCHA  
SE HACEN COMPARACIONES DE LOS RESULTADOS REALES CONTRA LAS ESTIMACIO  
NES, CONTANDO DE ESTA FORMA CON UN PARAMETRO QUE SIRVA DE MEDICION -

Y CORRECCION A POSIBLES FALLAS O DESVIACIONES QUE LLEGARAN A PRESENTARSE CON RESPECTO A LAS CANTIDADES ESTIMADAS O EN SU DEFECTO, MODIFICAR ESTAS SI ES QUE NO SE CONSIDERARON ASPECTOS O FACTORES QUE ESTAN AFECTANDO LA ESTIMACION DEL PRESUPUESTO.

PARA LA TOMA DE DECISIONES, EL PRESUPUESTO AYUDA EN GRAN MEDIDA YA QUE ESTAS SE TOMARAN SOBRE BASES Y RESULTADOS SOLIDOS, GENERADOS POR LAS COMPARACIONES EFECTUADAS, DISMINUYENDO EN GRAN MEDIDA LA INCERTIDUMBRE Y EL GRADO DE ERROR A CONSECUENCIA DE LAS DECISIONES TOMADAS.

ESTOS SON ALGUNOS DE LOS ASPECTOS EN LOS CUALES CONTRIBUYE EL PRESUPUESTO PARA NORMAR Y CANALIZAR LOS OBJETIVOS Y POLITICAS CREADAS POR LA ORGANIZACION, LOS CUALES DEMUESTRAN QUE RESULTA IMPORTANTE ADEMAS DE NECESARIO EL IMPLANTAR Y ACTUALIZAR EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTAL EN LAS ORGANIZACIONES.

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

- 1.- SWEENY ALLEN  
" PRESUPUESTOS BASICOS PARA EJECUTIVOS "
- 2.- ORTEGA URUETA LIBRADO  
" SISTEMA PRESUPUESTAL Y SU CONTROL EN LAS EMPRESAS "  
TESIS - 1971
- 3.- VAZQUEZ HERNANDEZ MANUEL  
" IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SER  
VICIOS ALIMENTICIOS "  
TESIS - 1973
- 4.- GONZALEZ SALAS HECTOR  
" CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS "
- 5.- THIBERT RAYMOND B.  
" LA PREVISION Y EL CONTROL EN LA EMPRESA "
- 6.- SANGI CAMB PASCUAL ANTONIO  
" LA PLANEACION DE VENTAS EN TIENDAS DEPARTAMENTALES "  
TESIS - 1970
- 7.- PICHARDO OCHOA MARIO JESUS  
" LOS CENTROS COMERCIALES UN NUEVO CANAL DE DISTRIBUCION DE SA-  
TISFACTORES EN MEXICO "  
TESIS - 1977

- 8.- CARMONA SOLIS GUILLERMO  
" LA COMERCIALIZACION EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO DEL SECTOR  
PUBLICO MEXICANO "  
TESIS - 1976
  
- 9.- GARCIA SANCHEZ JESUS  
" LA IMAGEN DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PUBLICO CONSUMIDOR DE LA  
CLASE MEDIA "  
TESIS - 1974
  
- 10.- C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ  
" TECNICA PRESUPUESTAL "  
1980
  
- 11.- HORACIO G. BARDEN  
" LAS BASES PARA LA CONTABILIDAD DE LOS INVENTARIOS "  
1979
  
- 12.- RICARDO RICCARDI  
" SUPERMERCADOS GRANDES, TIENDAS Y OTROS EN AUTOSERVICIO "  
1974
  
- 13.- COPARMEX  
" METODO DE DETALLISTAS "