

100
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA
PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

JOSÉ MAURICIO PÉREZ FUENTES

**ASESOR DEL SEMINARIO:
C.P. LILIA ALEJANDRA GUTIÉRREZ
PEÑALOZA**



MÉXICO, D.F.

1999

2000

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	1
1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 HISTORIA	3
1.2 CONCEPTO	4
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	4
1.4 CLASIFICACIÓN	6
1.5 ORGANIZACIÓN	7
1.6 VENTAJAS	9
1.7 LIMITACIONES	9
1.8 CARACTERÍSTICAS	9
1.8 ETAPAS DEL PRESUPUESTO	10
2. MANUAL DEL PRESUPUESTO	14
2.1 QUE ES EL MANUAL	14
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
2.2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	14
2.2.2 OBJETIVOS	15
2.2.3 MISIÓN	15
2.2.4 VISIÓN	15
2.2.5 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	15
2.2.6 ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	15
2.2.7 CONTABILIDAD POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	15
2.2.8 ASPECTOS RELEVANTES	16
2.3 PARTE OPERATIVA	16
2.3.1 VENTAS	16
2.3.1.1 ESTUDIO DE MERCADO	16
2.3.1.2 CUESTIONARIO	19
2.3.1.3 FACTORES	20
2.3.2 PRODUCCIÓN	21
2.3.2.1 CAPACIDAD INSTALADA APROVECHADA	21
2.3.3 COMPRAS	23
2.3.3.1 PROVEEDORES	24
2.3.3.2 LOTE ECONÓMICO	24
2.3.3.3 MARGEN DE SEGURIDAD	25
2.3.3.4 PUNTO DE REORDEN	26
2.3.4 NÓMINA	27
2.3.5 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	28
2.3.5.1 MATERIALES INDIRECTOS	28
2.3.5.2 ASIGNACIÓN	28
2.3.6 GASTOS DE OPERACIÓN	32
2.3.7 HOJA DE COSTOS UNITARIA	33
2.4 PARTE FINANCIERA	34
2.4.1 COBRANZA	34
2.4.2 PAGOS	34
2.4.3 IMPUESTOS	34
2.4.4 EFECTIVO	34
2.4.5 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	35
2.4.6 ELEMENTOS DE LAS CÉDULAS DE PRESUPUESTO	36

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

3 TOMA DE DECISIONES	37
3.1 MODELOS FINANCIEROS	38
3.2 DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA	40
3.3 CAMBIO DE TECNOLOGÍA	41
3.4 RAZONES FINANCIERAS	42
4. CASO PRÁCTICO	44
GENERALIDADES	44
ESTUDIO DE MERCADO	44
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	47
COTIZACIÓN DE PROVEEDORES	49
LOTE ECONÓMICO	50
NÓMINA	51
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	52
COSTO DE TRANSFORMACIÓN	53
COSTO DE ADMINISTRACIÓN	53
COSTO DE DISTRIBUCIÓN	54
CODIFICACIÓN DE CÉDULAS	54
5.2 PRÁCTICA	
CÉDULAS DE VENTAS	55
CÉDULA DE IVA NETO	57
CÉDULAS DE PRODUCCIÓN	58
CÉDULAS DE CONSUMOS	61
CÉDULAS DE COMPRAS	63
CÉDULAS DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN	65
CÉDULAS DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN	67
CÉDULAS DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	69
CÉDULA DE HOJA DE COSTOS UNITARIA	71
CÉDULA DE COBRANZA	74
CÉDULA DE PAGO A PROVEEDORES	75
CÉDULA GENERAL DE PAGOS	76
CÉDULA DE IVA TRASLADADO	78
CÉDULA DE IVA NETO	79
CÉDULA DE CAJA Y BANCOS	80
ESQUEMAS DE MAYOR	81
ESTADOS FINANCIEROS	84
FLUJO DE EFECTIVO	88
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

JUSTIFICACIÓN

Como parte de un proceso evolutivo y de la necesidad de tener con certeza cuales van a ser las necesidades futuras de una empresa, es necesario determinar ciertos factores o elementos los cuales nos ayudarán a tener una mejor certeza de lo que ocurre al nuestro alrededor.

El Presupuesto como herramienta de planeación y control, así manejado por muchos recursos va más allá de esos dos elementos del proceso administrativo, es lograr que la organización y dirección de las empresas hagan también uso de los Presupuestos, ya que al momento de la asignación de los recursos hacia las áreas es necesario ver como están y quien las dirige y los resultados que han tenido.

La toma de decisiones no es un libro de recetas ya que en muchas ocasiones de nuestras vidas, cuando hay que definir una situación de cualquier tipo es necesario requiere de que se haga en fracción de segundos, donde no se puede dar espera ya que de ello depende de que se generen otras situaciones no podemos recurrir a otras instancias para consultar que debemos de hacer sino que se actúe de manera rápida, objetiva y directa.

Pero también es necesario que conozcamos medios o herramientas que nos ayuden a determinar si vamos por el camino correcto o es necesario ajustar, reasignar o volver a hacer consideraciones sobre lo que hicimos, lo que estamos haciendo y lo que haremos en un futuro determinado.

La experiencia de situaciones similares, o el cual podamos crear una comparación sabiendo que el tiempo, personas, puestos, son diferentes pero el hecho es que se tienen 2 elementos: el problema y la solución en un momento determinado lo cual en muchas ocasiones no siempre tenemos lo segundo.

También esta investigación presenta de una manera completa al Presupuesto en dos vertientes: El manual y la práctica, en el primero tenemos elementos los cuales nos ayudan a entender las cifras numéricas o algunos conceptos los cuales no por el hecho de indicar una cantidad en miles o millones nos quiere decir que se está actuando de manera correcta. Además de dar una guía de como elaborar cada una de las cédulas, con lo elementos necesarios, así como una pequeña práctica donde el resultado de las cifras se harán los análisis correspondientes y se arrojará resultados que nos ayudarán en la toma de decisiones.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación me dedicaré a hablar de todo lo relacionado al Presupuesto, y como esta es una herramienta para la Toma de Decisiones en las empresas de cualquier tipo ya que no sólo se debe de aplicar en estas organizaciones sino también

Una de las ideas principales es poder dar un enfoque general de como se puede manejar el Presupuesto en los diferentes tipos de empresa con las que contamos que son de producción, servicios o comercializadora, donde cada una de estas tienen particularidades las cuales no hay una estandarización lo cual facilite el manejo de las mismas así como en nuestra vida cotidiana ya que representa que nosotros podamos tener expectativas a futuro, como personas o empresarios.

Ante los cambios que se están viviendo y el avance tecnológico es necesario que nosotros establezcamos formas de planeación, organización y control que nos ayuden a enfrentar los nuevos retos a los que estamos viviendo, benchmarking, internet, e-mail, frases las cuales ahora ya son marca registrada, son nuevos conceptos los cuales hemos tenido que ir añadiendo a nuestro vocabulario cotidiano y empresarial, con esto logrando que las empresas se esmeren por la captación del cliente dando un valor agregado.

Desde nuestro hogar hemos creado estructura mental todas nuestras actividades donde las cuales tendremos que realizar desembolsos razón a los ingresos que poseamos, y las necesidades básicas, de acuerdo a las condiciones que vivimos, ya no se satisfacen tan fácilmente.

En este caso uno de los grandes administradores y que se han ganado esa fama son las amas de casa que son quienes mejor preparan, ejecutan y controlan su presupuesto familiar, sin necesidad de recurrir a otras áreas o colegas para su adecuado manejo.

En las empresas el proceso consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos y el contenido está en 3 ramas: rama de mercados, rama de insumos y rama financiera. Tan solo hace unos años era posible saber los efectos que generaría un incremento en el precio, se conocía a la competencia, clientes, proveedores, gobierno, pero ahora con la globalización ya no permite establecer tácticas o estrategias de una manera fija sino que ahora debemos de ver cual es el comportamiento, cultura, economía, ética, moral del mundo que nos rodea.

Es importante tomar en cuenta estos aspectos:

- ¿ Somos conscientes de enfrentar los cambios?
- ¿ Sabemos las necesidades del clientes?
- ¿ Tenemos un adecuado manejo y control de los costos?
- ¿ Qué tan capaces somos de determinar nuestra capacidad instalada-aprovechada?
- ¿ Tenemos proveedores que satisfagan nuestras necesidades?
- ¿ Estamos contratando a las personas adecuadas?
- ¿ Contamos con los recursos adecuados en cada una de las áreas?
- ¿Cuál es la relación de patrón-trabajador?
- ¿ Nos encontramos dentro de las facilidades fiscales?
- ¿ Hemos realizado una campaña de marketing que nos ha llevado a incrementar nuestro nivel de ventas?

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

¿Tenemos una cadena de valor en la cual nuestro cliente retorna?

¿Asignamos o prorrateamos?

¿Tenemos exceso de inventario que no necesitamos?

1.1 HISTORIA

En este aspecto el Presupuesto ha tenido importancia desde los inicios de la humanidad, desde que las personas se establecieron y pasaron de ser nómadas a sedentarios, aunque no existen vestigios los cuales nos demuestren aspectos presupuestales se pueden ver reflejados en las pinturas todavía existentes en algunos lugares.

En las diferentes civilizaciones de la humanidad tuvieron que implementar ciertos elementos los cuales les ayudaron a que pudieran predecir cuales serían las expectativas para el próximo año, quizá hablando de una manera más sencilla y donde se consideraban elementos naturales que acontecían en ciertas épocas del año haciendo que les fuera más fácil hacer las predicciones correctas.

Los primeros vestigios donde se habla del manejo del presupuesto es en Génova, Italia en la Familia Massari en el siglo XIV en el año de 1340 donde se había de un presupuesto.

En 1494 Fray Luca Pacioli sistematiza las partida doble, que impulsa a la contabilidad.

A finales del siglo XVII en 1694 aparece el monje Benedictino Angelo Pietra como el primer autor que se preocupa de la previsión de los ingresos y los gastos que se ocasionaban y un siglo después a Lodovico Fiori como el primer autor que habla de los Presupuestos en el año de 1636.

Donde surge el Presupuesto como parte de un proceso se dá en el siglo XVIII, en Inglaterra como medida de ejecución y control teniendo su origen en el sector gubernamental para el control de los gastos del reino, donde nos encontramos con la Revolución Industrial.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gobierno y un año más tarde los Estados Unidos lo traen a América como medida de control del gasto público donde el principal objeto iba encaminado al eficiente funcionamiento de las actividades.

Después de la Primera Guerra Mundial se vieron los beneficios de adoptar un sistema el cual les permitiera un control de costos, gastos y recursos en aspectos necesarios que pudieran brindar utilidades en un cierto periodo determinado, donde las empresas llegan a establecer mejoras a lo ya establecido hasta crear una Ley de Presupuesto Nacional.

En 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de Costos Estándar, donde el volumen de actividad se tuvo que ajustar a las necesidades surgiendo así el Presupuesto flexible.

El Presupuesto alcanza su internacionalización en 1930 en Europa en la ciudad de Ginebra, suiza en el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, integrada por 25 países en donde se define cuales iban a ser los principios básicos del sistema.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

En 1931 en nuestro país se empieza hablar de la Técnica presupuestal por las empresas como General Motors y Ford Motor Co.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el *Presupuesto por Programas y Actividades*. En la década de los sesenta el Departamento de Defensa de los Estados Unidos emplea el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.

En 1965 los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control conocido como Planeación por Programas y Presupuestos.

En el año de 1970 la Texas Instruments perfeccionó el sistema de Presupuestos Base Cero, que hace años atrás en el Departamento de Agricultura, con gran éxito.

1.2 DEFINICIÓN

Con respecto a el Presupuesto existen muchas definiciones las cuales tienen semejanzas y diferencias depende el autor, el momento, la situación, pero todas persiguen un mismo fin "pronosticar con bases la situación de las empresas". A continuación daré algunas definiciones:

El Presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. David Noel Ramírez Padilla.

El presupuesto es la conjunción y proyección de todos los elementos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de una entidad los cuales van a ser medidos a través de ciertos fenómenos económicos, naturales y sociales nos van a ayudar para determinar, proyectar y tomar decisiones en un futuro de un periodo determinado.

Un mecanismo de control que comprende un programa financiero para las operaciones de un periodo futuro.

El Presupuesto es una excelente herramienta que facilita a la administración por objetivos, estableciéndose a toda la empresa lograr las metas en términos monetarios, también nos sirve en las administraciones por excepción donde se ayuda a cumplir los objetivos por de los compromisos contraídos y canalizar la energía en áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Dentro de los Presupuestos así como en la vida cotidiana es necesario recurrir a un proceso que nos lleve a alcanzar nuestros objetivos y es a través del proceso Administrativo.

Todas las organizaciones hacen planes. En todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización; es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos. Una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una empresa que estará destinado al fracaso.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Este proceso depende la época situación o circunstancias históricas hay varios pasos los cuales se mencionan para poderlo aplicar pero dependerá sobre todo de la situación y el tipo de empresa que nos encontremos.

La planeación es el encauzamiento de las actividades de la empresa para lograr de la mejor manera su fin, así como el determinar por anticipado que es necesario hacer para alcanzar un objetivo específico. La planeación debe incluir pronósticos, establecer metas y objetivos así como seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones.

Dentro de este presupuesto podemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Ver los escenarios en los que se encuentra la empresa.
- b. Establecer objetivos y metas de la empresa de la empresa.
- c. Establecer las estrategias que seguirá la empresa.
- d. Analizar la información que existe para las situaciones económicas y sociales las cuales prevalecerán el próximo año a presupuestar.

La Organización es la manera como se estructura y distribuye el trabajo entre los miembros de la empresa. Implica dividir en partes la empresa, asignar y asegurarse entonces de que estas partes trabajen bien.

La departamentalización y la división del trabajo son dos formas importantes de fragmentar a la compañía. Para una empresa en una industria, comercializadora o de servicios, saber que hacen y que realizarán cada uno de los trabajadores hace que al momento de asignar las tareas los recursos que les demos sean los adecuados.

- a. Dividir el trabajo de la empresa en los diferentes departamentos que los integran.
- b. Establecer los líderes de cada uno de los departamentos.
- c. Conocer todas las actividades que se encuentran dentro de la empresa, las que agregan valor al producto y/o servicio, y todos los insumos que se necesitan para su actividad.

La Dirección se refiere a las actividades que alientan a los subordinados a trabajar por el logro de los objetivos de la empresa. Algunas actividades son el Liderazgo, motivación, superación y comunicación.

- a. Encaminar al personal que se tiene hacia las metas planeadas.
- b. Asignación adecuada de los recursos con los que cuenta la empresa.
- c. Tener toda la información que se vaya generando de acuerdo a las operaciones planeadas.

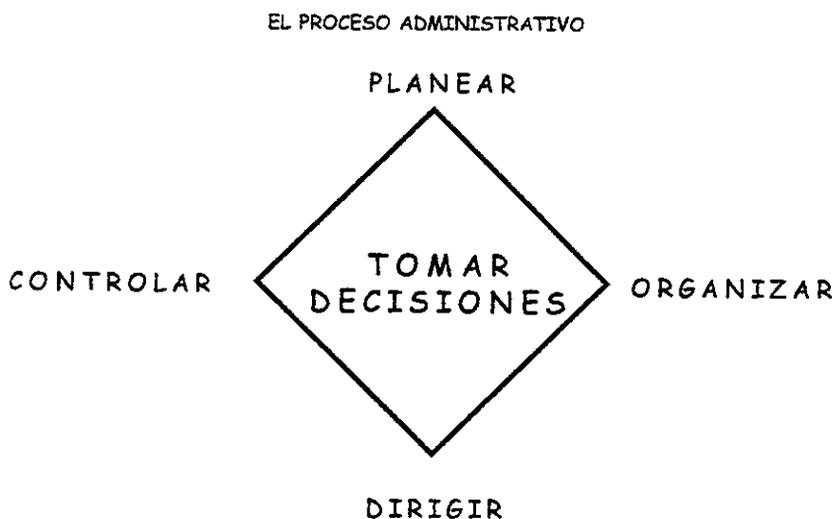
El Control se refiere al conjunto de actividades que aseguran que el desempeño real es acorde al desempeño deseado. Este quiere decir que los gerentes deben asegurarse que estén logrando los objetivos de la compañía.

- a. Revisar todas y cada unas de las actividades que se realicen para poder así para ver si se está cumpliendo con lo establecido, a través de la preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- b. Analizar las desviaciones, variaciones o ahorros que se tuvieron durante ese tiempo.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- c. Establecer sistemas de corrección o reasignación según sean las circunstancias.

Dentro del presupuesto esta función se cumple mediante la información que los cálculos previstos se debe guardar en cuanto que éstos se acerquen o se alejen de la realidad. De el presupuesto brinda la protección de los bienes de la empresa.



1.4 CLASIFICACIÓN

Dentro de las necesidades de las empresas existen varios tipos de Presupuestos de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Dentro de las más comunes se encuentran:

- Flexibilidad:

- Fijos: esto significa que las cifras del Presupuesto son para un nivel constante o fijo; es decir la meta permanece constante y se considera que los cálculos se ha hecho con exactitud. Se le considera un presupuesto ideal.

- Flexibles: este tipo se elabora para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes cuando las situaciones que se presentan son distintas de los previamente estimado.

En el caso de nuestro país y con las condiciones que prevalecen en el mercado se hace necesario establecerlo.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **Periodo:**

- Corto Plazo. son aquellos que planifican sus acciones máximo a un año.

- Largo Plazo. en este campo se ubican a las grandes empresas y los proyectos que desarrolla el estado. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación del empleo, creación de infraestructura. lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

- **Aplicabilidad.**

- Operación. en este se incluyen toda la presupuestación de todas las actividades que realizará la entidad.

- Financieros. Incluye el cálculo de partidas o rubros que inciden fundamentalmente en los estados financieros.

- **Sector.**

- Público. cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión, y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades. Al efectuar los estimativos presupuestales en instituciones de gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, obras de interés social. y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

- Privado. las utilizan las empresas como base para la planificación de las actividades empresariales.

1.5 ORGANIZACIÓN

En las empresas medianas y micro se habla de un comité de presupuestos, el cual está integrado por gerentes de las diferentes áreas, así como los asesores o consultores que cuenten.

Cada uno tendrá que determinar cuales son las necesidades de cada una de sus áreas ya que son los especialistas de las mismas hará sus estimaciones, estudios y cálculos para que el director del Presupuesto quien es el coordinador del mismo hará que lo integre y así ultimar los detalles para la presentación ante el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas.

Este director tendrá las funciones de:

- Informar sobre la mecánica de la preparación a través de medios computacionales y electrónicos.
- Diseño, elaboración y llenado de cédulas.
- Proporcionar los supuestos macro y microeconómicos sobre los cuales se desarrollan los Presupuestos.
- Proporcionarle los datos del ejercicio o ejercicios pasados útiles para su elaboración.
- Tener en cuenta los tiempos de entrega de cada una de las áreas que se involucren.
- Tener un control sobre el mismo al momento de ponerse en marcha.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Después de la entrega el comité de presupuestos se debe dedicar a la elaboración final del Presupuesto.

Es indispensable la coordinación de todas las áreas si se quiere lograr la eficiencia. Por ello, se requiere fijar fechas límite en las que la información de cada departamento debe estar a disposición de dicho comité.

La tarea de elaborar el presupuestos es de todos, desde los obreros, ya que ellos son la parte importante en materia de operación y elaboración del producto, hasta llegar hasta el nivel gerencial.

En muchas organizaciones se pretende dar a los presupuestos el carácter de mero instrumento de vigilancia para determinar la existencia de errores, y sólo se calculan variaciones comparando lo real con lo presupuestado. Con esto se hará que se analicen las variaciones que existieron y así poder detectar cuáles son las causas que condujeron a esa variación y llevar con esto la retroalimentación para las fallas se conviertan en aciertos y se comprobará la utilidad del instrumento y el carácter no represivo del mismo.

Todas las personas deben de estar involucradas dentro del Presupuesto, ya que se debe de impulsar en todas las áreas las metas y objetivos que se deben de alcanzar ya que son ellas las que son parte del éxito o el fracaso que se tengan.

Los Presupuestos son valiosos, ya que sirven de guía, monitorean si lo implantado está bien y si se están logrando los resultados esperados. Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere, no podrá llevarse a cabo un plan: no hay que olvidar que la planeación debe de ser dinámica, dado que los clientes, proveedores, gobierno y competencia fijan la economía y la misma organización y se encuentra integrado por seres humanos que interactúa en un medio ambiente cambiante.

En nuestros días los Presupuestos se ha tratado intensamente, lo cual demuestra su extraordinaria importancia. Una de las múltiples razones por medio del cual han adquirido tanta importancia es precisamente la complejidad de los problemas de la administración.

Los hombres de negocios se dan cuenta cada día de la conveniencia de planear las operaciones con la mayor anticipación posible y controlarlas eficientemente durante su desarrollo.

El crecimiento propio de todo negocio y la competencia a la que se enfrenta, han dado lugar a que los administradores se interesen en mantener los costos y gastos lo más bajo posible en relación con los ingresos.

El Presupuesto es necesario en cualquier momento de la vida de una empresa.

En este aspecto los presupuestos se está convirtiendo en una actividad que requiere de cierta preparación y capacitación dentro de la profesión como medio de hacer de los presupuestos un arma de planeación, organización y control.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.6 VENTAJAS

El Presupuesto brinda competitividad ayudando a la planeación y control de las empresas.

1. Motiva al comité gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa y también a toda la empresa al tomarlos en cuenta.
2. Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Mantiene un archivo de datos base los cuales facilitan las expectativas que se tienen.
4. Facilita la administración óptimo de los insumos.
5. Facilita el control administrativo.
6. Permite la comparación entre los diferentes periodos considerados.
7. Ejercita a los directivos de la organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
8. Herramienta fundamental para la toma de decisiones.
9. A través de ciertos métodos podemos ver los rendimientos que nos generará.

1.7 LIMITACIONES

Estas son algunas de las consideraciones que tenemos que tomar en cuenta para su ejecución.

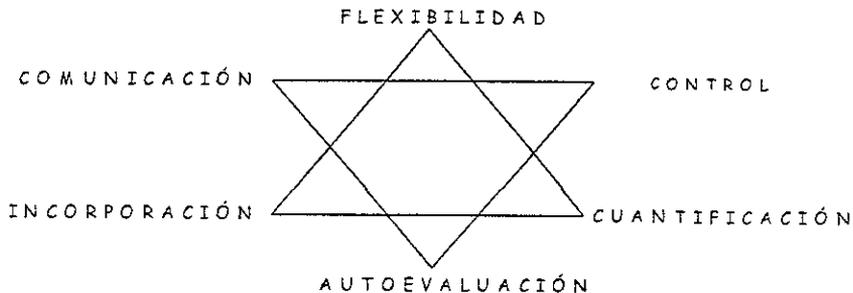
1. Está basado en estimaciones las cuales a través del uso de herramientas estadísticas, como la correlación y regresión estadística ayudan a tener cálculos más precisos.
2. Debe de estar adaptado a cambios de importancia que surjan. lo que significa que es una herramienta dinámica.
3. Es necesario que todos y cada uno de los miembros de la empresa tenga conocimiento y que la apliquen para ver los beneficios que se obtienen.
4. Los resultados no se esperan en corto plazo.

1.8 CARACTERÍSTICAS

Para que un Presupuesto deba ser bien utilizado se deben tener estas consideraciones:

1. Flexibilidad: es necesario para ver las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales que surjan.
2. Control: con esto se logra que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo y así facilitar su administración.
3. Cuantificación: al tener una medición de los objetivos y metas establecidas en el Presupuesto constituye una herramienta de negociación y formalización.
4. Autoevaluación: de todas y cada una de las áreas.
5. Incorporación: de elementos financieros, fiscales y económicos para que queden reflejados dentro del presupuesto.
6. Comunicación: debe de haber entre todas y cada una de las áreas para su adecuada conducción del mismo.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES



Principales indicadores del presupuesto

Dentro de los factores que influyen en el Presupuesto son:

1. Ingresos.
2. Utilidad de la Operación.
3. Activos promedio de la operación
4. Margen de ventas.
5. Rotación de inversión.
6. Tasa de rendimiento sobre la inversión.
7. Porcentaje de capacidad utilizada.
8. Porcentaje de crecimiento de volumen.
9. Valor Económico Agregado.
10. Flujos de efectivo.
11. Capital de Trabajo.
12. Monto de Deudas.
13. Oportunidades y Amenazas de la empresa.

Todos estos factores serán fundamentales tenerlas a la mano y siempre presentes ya que nos darán parámetros para la toma de decisiones dentro de la empresa.

También existen ciertos buscadores los cuales con solo poner las palabras clave nos ofrece un gran número de información más específica.

1.9 ETAPAS DEL PRESUPUESTO

PREINICIACIÓN

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar las gestión gerencial (ventas, costos, precio de las acciones en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

ACTIVIDADES	GERENCIA	VENTAS	COMPRAS	PRODUCCION	PERSONAL	TESORERIA	PRESUPUESTOS
ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	X						X
ANÁLISIS DEL SECTOR MERCADO		X	X	X	X	X	
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	X	X	X	X	X	X	X
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	X	X	X	X	X	X	X
MISION	X	X	X	X	X	X	
OBJETIVOS	X	X	X	X	X	X	
ESTRATEGIAS Y NORMAS	X	X	X	X	X	X	
ELABORACION Y DIVULGACION DE PLANES	X	X	X	X	X	X	X

ELABORACIÓN

Con base en los planes probados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

En esta etapa se ven todos y cada una de las áreas o aspectos importantes anteriores o recientes los cuales serán tomados en cuenta para la elaboración del presupuesto.

ACTIVIDADES	GERENCIA	VENTAS	COMPRAS	PRODUCCION	PERSONAL	TESORERIA	PRESUPUESTOS
PREPARAR PROGRAMAS OPERATIVOS		X	X	X	X	X	
PREPARAR PROGRAMAS FINANCIEROS	X	X	X	X	X	X	X
CONVERSION DE LOS PROGRAMAS A PRESUPUESTOS							X
PREPARACION DEL INFORME A LA GERENCIA							X
REVISION DEL INFORME	X						X
AJUSTES	X	X	X	X	X	X	X
APROBACION Y PUBLICACION	X	X	X	X	X	X	X

EJECUCIÓN

En esta etapa se marca y se relacionan con la puesta en marcha de los planes, y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de Presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las meta propuestas.

El director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

ACTIVIDADES	GERENCIA	VENTAS	COMPRAS	PRODUCCIÓN	PERSONAL	TESORERÍA	PRESUPUESTOS
PRESENTACION DE METAS EN PERIODO QUINCENALES O MENSUALES		X	X	X	X	X	X
ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y VIGILANCIA DE LOS MISMOS		X	X	X	X	X	X
INFORMES DE EJECUCIÓN		X	X	X	X	X	X

CONTROL

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta que punto puede marchar la empresa con presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos de realidad.

ACTIVIDADES	GERENCIA	VENTAS	COMPRAS	PRODUCCIÓN	PERSONAL	TESORERÍA	PRESUPUESTOS
REVISIÓN DE LA TÉCNICA PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS Y VARIACIONES							X
PRESENTACION DE INFORMES	X	X	X	X	X	X	X
COMPARACIÓN DE LOS REAL CON LO PRESUPUESTADO		X	X	X	X	X	X
ANÁLISIS Y EXPLICACIÓN DE LAS VARIACIONES	X	X	X	X	X	X	
IMPLEMENTACIÓN Y CORRECCIÓN DEL PRESUPUESTO CUANDO SEA NECESARIO	X	X	X	X	X	X	X

EVALUACIÓN

Al culminar el periodo de presupuestación se prepara informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

ACTIVIDADES	GERENCIA	VENTAS	COMPRAS	PRODUCCION	PERSONAL	TESORERIA	PRESUPUESTOS
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	X	X	X	X	X	X	X
ELABORACION DE INFORMES GLOBALES.	X	X	X	X	X	X	X
IDENTIFICACION DE CAUSAS Y EFECTOS	X	X	X	X	X	X	X
CAPITALIZACION DE EXPERIENCIAS	X	X	X	X	X	X	X

Para que un Presupuesto sea útil para las empresas es necesario que se conozcan las siguientes áreas como son:

- **Economía:** es importante en cuánto al análisis de factores como la inflación la devaluación, y propician la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario.
- **Estadística:** Proporciona instrumentos para reducir el grado de incertidumbre.
- **Administración:** el uso del proceso administrativo hace la simplificación de actividades en las empresas.
- **Logística:** el diseño y enfoque de todos los recursos en un tiempo y espacio determinado hará que sea un adecuado manejo.
- **Mercadotecnia:** suyo proceso de planear ejecutar el concepto, precio, promoción distribución de ideas, bienes y servicios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. Siendo el principal punto de referencia para el inicio y desarrollo del Presupuesto.

CAPÍTULO 2. MANUAL DEL PRESUPUESTO

En este capítulo de la parte llamada manual del presupuesto se hablará de la parte administrativa, financiera, mercadológica, logística, que se debe de llevar a cabo para la realización del Presupuesto.

Se mencionarán en dicho manual sobre algunos temas o tópicos claves que harán 2 funciones:

- Como obtener de manera teórica cada una de las cédulas, con elementos básicos de toma de decisiones.
- Explicar al usuario conceptos que aparecerán en la parte numérica del presupuesto para una mejor comprensión además de explicar como se llegaron a esas cifras que se irán elaborando, ya que cada una de las cédulas que se manejan tiene una parte que requirió tiempo y estudio lo cual es necesario un manual que explique al usuario su aplicación del mismo.

2.1 QUE ES EL MANUAL

Es necesario que se elaboren las políticas, métodos y procedimientos que regirán el Presupuesto, lo que se logra mediante la elaboración de un manual adecuado.

Dicho manual debe tener lo siguiente:

- a) Objetivos finalidades y funcionalidad de todo el plan Presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada un área.
- b) El periodo que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.
- c) Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.
- d) Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que configurarán el Presupuesto.

Con respecto a la periodicidad es conveniente a un año. La mayoría de las compañías preparan Presupuestos anuales mientras que otras lo hacen en forma semestral o trimestral. al término de cada periodo hay una revisión y se analiza el comportamiento real con lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios.

La división del Presupuesto puede ser mensual, trimestral o semestral, recordando que el presupuesto es un instrumento de control administrativo.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este punto en particular será una breve semblanza de la empresa la cual podrá tener historia, principales cambios o eventos que han marcado el rumbo de la misma.

2.2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa se debe de poner en todas y cada una de las hojas del manual y práctica, para su identificación.

El nombre será con el que fundaron la empresa, ya que en muchas ocasiones varia del comercial y su razón social, así como dar una pequeña introducción de la historia y cambios importantes que ha tenido la empresa de manera general y en especial refiriéndose al área de Presupuestos.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.2.2 OBJETIVOS

Su establecimiento es una herramienta de motivación sencilla y poderosa, donde el conjunto de ellos puede aumentar considerablemente los niveles de productividad y asimismo mejorar el desempeño en otras áreas.

El objetivo será uno de manera general y habrá varios específicos para cada uno de los departamentos de la empresa, este o estos objetivos tendrán las siguientes características:

- Deben de ser medibles, alcanzable y cuantificables.
- Debe ser específico.
- Involucrar a toda la compañía desde el obrero hasta el accionista.
- Se aclara que es lo que los empleados se espera de ellos.

2.2.3 MISIÓN

Aquí se debe de reflejar la razón de ser de una compañía. En su enunciado expresa el objetivo de la empresa como un todo y se basa en el conocimiento que tiene la administración sobre las necesidades de los recursos. Refleja la naturaleza del negocio permite establecer su identidad y dirección. También contempla los valores creencias o la filosofía de la administración.

2.2.4 VISIÓN

Es hacia donde queremos que vaya nuestra empresa, es donde la queremos ver colocada es donde estará en unos años.

2.2.5 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

En esta parte se hará una lista del producto o productos, servicio o servicios que realizan la empresa haciendo una breve descripción de ellos , así como los elementos que se utilizan si aplica el caso.

2.2.6 ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el organigrama se tiene la descripción general de todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

Con este importante elemento tendremos una apreciación de como esta la empresa en cuanto a niveles de responsabilidad, líneas de mando, staff, entre otros así como su repercusión que tendrá entre los diferentes aspectos de la empresa.

En la descripción de estos haremos enlistaremos la serie de actividades que realizan los trabajadores.

Todos estos elementos se encuentran en el manual de organización de la empresa.

2.2.7 CONTABILIDAD POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Una de las formas las cuales nosotros debemos de llevar el control y tener de manera clara, veraz, precisa y objetiva de todo lo que se elabora el esquema, matrices, cuestionarios, informes es a través del catálogo de cuentas, como medio de control de las operaciones que se realizan en una empresa, ya que este nos va a servir como medida de comparación entre lo que se presupuestó y lo real tomando en cuenta que el aumento o disminución de cierta cuenta no necesariamente se debe a una eficiencia y a un ineficiencia por lo que representa en si un negocio y sus necesidades.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Con el catálogo de cuentas se tiene un control en un nivel general de las operaciones y transacciones que se realizan pero con la contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad se da otra dimensión a los gastos ya que al agregar este elemento como resultado de la necesidad de preparar presupuestos en términos que pudieran relacionarse con los gerentes responsables de los gastos, y permite a la gerencia delimitar la responsabilidad de las consecuencias monetarias y la actuación real contra tales presupuestos, pueden reflejarse en estados por separado para cada bloque del organigrama, permitiendo que los hombres de empresa formulen los Presupuestos como parte integral de la función administrativa.

2.2.8 ASPECTOS RELEVANTES

Dentro de estos aspectos relevantes se deben considerar aspectos los cuales marcan y crean prioridad en el accionar de las empresas como puede ser el caso de:

- El pago de primas de seguros.
- Primas de antigüedad.
- Pago de pensiones.
- Fideicomisos.
- Contingencias.
- Préstamos adquiridos con Bancos.
- Pago de maquinaria o equipo.
- Pago de los dividendos a los accionistas.
- Ampliación o adquisición de nuevos locales, plantas, despachos.
- Alianzas con nuevas compañías.
- La implantación de un nuevo sistema de producción o la creación de un sistema de atención al cliente.

2.3 PARTE OPERATIVA

Es conveniente mencionar que por los diferentes giros de las organizaciones varía la información tácticas sistemas y aplicaciones lo cual el usuario de la información tendrá aplicar lo que necesite para su desarrollo.

2.3.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Dentro del presupuesto de ventas la organización será el de determinar el comportamiento de su demanda, conocer que se espera del mercado, de manera que una vez concluida esta etapa, se esté capacitado para elaborar un presupuesto de producción.

Este Presupuesto es el primer paso para poder determinar cual será el camino que habrá de tener la empresa así como su desempeño durante el periodo de presupuestación para lo cual se habrá que tomar la siguiente consideración.

En caso de que la empresa ya tenga actividad anterior, tendrá que tener los siguiente elementos los cuales le ayudarán a determinar mejor este Presupuesto.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Estados financieros anteriores.
- Estrategia de Mercadotecnia.
- Evaluación de la empresa a través de los diferentes sistemas de valuación.
- Presupuesto de ventas anterior.

En el caso de que la empresa no cuente con un programa anterior tendrá que iniciar con un programa el cual le ayudará a determinar su nivel de ventas. Y para eso es necesario recurrir al estudio de mercado.

2.3.1.1 ESTUDIO DE MERCADO

Dentro del estudio de mercado establecido por las empresas tenemos que contar con los siguientes conceptos los cuales nos ayudarán a determinar mejor nuestras expectativas.

Nosotros debemos tomar en cuenta 4 aspectos fundamentales que son producto, plaza, precio y promoción, mejor conocidos como las 4 P's de Mercadotecnia o mezcla de Mercadotecnia. Toda estrategia de mercadotecnia implica decisiones respecto a qué productos poner a disposición del mercado, dónde venderlos, cuánto cobrar por ellos y qué información se ha de proporcionar al público respecto a ellos. La debilidad en cualquier área de decisión podría significar el fracaso de un producto o deficientes ganancias para la empresa.

PRODUCTO

Este elemento se encarga de desarrollar el bien o servicio que satisfaga sus necesidades y que está dispuesta a comprar, donde se debe de tomar en consideración aspectos como: tamaño, envase, color, marca, empaquetado, garantía, atención al cliente, eficiencia, calidad.

Dentro de este nivel podemos distinguir esta clasificación del producto la cual dependerá del tipo que nos encontremos.

TIPO	CLASIFICACIÓN
NECESIDAD	* BIENES SOCIALES * BIENES NO NECESARIOS
TEMPORALIDAD	◆ CONTINUA ◆ CÍCLICA O ESTACIONAL
DESTINO	◇ BIENES FINALES ◇ BIENES INTERMEDIOS O INDUSTRIALES

PLAZA

Comprende el conjunto de actividades incluidas en el flujo físico del producto terminado desde su producción hasta el punto de venta o consumo, para cubrir las necesidades del consumidor con una utilidad.

Un canal de distribución reúne el conjunto de organizaciones que desempeñan todas las actividades necesarias para desplazar un producto y su propiedad desde el fabricante hasta el consumidor final.

La decisión de los canales de distribución es una de las decisiones más importantes de mercadotecnia ya que afecta directamente el resto de los factores de la mezcla de mercadotecnia. Involucra a la compañía en un compromiso relativamente a largo plazo con otras organizaciones.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Las buenas decisiones con respecto al lugar donde estará o esta el local o planta y crean utilidad de tiempo y lugar para el comprador o consumidor final.

Dentro de las ventajas de tener una plaza en una buena ubicación son las siguientes:

- ◊ Establecer contacto con los clientes potenciales de la zona.
- ◊ Reducir costos de transporte.
- ◊ Estimula la demanda.
- ◊ Mejor Administración de los inventarios.

También nosotros debemos de tomar en cuenta que depende del tipo de empresa en el que nos encontremos tenemos que ver si somos mayoristas (somos de los que damos al cliente todo el servicio como lo es entrega en el domicilio, servicio al cliente, información) o menudistas, (compran a los mayoristas para después distribuirlo, como son supermercados, tiendas de abarrotes, tiendas especializadas, tiendas de descuento, salas de exhibición, telemarketing, compras por internet).

PRECIO

Una de las decisiones más importantes que tiene que se tiene que tomar es cuanto se va a cobrar por el producto, servicio, ya que esto determina el triunfo o fracaso de la empresa.

La fórmula revolucionaria de los últimos años nos indica lo siguiente:

$$\text{UTILIDAD} = \text{COSTOS DE PRODUCCIÓN} + \text{COSTOS DE VENTA} + \text{COSTOS DE DISTRIBUCIÓN} + \text{MÁS PORCENTAJE DE UTILIDAD.}$$

Las teorías nuevas nos indican que es al contrario, pero vemos que las necesidades de competitividad, hace que en tan solo cuestión de segundos la economía de las empresas cambie radicalmente, lo cual nosotros debemos de estar preparados. Los únicos que han podido mantener la fórmula anterior son los líderes del mercado, los que fijan los estándares del precio de los productos.

El precio de venta si fijará de acuerdo a las condiciones del mercado, pero también es importante tomar en cuenta que el precio que se determine no va a ser igual en todos los meses ya que por las condiciones ambientales ya sean físicas o económicas no es posible mantener el mismo precio ya que depende del servicio o producto que estemos dando nos resulta complicado estandarizarlo.

Muchos de los precios de venta de los productos están controlados por organismo gubernamentales los cuales fijan y controlan estos precios los cuales algunos de ellos tienen *influencia dentro de otros factores*, pero la meta de todos será que el precio de venta del servicio o del bien logremos mantenerlo y superarlo a través de la adecuada administración de los costos y asignaciones que hagamos.

PROMOCIÓN

Esta se define como el conjunto de actividades dirigidas a aumentar la demanda de un producto más allá del nivel determinado por su precio.

Esto comprende lo siguiente:

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **Publicidad.** cualquier forma de presentación no personal de ideas, productos o servicios pagada por un patrocinador identificado.
- **Venta Personal.** presentación oral de una propuesta a un grupo de compradores potenciales.
- **Promoción:** incentivos a corto plazo y de duración limitada que fomentan la compra de un bien ó servicio.
- **Relaciones Públicas:** es la estimulación de la demanda de un bien o servicio a través de la comunicación favorable de sus beneficios por un medio no pagado directamente por el patrocinador.

La forma en como se comunique con el público hace que los productos envejezcan sobre los estantes de las tiendas, o que quedemos fuera brindar el servicio de algún evento.

Dentro del análisis que se debe de hacer es importante considerar estos aspectos:

DEMOGRÁFICOS: aquí se observa que el uso de datos estadísticos, obtenidos de fuentes fidedignas así como la *incursión a ciertos mercados* hace que se tengan nuevas ventajas competitivas, con tal de captar a más gente.

El adecuado manejo del sector al cual nos dirigiremos, hará que la información o la fuente a la que recurramos sea más específica y no perdemos en el mundo de información con el que nos encontramos.

VALORES SOCIALES Y CULTURALES: estos inciden notoriamente en los comportamientos de consumo y por consiguiente son importantes al definir el camino comercial de cualquier empresa.

Aquí podemos mencionar el uso de bienes los cuales contribuyen al mejoramiento de nuestra salud y del medio ambiente.

La información que podemos obtener es de diversas fuentes las cuales nos pueden servir como referencia y que podemos recurrir a internet para accederlo y ahorrándonos tiempo dinero y esfuerzo.

2.3.1.2 CUESTIONARIO

El cuestionario es una de las partes fundamentales las cuales nos ayudarán a conocer, mejorar y desarrollar todo lo que hagamos.

Una buena elaboración de este permitirá conocer los número de unidades en cantidad y precio el cual nosotros podemos colocar nuestro producto o servicio, también permite conocer cuantos y cuales son los elementos que se deben de mejorar fuera del producto.

Para que el cuestionario a aplicar nos de respuesta confiables y medibles, es importante seguir estos pasos.

- Formulación del cuestionario preliminar.
- Entrenamiento y ensayos para la aplicación del cuestionario.
- Determinación de la pre-muestra para el estudio piloto que servirá para la afinación del cuestionario y obtención de datos complementarios.
- Aplicación del cuestionario preliminar con el propósito de detectar preguntas erróneas o de respuesta inducida.
- Tabulación y resumen de resultados para determinar la confiabilidad de las respuestas.
- Pulimento del cuestionario.
- Reestructuración del cuestionario preliminar.
- Determinación de la muestra definitiva (nivel de confianza).

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Impresión del cuestionario definitivo.

2.3.1.3 FACTORES

Existen para la determinación del presupuestos 3 factores importantes:

- **ESPECÍFICOS DE VENTA.** En esta parte se habrán de determinar aspectos los cuales marcan elementos los cuales hacen que nuestro producto o servicio se comercialice.
- **ECONÓMICOS.** Dentro de la parte determinación del número de unidades vendidas, las condiciones que dominen en el país, variables y factores los cuales de acuerdo al número de unidades que ya se tenían pensadas en el estudio de mercado tendrán que aumentarse o disminuirse según sea el caso.

Esta parte tiene 2 vertientes la parte controlable que hacemos a través de la adecuada administración y asignación de los costos y por otra parte contamos con que variables manejada por el gobierno que depende de las economías globales y de la inestabilidad en las finanzas públicas internacionales haciendo que el Presupuesto Federal tenga que recurrir a otras fuentes las cuales desequilibran el funcionamiento de las empresas.

VARIABLES MACROECONÓMICAS.

- Producto Interno Bruto.
- Inflación.
- Tipo de Cambio.
- Tasas de Interés.
- Política Económica.
- Disposiciones Legales.
- Información del Sector.
- Población.

• ADMINISTRATIVOS

Al iniciar un negocio o el siguiente año de la empresa se hace un análisis de los factores los cuales ayudaron a que las ventas o el número de servicios prestados por parte de la empresa hayan aumentado o disminuido.

Debemos de determinar que fue lo que le dió el valor agregado a las cosas o cual fue la promoción o política la cual nos dió resultado o se tuvo que cambiar el esquema previsto

Dentro de los factores administrativos los cuales hacen que incidan directamente en nuestras ventas son:

- La promoción o descuento otorgado por nosotros.
- Mejor atención al cliente.
- Analizar a la competencia, en cuanto a servicio y calidad.
- Tener servicio de e-mail, fax o entrega domicilio.
- Un empaque atractivo o reutilizable.
- Recomendación por parte de nuestros clientes.
- Tiempo de respuesta al cliente superior al esperado.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

La forma de presentación del estudio de mercado puede ser a través de formatos o gráficas explicando cada una de las preguntas que se hicieron al número de personas entrevistadas, así como el precio, factores que determinarán mejor la explicación de la parte financiera del Presupuesto, esta información se encontrará dentro del manual.

2.3.2 PRODUCCIÓN

Esta parte es fundamental e importante de las organizaciones ya que va a determinar cuál es la capacidad de la maquinaria que tenemos aunado con una mano de obra calificada y seleccionada para el manejo del equipo.

A continuación se mencionan ciertos elementos a cubrir para esta área:

Planeamiento de la Producción: este es el núcleo de las políticas fabriles, ya que de él desprenden los estimativos relativos a la planta laboral, la demanda de supervisión, la intensidad del control de calidad y del mantenimiento de los medios tecnológicos y de la gestión de compras.

Distribución de la producción en el tiempo. Por lo general los negocios empresariales reciben la influencia de fluctuaciones en la demanda de productos debidas a situaciones como festividades especiales.

El carácter cíclico o estacional de las ventas requiere modelos matemáticos para evaluar la conveniencia o inconveniencia financiera de las políticas aplicadas al mantenimiento o la variación periódica de los inventarios y de los encargados de fabricación y el ensamble de productos.

Programación de exigencias laborales. La programación de los requerimientos de mano de obra necesita el estudio de alternativas que interrelacionan la producción y el tamaño de la plantilla laboral, en el sentido de sostener la producción modificando el número de operarios, mantener la fuerza laboral cambiando los niveles de producción o aplicar la opción intermedia, en cuyo caso opera el criterio de la flexibilidad para implantar cambios en ambos aspectos.

El apoyo de la logística. Este aspecto aglutina factores como los recursos a invertir en cuanto al control de calidad, mantenimiento, seguridad industrial y remuneración del personal por asignar a los campos citados y a las labores administrativas.

El tamaño de las tareas por desarrollar en el sistema logístico diseñado para colaborar con la manufactura dependerá de aspectos como la complejidad del proceso industrial, el tipo de producto elaborado o ensamblado, el nivel obsolescencia de los equipos y el grado de conciencia gerencial en torno a la necesidad de crear un ambiente laboral favorable que minimice los accidentes de trabajo.

2.3.2.1 CAPACIDAD INSTALADA APROVECHADA

La estimación de la demanda potencial para el siguiente periodo de actividad mercantil no siempre obligará a que la empresa cubra la plenitud la demanda calculada, ya que la capacidad de producción instalada puede ser un limitante.

Si las ventas estimadas en unidades superan el volumen máximo de producción estimada para jornadas de trabajo expresadas en días y horas, la empresa tendrá que evaluar la conveniencia económica de equiparar la demanda y su oferta, mediante la exploración financiera de las opciones siguientes:

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **Subcontratación:** en este caso la empresa desempeña una función de intermediaria normalmente ejecutada con la adquisición de componentes del producto final, cuando se dispone de recursos tecnológicos para elaborar tales componentes y su producción interna es inferior a la requerida para cubrir los pronósticos de ventas por artículo. La decisión de subcontratación se sustenta al comparar las utilidades esperadas de la producción faltante con la diferencia entre los costos de adquisición y los costos de producción internos. Si las utilidades son mayores que esta diferencia, la subcontratación es procedente, y si las utilidades son inferiores, no tendría que acudir a ella porque esto acarrearía pérdidas al comercializar la producción faltante.
- **Adquisición de equipos.** Si la diferencia entre la demanda y la producción no es temporal, sería conveniente eliminarla mediante el incremento de la capacidad instalada, en cuyo caso la evaluación financiera de esta alternativa se centrará en medir la rentabilidad futura del proyecto de inversión complementario.
- **Establecimiento de turno adicionales u horas extras:** esta opción conlleva el enfrentamiento de la utilidades previstas con la ubicación en el mercado de la producción alcanzada en jornadas de trabajo adicionales y la remuneración extra generada por la contratación de operarios y supervisores o por el pago de salarios por horas extras de trabajo.

Después del análisis económico de estas alternativas, la empresa resolverá cuál porción del mercado cubrirá con cada uno de sus productos. En teoría, con el juego de inventarios de cada uno de los productos finales y los niveles ideales de existencias de seguridad, pueden conciliarse con facilidad de producción y la demanda calculada para la próxima vigencia.

El problema de como programar la producción se centra en determinar las tasas de producción que permita minimizar los costos causados por la estabilización o la fluctuación de la mano de obra y de las existencias.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN INSTALADA-APROVECHADA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DÍAS POR MES						
DÍAS NO LABORALES						
DÍAS FESTIVOS						
SUMA						
CONSUMO DIARIO						
TOTAL						

Con el resultado del estudio de mercado y de la capacidad de producción con la cual contamos podemos establecer un plan productivo óptimo para cubrir la demanda, ya sea adquiriendo componentes faltantes o implantando jornadas de trabajo adicionales.

La selección del plan será aquel que ocasione los menores costos al considerar las variables de la plantilla laboral (salarios, contratación, capacitación, adiestramiento y despido), de la excesiva producción (costo del mantenimiento, tasa de rendimiento), producción defectuosa (demanda no satisfecha), instauración de jornadas de trabajo adicionales para igualar las producciones requeridas y alcanzadas con un número insuficiente de operarios (costos de horas extras y turnos sumados al final).

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

A continuación se muestran algunas de las alternativas que pueden hacer los empresarios ante estas situaciones:

- Fabricar según las necesidades exactas de producción: los requerimientos programados dan la pauta de cual va a ser el número de operarios que se utilizará donde tendremos empleados de planta y empleados de medio tiempo el cual ocasiona costos de contrato, adaptación y capacitación cuando se trate de producción pico, pero en caso contrario de que se tenga que despedir al trabajador costos sociales, fiscales, administrativos entre otros.
- Subcontratar las diferencias entre la producción real y la calculada: se tiene una fuerza laboral que se requerirá para el mes más bajo de producción calculado, y con esto hace que para los meses de intenso trabajo se subcontrate.
- Acumular las existencias y cubrir los déficit con cargo a la producción del mes posterior: la fuerza laboral conservará en un promedio calculado a las exigencias de cada mes, las situaciones que se concentran son los que se puede caer en que no se la producción estimada de acuerdo con las ventas programadas, y en caso de que haya sobrantes de producción originarán exceso de productos terminados o en proceso causando costos de mantenimiento.

Esta parte de la producción la veremos también reflejada dentro de la Hoja de Costos Unitaria ya que empezaremos en base a la información que se va generando del área a empezar a determinar cual es el costo de cada uno de los productos que tengamos y ver la relación que se tiene dentro de la parte de ventas a como estaremos en razón con el mercado y empezar a ver si las necesidades que tenemos les podemos hacer frente.

2.3.3 COMPRAS

El hecho de comprar constituye una parte importante de la vida de toda persona. Es una actividad tan rutinaria y a veces tan compleja que rara vez pensamos detalladamente en el proceso mental involucrado en la compra de productos o la adquisición del servicio.

También debemos de entender que dentro del sector servicios aunque no necesariamente se produzca lo que necesitamos para nuestra actividad, ya que los elementos que se necesitan son parte fundamental para su desempeño.

Un esquema sencillo de poder decidir sobre la compra del bien o servicio es la siguiente:

1. Reconocimiento del problema. Conocer que necesitamos aquello que necesitamos hará que se estimule el proceso de compra.
2. Búsqueda de la información. El consumidor reúne toda la información sobre alternativas de compra.
3. Evaluación de alternativas. El consumidor debe de estudiar y ver la conveniencia de todas las alternativas posibles.
4. Elección. Aquí se selecciona un producto entre las alternativas de compra.
5. Resultado. El consumidor experimenta cierto grado de satisfacción o de insatisfacción con la decisión de compra.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.3.3.1 PROVEEDORES

Es conveniente que la empresa cuente con una lista de proveedores y cotizaciones que en un momento dado determina cual es el que más nos conviene para nosotros

Dentro de los elementos que debemos de tomar en cuenta son:

- Tiempo de respuesta.
- Variación de Precios.
- Servicio de transporte de las mercancías.
- Crédito.
- Calidad de las mercancías.

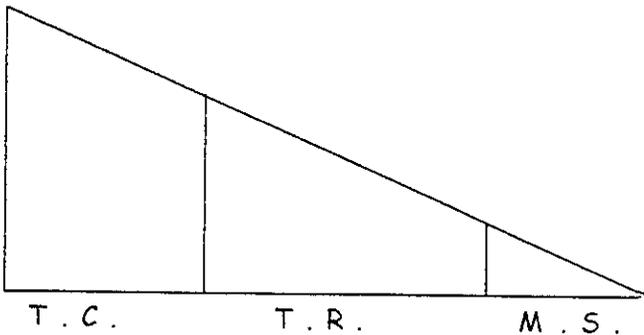
2.3.3.2 LOTE ECONÓMICO

La administración de los inventarios de los productos terminados, los productos en proceso y lo insumos requiere una atención especial por parte de la gerencia, debido a los costos correspondientes a su tenencia, teniendo en cuenta que en muchas organizaciones ellos representan gran parte de la inversión considerando la confrontación de los intereses organizacionales, y las ventajas y desventajas que diversas áreas funcionales conceden al mantenimiento de altas o bajas existencias y entendiendo que en economías inflacionarias los stocks propician la inmovilización de capitales que progresivamente pierden poder adquisitivo.

Debemos de considerar que una planeación de abastecimiento de los consumos aplicable al planeamiento de la producción y otras áreas permite determinar el volumen de producción y uso afin con las expectativas comerciales y con las políticas de inventario de productos terminados.

La información concerniente a los programas de producción y a los coeficientes técnicos del consumo de materias primas, insumos o componentes por producto contribuye al cómputo de sus consumos.

En el Lote Económico no encontramos con el dilema del uso de algún sistema el cual nos ayude a calcular la cantidad exacta de insumos o materiales que utilizaremos.



T.C.= TIEMPO DE COMPRA

T.R.= TIEMPO DE RESPUESTA DEL PROVEEDOR

M.S.= MARGEN DE SEGURIDAD

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Aquí haremos un análisis el cual ayuda a la interpretación del Lote Económico.

FACTOR	CANTIDAD EN DÍAS
NÚMERO DE DÍAS DEL AÑO	365
MENOS	
DESCANSO OBLIGATORIO	7
MANTENIMIENTO	4
FERIADOS	5
OTROS	4
TOTAL	345

Las políticas definidas para controlar la inversión en inventarios y evitar la insuficiencia y satisfacer las demandas de ventas y producción deben orientarse a defender la empresa de situaciones como la reducción drástica de precios como fórmula compensatoria de un nivel de existencias excesivo o la adquisición intempestiva o no planteada o no planeada de insumos sin descuentos o plazos.

Los beneficios de obtener un lote económico saludable con los siguientes:

- Ahorro en tiempo: si tenemos una programación de producción adecuada, podemos determinar que en vez de ir por los insumos que requerimos inmediatamente podemos establecer con los proveedores que se entreguen en hora y fecha acordada haciendo un ahorro considerable.
- Cubrir la necesidades presentadas en la demanda respecto a su presupuestación: podemos determinar que lo Presupuestado y lo real siempre va a estos al mismo nivel no siempre es posible por eso es necesario contar con inventarios ya que pueden surgir variaciones como nuevos canales de comercialización, pedidos no programados o apertura de mercados por causa de quiebras de empresas competidoras.
- Proporcionar ventajas al planeamiento de la producción: aquí interviene que área de mercadotecnia ya que fijará la cantidad de productos los cuales se van a producir y con esto podemos establecer niveles de en los cuales trabajará el área.

También es importante tener en cuenta los costos en los que se incurre como son:

1. Mantenimiento. Almacenamiento, seguros, manejo, impuestos, luz, depreciaciones y amortizaciones.
2. Oportunidad. Ventas no realizadas, corridas mal planeadas.
3. Adquisición de materiales: transportación, acarreo, manejo.
4. De Capital: tasa de rendimiento, capitalización de nuevas inversiones.
5. Preparación de recursos. Preparación, alistamiento y ajuste de las máquinas.
6. Formulación de pedidos: gastos de administración, consumos de papelería, fax, teléfono, entre otros.

2.3.3.3 MARGEN DE SEGURIDAD

Es aquella cantidad la cual vamos a tener en el inventario, mientras se vuelve a surtir el almacén, para esto es necesario que tengamos un margen que en caso de una eventualidad no lleguemos a parar la empresa. Dentro de este margen de seguridad tenemos que se puede dar sin que este margen exista constituyendo un sistema Justo a Tiempo JIT, **tendiente a cero**, más sin llegar a cero, o conservando el stock.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.3.3.4 PUNTO DE REORDEN

Es el momento en el cual nosotros vamos a volver a resurtir nuestro almacén y este dependerá del margen de seguridad establecido.

En este punto es importante mencionar que es importante tener un sistema de planificación y control aplicado a la administración de los elementos que se vinculan directo o indirectamente a la producción o servicio.

La parte de los inventarios representa un cojín de seguridad entre las cantidades de insumos a consumir y el volumen a comprar y deben establecer según el comportamiento de los negocios.

Para tomar en cuenta que elementos se deben de considerar para tener un nivel adecuado de inventarios deben de tomarse en cuenta:

- Capacidad del Almacén. Es la relación entre el espacio físico y el volumen de inventarios requerido para satisfacer la producción. Además hay que tomar en cuenta que el costo de almacén o bodega es alto si no se tiene una buena planeación.
- Comportamiento Productivo. La implementación de los inventarios dependerá del buen conocimiento de las ventas, naturaleza de los materiales, temporalidad, ubicación y obsolescencia.
- Necesidades de capital. En esta parte debemos de ver si contamos con los medios monetarios suficientes para comprar nuestras necesidades y no tener que recurrir a préstamos los cuales nos ocasionaría problemas a largo plazo.
- Riesgos. Debemos de tener en cuenta que todo riesgo como tal representa una oportunidad a desarrollar ya que elementos como la ausencia de demanda, obsolescencia, incumplimiento o desaparición de proveedores, hurtos, problemas en la línea de producción, son elementos los cuales se deben de absorber a los costo y esto ya no se podrá comercializar como productos terminados.
- Economías de Escala. El reconocimiento de precios especiales sujetos a la adquisición de materias primas en altos volúmenes, siempre y cuando ello no genere incrementos desproporcionados en los costos de mantenimiento.
- Fluctuaciones de precios. Los cambios que se generan se debe de tener la previsión de tener el material sustituto en caso de que así sean las condiciones o que el producto sea de tipo temporal y que existe escasez lo que provoca que su precio aumente.

Cabe mencionar que depende del producto o servicio del cual estemos hablando se obtienen los demás y se hará una división sobre el número de unidades que se utilizan para obtener el costo por unidad, o en caso de que determinar costo por unidad no se pueda saber con certeza por el tipo de materiales que se manejen se debe de tomar una base que ayude a determinarlo, ya sea que por cada kilo del material principal X, voy a necesitan x número de gramos o kilos de tal material y se tendrá de determinado número de unidades obteniendo así el costo unitario y no cometer el error de dar cantidades en decimal no medibles.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.3.4 NÓMINA

Un aspecto que marca el rumbo y además de ser el principal gasto que se presenta en las empresas es el relacionado a la nómina, y en el área de producción nos sirve para determinar el número de horas las cuales se trabaja en una empresa.

Una de las formas las cuales podemos determinar cual es nuestra capacidad de producción es la a través de los siguientes factores:

- Conocimiento de las cargas de trabajo.
- Características de los procesos.
- Reconocimiento de horas extras.
- Consistencia en los planes de producción.
- Determinación de los estándares.
- Grado de actualización tecnológica.
- Nivel de Capacitación.
- Condiciones ambientales del trabajo.

A continuación se presenta un cuadro donde se tiene fijado en número de horas efectivas "normales", que se trabajan.

FACTOR	CANTIDAD
TIEMPO ESTANCIA EN LA EMPRESA MENOS	10
HORAS DE COMIDA	1
HORA DE DESCANSO	1
SUBTOTAL	8
LEY DE EMERSON (75-80%)	1.5
TOTAL	6.5

La ley de Emerson nos marca que el tiempo efectivo de trabajo de cualquier trabajador radica entre el 75 y 80 por ciento lo cual es importante tomar en cuenta para la mejor determinación del segundo elemento del costo.

La nómina del área de producción suele ubicarse en 3 dimensiones a saber. Por centro de responsabilidad, por subperiodo y por producto, donde los primeros son importantes para el control financiero en tanto que la del producto nos indica sobre que base se tomará para la fijación de los precios.

Los elementos que hay que considerar para la elaboración del costo de la nómina son:

- SALARIO BASE DE COTIZACIÓN: aguinaldo, vacaciones, pasajes, gasolina, bonos, vales esto están determinados hasta que montos pueden integrarse por la ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- COSTO SOCIAL: IMSS, INFONAVIT, SAR.
- COSTO FISCAL: ISPT, 2% SOBRE NÓMINA.

Debemos de ver que por cada peso que le demos al trabajador tenemos que dar un casi 35% de impuestos lo cual hace que la carga sea muy pesada para el patrón.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para determinar el costo de sueldos y salarios que se asignará al producto dentro de la hoja unitaria de costos es como sigue:

$$\frac{\text{TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS}}{\text{NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS}}$$

Después de sacar esa cantidad se dividirá entre el número de horas efectivas trabajadas por los obreros y este será el coeficiente de regulación, que utilizaremos para el producto que hagamos.

2.3.5 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Junto con los sueldos y salarios, llamados gastos de transformación son aquellos los cuales junto con los sueldos y salarios le van a dar una transformación a la materia prima directa y le van a dar otra presentación al material directo.

2.3.5.1 MATERIALES INDIRECTOS

Los gastos indirectos de fabricación constituyen uno de los elementos más importantes en cuanto a su determinación ya que una definición de estos gastos es: son aquellos los cuales por sus características y dependiendo de la tecnología que se tenga se considera no cuantificable sobre la unidad.

Depende de la tecnología que se utilice lo podemos volver directo y controlable para que tengamos un mejor control sobre el mismo, ya que al momento de agregar los materiales que se van a utilizar nos resulta difícil de estar contando o midiendo cuanto va a ser lo que se corresponda.

Al igual que los materiales el uso de otros factores como renta, luz, agua, teléfono, mantenimiento. Hacen que se prorroteen los gastos sobre bases que actualmente ya no satisfacen las necesidades de la empresa.

Una de las formas para tener una acción concreta y como asignar correctamente los indirectos, debemos recurrir al Sistema de Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing)

2.3.5.2 ASIGNACIÓN

Dentro del prorrateo que se hace comprende 2 etapas: primero a una unidad de la organización y después a los productos, idea la cual ya se encuentra obsoleta, ya que la idea de asignar en vez de prorratear rastrea primero el costo de las actividades y después a los productos, en la primera etapa se realiza lo mismo en la asignación pero en la segunda etapa aparte de asignarse al producto se destaca la atribución directa y el rastreo de bases (aprovechando la relación causa-efecto), siendo su principal diferencia la naturaleza y el número de bases de costo utilizadas.

Una de las principales razones por las cuales el Costeo Basado en Actividades ha tenido mucha aceptación ha sido porque los procesos y la competitividad tecnológica con un sistema tradicional nos mantiene fuera del mercado, además la alta dirección requiere:

- Una herramienta que facilite el proceso de toma de decisiones.
- Diseño de estrategias.
- Ofrecer información más exacta.
- Controlar y vigilar los costos de cada producto en lugar de asignarlo de manera arbitraria.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

El Costeo Basado en Actividades se enfoca a que a su atención en el control de recursos que se consumen en la empresa a través de las diferentes actividades.

Dentro de las razones de utilizar dicho costeo son las siguientes:

- Las actividades pueden visualizarse, ya que es lo que la empresa hace.
- Las actividades consumen recursos.
- Las actividades son fáciles de entender por la mayoría de las personas.
- Las actividades enlazan la planeación y control e integran medidas de actualización financieras y no financieras.
- Las actividades destacan las interdependencias entre diversos departamentos.
- Las actividades facilitan el entendimiento de los generadores del costo.
- Las actividades proporcionan la base para un mejoramiento continuo.

El Sistema de Costeo Basado en Actividades, da mayor exactitud en el costeo de los productos, donde se debe de explicar la variabilidad del costo de las actividades y reflejar una acción de causa-efecto.

El sistema ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona información acerca del costo.
- Desempeño de las actividades y recursos.
- Reconocer con exactitud el costo de objetos diferentes o productos.
- Importancia de los costos en la organización.
- Proporcionar elementos estratégicos de juicio.

En la primera etapa se identifican las actividades, se asocian los costos con las actividades individuales y las actividades y sus costos asociados se dividen en grupos homogéneos. En esta parte es importante identificar todas y cada una de las actividades y después el costo que implica desarrollarlas.

Con el fin de reducir las tasas de costos que se generarían en las diferentes actividades, para hacer más eficiente el proceso estas actividades se agrupan en costos homogéneos basados en características similares siendo esta lógicamente relacionadas y poseen las mismas proporciones de consumo para todos los productos. Después de que se agrupan todas las actividades que tienen los mismo costos indirectos asociados se llama grupo de costo homogéneos.



PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como estas actividades homogéneas tienen las mismas proporciones de consumo, una sola base de actividad puede dar las variaciones de costos de grupo. A este grupo de costo se divide entre la capacidad práctica de la base, calculando así el costo por unidad de la base de actividad. Esta operación recibe el nombre de tasa de grupo, saliendo de esta cinco resultados:

1. Identificación de las actividades.
2. Distribución de costos de actividades.
3. Agrupación de actividades relacionadas para formar conjuntos homogéneos.
4. Suma de los costos de las actividades agrupadas para definir los grupos de costos homogéneos.
5. Cálculos de las tasas de grupo.

GRUPO A NIVEL DE LOTE	GRUPO DE A NIVEL UNITARIO
COSTOS TOTALES	SUMA DE COSTOS
ENTRE	COSTOS TOTALES
BASE DE LA ACTIVIDAD	ENTRE
TASA DE GRUPO	BASE DE LA ACTIVIDAD
	TASA DE GRUPO

En la segunda etapa se rastrean los costos indirectos de cada grupo a los productos mediante las tasas de grupo computadas en la primera etapa midiendo la cantidad de recursos consumidos por cada producto.

Dentro de las bases de actividad más frecuentes nos encontramos con el número de corridas de producción y horas máquina utilizada por producto.

En caso de que la empresa no cuente o no posea los elementos para poder aplicar un sistema ABC, puede recurrir a la asignación que se hace de acuerdo al tipo de gastos y estos son:

- Renta. pertenece a todas las áreas de la empresa, depende el giro será la importancia de quien abarque más metros cuadrados para su área, ya que no es lo mismo el área de producción en una planta, al que se asigne para la exposición de los productos de una comercializadora.
- Agua. en base al medidor que tenemos se hará la asignación correspondiente y aplicar un porcentaje, también es importante conocer si el agua se utiliza para la elaboración del producto.
- Luz. Pertenece a todos los departamentos de la empresa en este caso debemos de ver a través del medidor, cuanto se consume.
- Mantenimiento. se hará en base a las horas ya pronosticadas por el departamento de producción, y en el momento el cual se debe aplicar sobre la producción.
- Seguros. Es principalmente por el tipo de maquinaria que se tenga y que tan riesgosa o problemática sea y sobre todo del manejo que se dé.
- Depreciación. En esta parte para tener un mejor control y ser más realista de como se utilizan la maquinaria ya que lo expuesto por la ley no resuelve a veces los problemas en la línea de producción.

Aquí se conocen varios métodos de depreciación los cuales son:

1. Método de promedios o lineal. Aquí se efectúan depósitos anuales iguales en el fondo para depreciación, durante la vida útil del activo, siguiendo los siguientes pasos:

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Del valor total del bien se restará un valor de salvamento el cual nos indicará al precio que se tendrá que vender el bien.
- De la cantidad anterior se dividirá entre el número de años de vida útil que se obtuvo.
- Realizar una tabla que indique lo siguiente:

AÑOS	CARGO POR DEPRECIACIÓN	IMPORTE DEL FONDO PARA DEPRECIACIÓN	VALOR EN LIBROS AL FINAL DEL AÑO

2. Horas Máquina. Sabiendo que no en todos los meses del año se trabaja igual, y que la maquinaria por el concepto del mantenimiento para cierto tiempo el cálculo se hará en base al número de horas que trabaja de manera efectiva siguiendo los pasos del sistema anterior sólo que agregaremos una columna de horas de operación la cual marca la pauta sobre la cual se utilizó la maquinaria.

AÑOS	HORAS DE OPERACIÓN	CARGO POR DEPRECIACIÓN	IMPORTE DEL FONDO PARA DEPRECIACIÓN	VALOR EN LIBROS AL FINAL DEL AÑO

3. Unidades Producidas. Tiene la misma aplicación que la anterior pero en este caso lo único que cambia es el número de unidades que se producen durante un periodo determinado.

AÑOS	UNIDADES PRODUCIDAS	CARGO POR DEPRECIACIÓN	IMPORTE DEL FONDO PARA DEPRECIACIÓN	VALOR EN LIBROS AL FINAL DEL AÑO

Cabe mencionar que dentro de las decisiones que se deben de tomar hay que hacer una distinción del costo fijo y variable.

El costo fijo como se sabe es aquel el cual permanece constante durante un periodo, sin importar si cambia el volumen, además se tiene un grado de control sobre ellos.

El costo variable son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado.

Dentro del periodo en que nos ubiquemos serán fijos o variables estos gastos, en la línea del tiempo se convertirán en costo, y depende del tipo que se trate será el desembolso a realizar todos estos recuperables.

Una de los grandes ventajas que brindan los Presupuestos hacen que al momento de elaborarlos se tenga una idea de lo que representará para la empresa en todos sus aspectos, debiendo tomar en cuenta que la adecuada asignación de esta parte importante del costo así como también que la administración y control de toda la empresa, permitirá alcanzar los objetivos fijados desde el principio

En la parte numérica del Presupuesto de los Indirectos se elaborarán 2 cédulas la analítica con el desglose de los gastos que se tendrá que unir con el monto total de la nómina correspondiente al área de producción, haciendo una separación en caso de que aplique si así lo

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

determinó la empresa los gastos fijos o variables que hubiera tenido en el periodo a Presupuestar, restándole la depreciación, correspondiente de la maquinaria y del equipo que se utilice.

En la Cédula Global de los Gastos de Transformación se pondrá la suma total de los gastos fijos y variables que se multiplicarán por el número de unidades que se produjeron y obteniendo el total.

También podemos en esta parte aplicar el sistema ABC y en vez de desglosar los gastos se haría el cuadro correspondiente primero a nivel lote y después a nivel producto, depende de la base unitaria que se haya determinado.

2.3.6 GASTOS DE OPERACIÓN

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa a llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

En esta parte es muy importante ver que es lo que lo genera ese gasto ya que en muchas empresas los consideran innecesario ya que no produce un bien, o no **genera un valor** para la empresa, pero vemos que es necesario quien, que y como contribuye dentro de la **cadena de valor** de la empresa la cual va desde la planeación de la empresa hasta el servicio al cliente y se involucra a todos y cada uno de los departamentos de la empresa que tiene que ver algo en el desarrollo.

Los gerentes de las áreas deberán dividir procesos tales como:

- Desarrollo de productos.
- Procesos productivos.
- Logística en el desarrollo de los productos.
- Servicio al cliente.

De estos procesos antes mencionados debemos de calcular el costo de cada uno de ellos, de tal manera que puedan desarrollar estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, tratar de compensar las fallas y solucionar diferencias.

La estructura de la cadena de valor es necesario agruparla por procesos y se identifiquen los generadores de valor que ayuden a la identificación de los costos.

El **generador de valor** es un factor de medición del valor que los clientes dan a cada actividad estratégica de la empresa. Estos se dividen en 2:

- Generador de valor del cliente. Es lo que está dispuesto a pagar el cliente por la satisfacción de sus necesidades. Tal es el caso del número de innovaciones, cumplimiento de las especificaciones, factor de calidad en el servicio y tiempo de respuesta de un pedido normal o urgente.
- Generador de valor del negocio. Son aquellos elementos que impulsan el valor para los accionistas respecto a su inversión en la empresa. Dentro de lo que genera valor al negocio tenemos: implementación de nuevos sistemas tecnológicos, alianzas estratégicas, crecimiento del volumen de ventas, productividad de los trabajadores, mejores condiciones sociales.

Es necesario para la buena identificación de las acciones que dan valor a la empresa dividirla en sus diferentes procesos y asignarle a cada uno los costos y activos correspondientes siempre y cuando estas:

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Represente un porcentaje significativo de los costos de operación.
- Su comportamiento sea distinto.
- Puedan significar el plus sobre la competencia.

Con respecto a las cédulas que se elaboran se hace una analíticos y otra global en el cual se expresan los gastos fijos y variables de la empresa, de manera parecida al punto de transformación.

Aquí es conveniente dentro de la parte de los gastos se vea cuales son las implicaciones fiscales las cuales se tendrán que pagar, deducir o aprovechar para tener una idea clara de que el tipo de gasto que se realice se encuentre permitido por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

2.3.7 HOJA DE COSTOS UNITARIA

Esta hoja va a darnos con exactitud cual es el costo de producir o vender cada producto o servicio en razón al número de unidades, paquetes o cantidades que adquieren nuestros clientes.

La hoja tiene los siguientes objetivos:

- Es una medida de comparación con los demás productos y servicios que tenemos si estos están siendo aprovechados, ver en que parte de la hoja se incrementa o disminuye.
- Se consideran todos los gastos de la empresa en razón a la base en que se asignó.
- Observamos si el precio de venta dado por el estudio de mercado, comparado con el precio de costo obtenido por las transacciones y eventos podemos estar dentro y fuera del mercado.
- Tomar decisiones sobre el seguimiento o eliminación del producto o servicio.

2.4 PARTE FINANCIERA

Esta parte del presupuesto es aterrizar todos los cálculos, bases, tablas en los Estados Financieros Básicos, informes y reportes para poder medir de acuerdo con los objetivos que se fijaron de la empresa tomar las decisiones adecuadas.

La idea principal del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Es importante tomar en cuenta que son 3 elementos que engloba un modelo de planeación:

- Plan de Mercados.
- Plan de Requerimiento de Insumos.
- Plan Financiero

En los 2 primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación y una vez que éste ha sido integrado, se utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero.

La finalidad del presupuesto financiero es establecer estándares de actuación y una base para control flexible, así como un pronóstico de la situación futura, ya que gran parte de los recursos corresponden a los ejecutivos de operación, ya que la administración financiera debe estar estrechamente relacionada con las operaciones de la empresa.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.4.1 COBRANZA

El objetivo de esta cédula es determinar si nuestras ventas las hacemos al contado o a crédito, para ver si podemos contar con los recursos suficientes para nuestro capital de trabajo, ya que veremos si es necesario recurrir a fuentes de financiamiento o ver si hay fallas de nuestros vendedores del producto o servicio, o la competencia esta tomando parte de nuestro mercado.

En esta parte es importante ver la habilidad que tenemos para poder convertir en dinero el producto o servicio que tenemos y que tan rápido lo recuperamos ya que vemos que la situación que se vive cada vez es más difícil lograr que nos financien o financiemos.

Una parte importante de esta cobranza es la selección de cliente donde se pueden desde varios aspectos como:

- Comportamiento.
- Confianza.
- Compromiso.
- Capacidad.
- Credibilidad.

2.4.2 PAGOS

El pago que debemos de hacer ante la mercancía, servicio profesional, servicios públicos es necesario ver las condiciones en las que se nos ofrecen o hasta cuando tenemos plazo para liquidario, y así darle un mejor uso al dinero que recibimos por las ventas, aquí en esta parte de la elaboración debemos de ver todos y cada uno de los departamentos que integran la empresa y si comparten gastos en común o son específicos del área.

2.4.3 IMPUESTOS

Con respecto del manejo de los gastos que hagamos habrá que tener en cuenta las obligaciones o beneficios los cuales tendremos, siendo estos aspectos una parte importante la cual debemos de tener presente, ya que el pago de los impuestos, obligaciones, cuotas y otras obligaciones harán que con la parte gubernamental no haya problemas los cuales nos generen que lo presupuestado nos acarreen gastos no previstos.

2.4.4 EFECTIVO

El manejo de la parte financiera es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes.

Para la empresa es importante tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar serios problemas por falta de ella.

La liquidez de la organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y en general contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

Los objetivos que se persiguen al manejo del flujo de efectivo son:

1. Determinar el comportamiento de los flujos de efectivo del periodo del que se hable.
2. Detectar los faltantes o sobrantes de efectivo y cual es el monto.
3. Determinar si las políticas de cobro o pago son óptimas.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

4. Determinar si el monto que se asignó a los recursos invertidos de efectivo existe una sobre o subinversión.
5. Mantener un cantidad de efectivo el cual su costo de oportunidad deba ser justificado.

Los principales motivos los cuales se debe de tener efectivo son:

- Transacciones. El capital de trabajo va a marcar cuanto va a ser el monto que debemos de hacer frente a los gastos.
- Imprevistos. Las situaciones internas o externas de la empresa nos obliga a tener cierta cantidad que se destinará a cubrir esas situaciones las cuales no se tenían consideradas y por las características de nuestro país se crea una necesidad.
- Especulación. La oportunidad de invertir en corto plazo o adquirir algún bien el cual hará que podamos tener la posibilidad de darle mayor plus a la empresa.

2.4.5 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Después de haber terminado las dos partes integrantes del Presupuesto pasaremos aterrizar todos los planes, formas, sistemas, que integrarán los estados financieros proforma los cuales nos indicarán como se encontrará la empresa después de terminado el periodo que se decidió que se iba a Presupuestar.

La proyección que haremos será de importancia para todos y cada uno de nuestros rubros que tendrán las partes del estado financiero.

La objetivo principal es darnos cuenta de como estará la empresa y dar una proyección de como se estará dentro de los próximos años.

DATOS QUE DEBE DE CONTENER LAS CÉDULAS

NOMBRE DE LA CÉDULA	CÉDULA DE XXXX
PERIODO	ENERO-DICIEMBRE DE 19XX
FECHA EN QUE REALIZÓ	XX/XX/XX
CODIFICACIÓN	OPTAR POR CREAR UN SISTEMA EL CUAL SEA ALFANUMÉRICO LOGRANDO CON ESTO QUE LA PARTE CONTABLE-FINANCIERA SEA MÁS FÁCIL PARA LA OBTENCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
DEPARTAMENTO, ÁREA, O GERENCIA ENCARGADO DE LA ELABORACIÓN	GERENCIA DE
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	SE PONE EL NOMBRE DE LA PERSONA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO
ANOTACIONES	EN ESTA PARTE SE INCLUIRÁ UNA BREVE INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE LA CÉDULA LA CUAL HARÁ QUE SE ENTIENDAN CIERTAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MISMAS.

Depende del tiempo de organización de la que estemos hablando estos datos podrán variar.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.5 ELEMENTOS DE LAS CÉDULAS DEL PRESUPUESTO

NOMBRE	TIPO	ESTUDIO A REALIZAR	CÉDULAS DE RELACIÓN	CUENTAS
VENTAS	A,G	1	III,IX,XIV	A,B,M
IVA TRASLADADO	G	2	I,IX	A,B,C,M
PRODUCCIÓN	A,G	3,4,5	I,XV	D,E,F
CONSUMOS	A,G	6	III	
COMPRAS	A,G	6,7,8,9	IV,X,XI,XIV	A,I,K
TRANSFORMACIÓN	A,G	4,10,11	III,X,XI,XIII,XIV,XV	A,G,I,K,N,O
ADMINISTRACIÓN	A,G	12,13,14,15	XI,XIII,XIV,XV	A,G,H,J,K,P
DISTRIBUCIÓN	A,G	12,13,14,15	XI,XIII,XIV,XV	A,G,J,K,Q
COBRANZA	G	16,17	I,II,XIV	A,B,C,M
PROVEEDORES	A	18	V,XI,XIII,XIV	A,D,I,J
IVA ACREDITABLE	A	2	VI,VII,VIII,XIII	A,I,J,K,O,P,Q
IVA NETO	G		II,X,XI,XIII	C,K,L
PAGOS	G		VI,VII,VIII,X,XI	I,O,P,Q,N
CAJA Y BANCOS	G	19	IX,XIII	A,B,I,J,M,N,O,P,Q
HOJA DE COSTOS UNITARIA	G		III,VI,VII,VIII	

ESTUDIO A REALIZAR	CÉDULAS DE RELACIÓN	CUENTAS
1. ESTUDIO DE MERCADO	I. VENTAS	A) CAJA Y BANCOS
2. LEYES	II. IVA NETO	B) CLIENTES
3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	III. PRODUCCIÓN	C) IVA TRASLADADO
4. NÓMINA	IV. CONSUMOS	D) ALMACÉN DE MATERIALES
5. ASIGNACIÓN DE GASTOS INDIRECTOS	V. COMPRAS	E) PRODUCCIÓN EN PROCESO
6. ESTUDIO DE PROVEEDORES	VI. COSTO DE TRANSFORMACIÓN	F) ARTÍCULOS TERMINADOS
7. LOTE ECONÓMICO	VII. COSTO DE ADMINISTRACIÓN	G) PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
8. MARGEN DE SEGURIDAD	VIII. COSTO DE DISTRIBUCIÓN	H) CARGOS DIFERIDOS
9. PUNTO DE REORDEN	IX. COBRANZA	I) PROVEEDORES
10. ASIGNACIÓN DE GASTOS	X. PROVEEDORES	J) ACREEDORES
11. SISTEMA ABC	XI. IVA ACREDITABLE	K) IVA ACREDITABLE
12. CADENA DE VALOR	XII. IVA NETO	L) IMPUESTOS POR PAGAR
13. VALOR AGREGADO	XIII. PAGOS	M) VENTAS
14. GENERADORES DE VALOR	XIV. CAJA Y BANCOS	N) SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS
15. ESTUDIO Y TIPO DE CRÉDITO	XV. HOJA DE COSTOS UNITARIA	O) GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
16. CAPITAL DE TRABAJO		P) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
17. CONDICIONES DE PAGO		Q) GASTOS DE DISTRIBUCIÓN
18. FLUJOS DE EFECTIVO		

3. TOMA DE DECISIONES

En este capítulo explicaré de como se lleva un sistema de toma de decisiones que lieven desde el planteamiento del problema y su solución o la selección de su posible alternativa.

Una parte fundamental para competir y estar dentro del mercado es contar con un sistema o sistemas de información los cuales se oportunos relevantes y confiables lo cual es vital para las decisiones estratégicas y operativas y financieras.

Las informes para los clientes internos difieren de los externos, ya que estos se encuentran en corto plazo a nivel operacional y largo plazo con respecto a las inversiones, donde los estados financieros no cubre todas las necesidades que se requieren para su posible solución.

Dentro de las diferentes opciones que se presentan a las empresas son ilimitadas donde existen aspectos como:

1. Fabricación o maquilación de una pieza o proceso.
2. Eliminación o seguimiento de una línea o departamento.
3. Aceptación o rechazo de un pedido.
4. Cierre o continuación de la empresa.
5. Agregar una línea nueva al producto.
6. Aumento o disminución de un turno.
7. Disminuir o aumentar la publicidad.
8. Vender a crédito o a contado.
9. Aceptar o rechazar el descuento por volumen.

Estas son una de las muchas cosas, las cuales al administrador financiero y toda las áreas están interactuando día con día.

Quizá para lo puntos que se mencionaron anteriormente todos aquellos se requiere que se tengan bases las cuales soporten o nos ayuden a ver cual es la decisión que se considerará como la mejor.

Después de que se elaboran los estados financieros proforma, se aprobaron por el director general no solo termina ahí el presupuesto y esperar a que llegue el periodo o el siguiente año a que se comience, sino que hay que tener un sistema de información que lleve a que también una valuación de este con herramientas financieras y no financieras donde se obtendrá nuevos resultados pronosticados que harán que se pueda llegar a una mejor decisión sobre la empresa.

Estos conceptos que incluyo en esta investigación nos va permitir catalogar y dar una idea de como se encuentra ubicado la empresa en producto, mercado, competencia y área donde todas ellas se deberán de hacer de manera consciente propositiva y con el afán de que se mejore en donde se necesite.

Estos modelos tienen la ventaja de que permiten al usuario que pueda dar una visión rápida de elementos que le servirán sobre el rumbo que lleva el aspecto a medir, pero también es importante señalar que el factor experiencia determine los resultados.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

3.1 MODELOS FINANCIEROS

PARRILLA DE ANSOFF

Esta parrilla nos sirve para saber el impacto que tiene el producto o servicio que manejamos y saber ubicarlo dentro de la empresa.

Para esto es necesario manejar 4 vectores los cuales ayudan a tener una idea más clara de los que queremos.

1. Vector ámbito. Donde esta el producto.
2. Vector de crecimiento. Cambios que la empresa necesita para estar en el ámbito deseado.
3. Vector de competitividad. Analizar las características de productos y mercados para analizar en su momento cuales son esas ventajas competitivas para estar en el mercado.
4. Vector de sinergia. Medir los efectos de nuestro mercado y producto conjuntamente para obtener mayores resultados.

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL PRODUCTO
NUEVOS MERCADOS	ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL MERCADO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

- **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO** En el primer cuadrante vamos a través de nuestras campañas publicitarias que lugar tenemos dentro del mercado ya sea sostenernos y crecer.
- **ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL PRODUCTO** en este aspecto se procurará que el mercado que manejamos introducir los nuevos productos o servicios y ver la aceptación de las gente ante estos.
- **ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL MERCADO** este cuadrante nos indica que vamos a atacar los mercados que no teníamos presentes o que pudiéramos considerar y vamos a tomar en cuenta si el producto o servicio que tenemos ayuda a que se tengan más ventas.
- **ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN** aquí es el aspecto el cual los producto y mercado son nuevos y debemos de esperar la respuesta del cliente ante estos, previo estudio de mercado.

Dentro de esta diversificación podemos encontrar la matriz de diversificación la cual tiene los entre varios factores como producto y mercado como uno solo, y factores como la misma empresa, el cliente.

MATRIZ DE DIVERSIFICACIÓN

PRODUCTO MERCADO	TECNOLOGÍA AFÍN	TECNOLOGÍA DIFERENTE
MISMO	COMPRA O ALIANZA	COMPRA O ALIANZA
CLIENTE	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HACIA ATRAS
SIMILAR	COMERCIALIZACIÓN SINERGIA CON TECNOLOGÍA MEJORAR	COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA
NUEVO	TECNOLOGÍA SIMILAR	DIVERSIFICACION CONGLOMERADOS

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

MODELO BOSTON CONSULTING GROUP

Este modelo elaborado por el grupo de consultoría nos lleva a definir el potencial de mercado, el crecimiento del mismo, participación en el mercado, se apoyan en productos o áreas que se manejan.

La matriz nos muestra el siguiente esquema:

		PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO	ALTO	ESTRELLA	NIÑO PROBLEMA
DEL MERCADO	BAJO	VACA LECHERA	PERRO

ESTRELLA: en este cuadrante nuestro producto tiene una gran aceptación y se mantiene en la cúspide sin ningún problema, no le duele nada.

VACA LECHERA: es el producto el cual nos da siempre buenas ganancias se encuentra en lo más alto sin que tenga problemas.

NIÑO PROBLEMA: el producto que estamos patrocinando muy fuerte y que por alguna causa no ha dado el salto para consolidarse.

PERRO: de acuerdo a las tendencias debes de abandonarlo y no invertir en él.

Para una mejor explicación de como evaluar el producto o el área de la empresa de la que estemos hablando.

TIPO DE NEGOCIO	ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	INVERSIÓN REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
ESTRELLA	CRECER O MANTENERSE	ALTA	ALTA	EQUILIBRIO O POSITIVOS
VACA	MANTENERSE	ALTA	BAJA	POSITIVOS
NIÑO	CRECER	NEGATIVA	NEGATIVA	NEGATIVOS
PERRO	DESINVERTIR	NEGATIVA	NULA	NEGATIVOS
PERRO (*)	COSECHAR	BAJA	ALTA	POCO POSITIVOS

En el caso del perro lo que conviene de lo poco que nos pueda redituarse será bueno y depende de la condición nos genera una ganancia.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

MODELO GENERAL ELECTRIC

		MERCADO			I: INVERSIÓN
		ALTO	MEDIO	BAJO	
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	ALTO	I	I	P	P: PROTEGERLOS C: COSECHAR R: REDUCIR
	MEDIO	I	P	R	
	BAJO	P	C	R	

Aquí se incluyen las estrategias del negocio, consiste en ver el posicionamiento del mercado y el atractivo de la industria, aquí se analizan factores de crecimiento como el crecimiento y la magnitud del mercado, margen de rentabilidad, estacionalidad, intensidad de la competencia, economías de escala, se le asigna diferentes pesos los clasifica en alta, media y baja.

Una forma de como poder ver a nuestra planta trabajadora es el modelo que nos muestra el libro llamada de LA FIRMA OBESA, la cual le he denominado como modelo para saber como están nuestros trabajadores dentro de la empresa.

MODELO LA FIRMA OBESA

		TRABAJADOR	
		SANO	OBESO
AMBIENTE	FAVORABLE	FORTACHÓN	CÓMODO
	DESFAVORABLE	PELEADOR	TEMEROSO

FORTACHÓN. Si el trabajador se encuentra sano y en un ambiente favorable estará en buenas condiciones y podrá desarrollar bien su trabajo.

PELEADOR. Si las condiciones dentro de la empresa no le permiten desarrollar sus habilidades pero esta consciente de que puede salir adelante, estará en "pelea" y pendiente de las oportunidades que se presenten.

OBESO. Este trabajador sabe que las condiciones no cambian en la organización y con esto no desarrolla sus capacidades porque tiene algo seguro y se vuelve cómodo sabiendo de la posición que guarda.

TEMEROSO. La empresa se encuentra en un momento de cambios y con elementos los cuales no han rendido lo que se esperaba lo cual lo obliga a que no trabaje bien y estará en el temor de que lo corran.

3.2 DESARROLLAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando los generadores de costos mejor que la competencia, impulsando los generadores de valor o modificando la cadena de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta que permite determinar la ventaja competitiva de la empresa. El análisis de la cadena de valor es una herramienta que permite determinar si la empresa está teniendo una disminución de costos y una diferenciación de productos.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

La cadena de valor permite dividir a la empresa en procesos básicos para detectar áreas de oportunidad. Los procesos en que se divide cada empresa son diferentes y únicos, pero es la forma más sencilla en que se puede obtener una ventaja en costos y diferenciación de cada proceso.

La idea de desarrollar una cadena de valor es que los procesos abarquen al menos estas actividades básicas, incluyendo las que no están directamente relacionadas con el cliente:

- Logística de entradas incluye la compra y entrada al almacén de la materia prima así como los requerimientos materiales para el área administrativa.
- Operaciones. Son los pasos del proceso productivo.
- Desarrollo Tecnológico. Son los procesos de operación normal o uso de tecnología avanzada.
- Recursos Humanos. Reclutamiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Infraestructura de la organización. Cubren los departamentos de contabilidad, jurídico, planeación, entre otros.
- Logística de salidas. Incluye almacenamiento del producto terminado y su distribución a los clientes. En muchas empresas estas actividades representan costos significativos, a la vez que el cliente da valor a la rapidez y consistencia en el servicio.
- Mercadotecnia y Ventas. Incluyen las relaciones con los clientes y el manejo de los precios de venta.
- Servicios Posventa. Cubre el soporte que se da al cliente en instalación, mantenimiento en general, el seguimiento a la relación empresa cliente.

3.3 CAMBIO DE TECNOLOGÍA

El avance de las telecomunicaciones, la tecnología de la información, modas, corrientes, alianzas y conducción de las empresas hace hoy en día que exista una preocupación acerca de ideas y soluciones que puedan recomendarse para generar riqueza en un sistema económico global o aumentar el valor de la organización en el mercado, como consecuencia del posicionamiento adquirido ante el público.

Es importante tomar en cuenta que no necesariamente tener tecnología de punta lleva a las empresas a ser más eficientes ya que depende del talento humano que se tenga ya que a veces nos olvidamos de él siendo la fuerza preponderante que ha impulsado la productividad.

El seguir al líder (benchmarking) no nos quiere decir que la capacidad de competir no es cuestión de hacer que la gente trabaje más, sino de aprender a trabajar, de eso depende de la alta dirección de responder a las necesidades de un mercado cada día más demandante de un mejor servicio o producto

Sin duda alguna la búsqueda de permanencia en el mercado, el afianzamiento de la imagen empresarial, cumplir con los planeado de acuerdo a los presupuestos con su dosis de reducción de costos a los procesos o gastos innecesarios, nos plantea a seguir estas elementos para lograr que los mismos sean una herramienta para la toma de decisiones.

La parte práctica de esta investigación se desarrolla en una hoja de cálculo con esto confirmando que la en el momento en que se tenga que hacer una modificación a la práctica se hará y no será necesario volver a calcular todo el procedimiento sino que automáticamente lo obtendremos y veremos las ganancias o pérdidas que se ocasionan.

3.4 RAZONES FINANCIERAS

RAZÓN	TIPO	
LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> • CIRCULANTE • ÁCIDO • RÁPIDA 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>A. C.</u> • <u>P.C.P.</u> • <u>A.C.-I.-P.A.</u> • <u>P.C.</u> • <u>EFE. VAL</u> • <u>P.C.</u>
ENDEUDAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • ENDEUDAMIENTO TOTAL • • APALANCAMIENTO • APALANCAMIENTO FINANCIERO 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>P.T.</u> • <u>A.T.</u> • <u>P.T.</u> • <u>C.C.</u> • <u>U.O.</u> • <u>U.A.I.</u>
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • PERIODO DE COBROS • ROTACIÓN DE INVENTARIOS • ROTACIÓN DE ACTIVO • UTILIDAD BRUTA • GASTOS DE OPERACIÓN A VENTAS • FINANCIAMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>C.C.</u> • <u>V.C.</u> • <u>C.V.</u> • <u>I.</u> • <u>V.N.</u> • <u>A.T.</u> • <u>U.B.</u> • <u>V.N.</u> • <u>G.O.</u> • <u>V.N.</u> • <u>C.I.F.</u> • <u>V.N.</u>
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • UTILIDAD NETA • UTILIDAD DEL ACTIVO • UTILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>U.N.</u> • <u>V.N.</u> • <u>U.N.</u> • <u>A.T.</u> • <u>U.N.</u> • <u>C.C.</u>

A.C.= ACTIVO CIRCULANTE
 P.C.P.= PASIVO CORTO PLAZO
 I.= INVENTARIOS
 P.A.= PAGOS ANTICIPADOS
 U.O.= UTILIDAD DE OPERACIÓN
 U.A.I.= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
 P.K.= PÉRDIDA CAMBIARIA

C.C.= CUENTAS POR COBRAR
 V.C.= VENTAS A CRÉDITO
 C.V.= COSTO DE VENTAS
 V.N.= VENTAS NETAS
 U.B.= UTILIDAD BRUTA
 G.O.= GASTOS DE OPERACIÓN

FLUJOS DE EFECTIVO

Es la suma del capital de trabajo más la utilidad que se obtenga restando el préstamo que se haya tenido.

Los flujos de efectivo nos muestra el movimiento del dinero que recibimos y la manera en como lo canalizamos a través del capital de trabajo y a través de los financiamiento y del pago que se haga.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD

Es la suma de las utilidades o flujos de efectivo y se divide entre la inversión promedio entre dos, donde no se considera el valor del dinero en el tiempo.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Es el tiempo que tarda en recuperar una inversión dentro de un periodo determinado, de acuerdo a los flujos de efectivo.

TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO

Es aquella la cual se va a obtener de hacer un promedio de las utilidades entre el monto de la inversión.

VALOR PRESENTE NETO

Es la comparación la inversión con el valor presente de los flujos de efectivo.

TASA DE DESCUENTO

Es la tasa la cual va a querer ganar el accionista donde se tendrá que valorar el costo de oportunidad, es decir, lo que esta dejando de perder el accionista por tener su dinero en la empresa.

TASA INTERNA DE RETORNO O DESCUENTO

Es aquella la cual el valor presente de los flujos de efectivo es igual a cero.

CASO PRÁCTICO

4. MANUAL DEL PRESUPUESTO

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE: POLLOS AL CARBÓN "EL AXOLOTL".

UBICACIÓN: Playa hornos #510 colonia Marte

GIRO: VENTA DE POLLOS AL CARBÓN.

PRODUCTOS:

- ✦ PRODUCTO 1 AXOL POLLO AL CARBÓN.
- ✦ PRODUCTO 2 PUG TACOS AL CARBÓN (muslo, pierna, pechuga).
- ✦ PRODUCTO 3 AXOLPUG TACOS AL CARBÓN (huacal, rabadilla, alón).

MATERIAL DIRECTO: POLLO POR UNIDAD

MATERIALES INDIRECTOS

- CERVEZA
- TORTILLAS.
- CARBÓN.
- CHILE.
- CEBOLLA.
- JITOMATE.
- LIMÓN.
- CILANTRO.
- BOLSA POLIPAPEL (esta bolsa tiene la misma resistencia que la del pollo rostizado).
- BOLSA PARA SALSA.
- POLIPAPEL (sirve para colocar el pollo y las piezas al momento de servirlos).

MISIÓN

Elaborar un producto el cual este al alcance de las personas en cuanto a precio y calidad además de obtener un beneficio para futuras expansiones.

VISIÓN

- Lograr consolidarnos como los mejores pollos al carbón de la delegación.
- Establecer vínculos con otras empresas que vendan pollo al carbón.

OBJETIVOS

- LOGRAR ENTRAR AL MERCADO.
- CONSEGUIR UN LOCAL MÁS AMPLIO.
- TENER UNA BUENA CARTERA DE CLIENTES.
- BUSCAR MÁS VENTAS.
- RECUPERAR LA INVERSIÓN.
- EXPANDIR EN CUANTO A VARIEDAD DE PRESENTACIÓN LOS PRODUCTOS (TORTAS, SOPES, GORDITAS, ETC.)

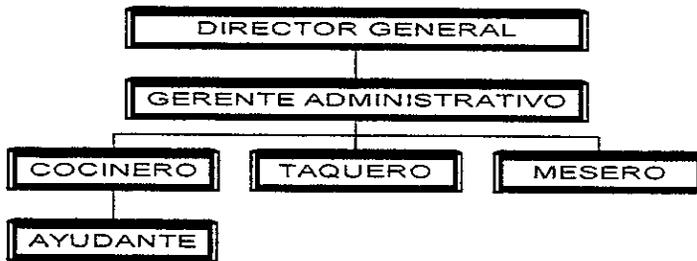
PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

PROCESO PRODUCTIVO

En el caso de los pollos al carbón el Axolotl tiene un proceso especial el cual hace que sean lo preferidos por las personas el cual consiste:

- Comprar del pollo en una distribuidora el cual se tiene el convenio de que nos lo deje preparado para la siguiente etapa;
- Macerar con la cerveza durante la noche anterior el pollo para que al momento de colocarlo al carbón previamente calentado se empiece a cocinar.
- Revisión del pollo para evitar que se quemé.
- Retiro del pollo de la parrilla.
- Partido de las piezas para la venta por unidad y hacer la separación de cada uno de los productos.

ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DIRECTOR GENERAL

- Encargado de guiar el buen funcionamiento de la empresa.
- Recibir el dinero de las ventas que se hayan realizado por parte de la cajera.
- Elaboración del cheque para el pago de los proveedores.
- Atención de los clientes.
- Encargado de recibir las facturas que serán pagadas.

GERENTE ADMINISTRATIVO

- Encargado de la contratación del personal.
- Cotizar con los proveedores.
- Control de los Inventarios.
- Control del Personal.

COCINERO

- Encargado la preparación de los productos.
- Control de cada uno de los materiales que ingresan a la cocina.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

AYUDANTE DE COCINERO

- Ayuda a la elaboración de los productos.
- Encargada de la limpieza de la cocina.

TAQUERO

- Elaboración de los productos que se manejan.

MESEROS

- Recepción de los clientes.
- Atención de las mesas.
- Elaboración de las notas del consumo por parte de los clientes.

CAJERA

- Encargada de recibir las notas de los consumos de los clientes.
- Hacer los cortes de caja.

ESTUDIO DE MERCADO

De acuerdo al estudio de mercado realizado en función de las 4 P's tenemos lo siguiente:

PRODUCTO

TIPO	CLASIFICACIÓN
NECESIDAD	* BIENES NO NECESARIOS
TEMPORALIDAD	♦ CONTINUA
DESTINO	♦ BIENES FINALES

De acuerdo al lugar donde pienso situar el negocio esta bien ya que tiene salida a dos ejes como lo son Plutarco Elías Calles y el Eje 5 Sur aparte de que tengo 5 escuelas así como edificios y negocios que tengo la posibilidad de que prefieran los pollos.

Pero también analizando la situación una de mis posibles competencias ya establecidas y con un mercado ya fuerte es SUMESA porque ahí venden comida ya preparada, también a lado tengo una panadería la cual vende pollos pero rostizados aunque a últimas fechas ha tenido una sensible baja en sus ventas con motivo a que han tenido una rotación de personal en cuanto a las personas que se dedican a la elaboración del producto haciendo que la gente ya no los prefiera.

También pude notar que las personas les agrada la idea de un pollo diferente así como los tacos ya que el precio al que se encuentra propuesto en la calle, observaron lo siguiente:

- ↔ Es muy caro.
- ↔ Contamina.
- ↔ Está Frio y no muy bien cocido.
- ↔ Tiene un mal sabor.

Al presentarles mi propuesta sobre el servicio así como los beneficios que tiene de utilizarse un extractor y purificador que parte del valor agregado que posee la empresa, además de ofrecer un limpieza y calidad le agradó a la gente.

PLAZA

El lugar donde esta ubicado el lugar es en las calles de viña del mar 43 esquina con eje 5 sur este lugar cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de Estacionamiento.
- Acceso a diferentes vías que comunican con varios puntos a la ciudad (Eje 5 Sur, Las Torres, Calzada de Tlalpan, Plutarco Elías Calles).

El local cuenta con los siguientes servicios:

- Sanitarios,
- Aire Acondicionado.
- Música ambiental.
- Servicio a la Carta.
- Local de Souvenirs.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

PRECIO

El precio de cada uno de los productos se fija en base al estudio de mercado el cual prefirió de 35 pesos por pollo ya que el promedio en que se encuentra y ofreciendo casi lo mismo que nosotros .

En los otros 2 productos se encuentra por debajo del precio ya que en el caso de los caldos de pollo a pesar de que no es similar pero ofrece el costo por el tipo de pieza al igual que nosotros se encuentra entre los 7 a 9 pesos según la misma.

PROMOCIÓN

Este es la gama de atracciones que iremos ofreciendo para ganar el mercado:

- A través de volantes donde con la presentación se ofrezca una pieza extra en la compra de un pollo entero o alguna bebida.
- La hora feliz.
- Servicio por teléfono de entrega a domicilio.
- Pedidos especiales con 3 días de anticipación.
- En X número de visitas junto con el ticket de consumo al lugar se obsequiará por una cantidad extra algún souvenir.
- Ofertas por internet.

CUESTIONARIO

Para saber el número de unidades que vendería aproximadamente recurrí a una cuestionario de 7 preguntas el cual me sirvió de base para la elaboración del presupuesto.

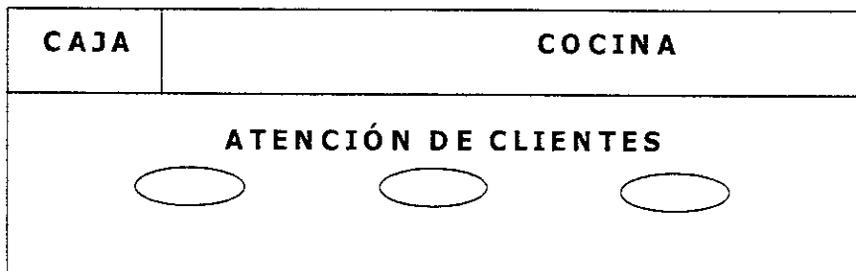
CUESTIONARIO			
EDAD	SEXO	M	F
1. LE GUSTA EL POLLO	SI		NO
2. COMO LE GUSTA EL POLLO			
COCIDO			
CALDO			
EMPANIZADO			
FRITO			
ROSTIZADO			
PREPARADO			
OTRO			
3. HA PROBADO EL POLLO AL CARBÓN			
4. CUÁNTO ESTARÍA USTED DISPUESTO A PAGAR POR EL POLLO			
20-25 pesos			
26-30 pesos			
31-35 pesos			
5. Con cuál de las siguientes opciones acostumbra comer el pollo			
TORTA			
TACO			
SOPEAS			
6. Cuánto pagaría por él			
\$3.00			
\$4.00			
\$5.00			

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA

El negocio cuenta con 3 áreas principales las cuales son:

- Un lugar en el cual va a estar la cajera para recibir el pago de los clientes, así como para pagar a los proveedores, control de la contabilidad.
- El área de cocina para la elaboración del producto, almacén de los materiales y todo el equipo de cocina que se necesita.
- El área de atención a los clientes que va a contar con mesas, sillas, música ambiental.



CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN INSTALADA-APROVECHADA

AXOL PUG

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DÍAS POR MES	31	28	31	30	31	30
DÍAS NO LABORALES	4	4	5	4	4	5
DÍAS FESTIVOS	1	1	0	4	1	0
SUMA	26	23	26	22	26	25
CONSUMO DIARIO	50 POLLOS POR DÍA					
TOTAL	1300	1150	1300	1100	1300	1150

AXOL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DÍAS POR MES	31	28	31	30	31	30
DÍAS NO LABORALES	4	4	5	4	4	5
DÍAS FESTIVOS	1	1	0	4	1	0
SUMA	26	23	26	22	26	25
CONSUMO DIARIO	300 PIEZAS POR DÍA					
TOTAL	7800	5900	6800	6600	7800	7500

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

PUG

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DÍAS POR MES	31	28	31	30	31	30
DÍAS NO LABORALES	4	4	5	4	4	5
DÍAS FESTIVOS	1	1	0	4	1	0
SUMA	26	23	26	22	26	25
CONSUMO DIARIO	200 PIEZAS POR DÍA					
TOTAL	5200	4600	5200	4400	5200	5000

En el caso de los productos AXOL y PUG, es el pollo entero pero dividido en piezas de tal caso que de AXOL son 2 piernas, 2 muslos y la pechuga partida en 2 haciendo que si elaboro los 50 pollos diarios son 300 piezas, y en el caso de PUG, es rabadilla, huacal y 2 aiones multiplicando por 50 tenemos 200 piezas a vender durante el día.

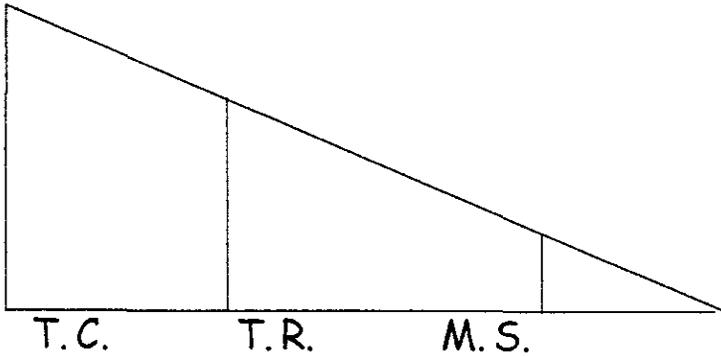
COTIZACIÓN DE PROVEEDORES

MATERIALES	CANTIDAD	MEDIDA	SEMANAS	MES	IVA	TOTAL	CONDICIÓN
CERVEZA	320	litros	4	9,600.00	1,440.00	11,040.00	CONTADO
CARBÓN	70	kilos	4	840.00	126.00	966.00	CONTADO
JITOMATE	50	kilos	4	600.00		600.00	CONTADO
CEBOLLA	20	kilos	4	480.00		480.00	CONTADO
CHILE	8	kilos	4	640.00		640.00	CONTADO
LIMON	8	kilos	4	960.00		960.00	CONTADO
CILANTRO	3	kilos	4	18.00		18.00	CONTADO
TORTILLAS	100	kilos	4	840.00		840.00	CONTADO
BOLSA POLLO	1	unidad	4	52.00	7.80	59.80	CONTADO
BOLSA SALSA	1	unidad	4	52.00	7.80	59.80	CONTADO
POLIPAPEL	1	unidad	4	52.00	7.80	59.80	CONTADO
SERVILLETAS	1.5	boisa de 500	4	42.00	6.30	48.30	CONTADO
				14176.00	1595.70	15,771.70	

En este caso y por lo que representa mi producto es muy variable ya que depende las condiciones que se presenten en el mercado así como la variedad de lugares que puede encontrar para adquirirlos.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

LOTE ECONÓMICO



TIEMPO DE PEDIDO 1 DÍA
 TIEMPO DE RESPUESTA 1 DÍA
 MARGEN DE SEGURIDAD 1 DÍA

En este caso todos los materiales directos o indirectos que manejo como son perecederos los puedo comprar diario sin necesidad de que tenga que tener un margen de seguridad, aunque hay que estar conscientes de las condiciones de algunos de ellos ya que hay épocas las cuales se incrementa su valor como es el caso del jitomate o limón donde hay materiales sustitutos ya manufacturados como lo son las latas de jitomate y el jugo de limón donde se tendría que ver las ventajas o desventajas de tenerlo.

Si hay escasez o aumento de precio de algunos de ellos se puede comprar por determinado número de días ya que se puede contar con un refrigerador el cual en productos en buen estado pueden durar semanas.

NÓMINA

PUESTO	SUELDO		
	SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL
COCINERO	434.23	1,736.92	10,421.50
COCINERO	434.23	1,736.92	10,421.50
AYUDANTES	291.42	1,165.66	6,993.99
AYUDANTES	291.42	1,165.66	6,993.99
TAQUERO	291.42	1,165.66	6,993.99
TAQUERO	291.42	1,165.66	6,993.99
MESERO	291.42	1,165.66	6,993.99
MESERO	291.42	1,165.66	6,993.99
GERENTE		2,837.50	17,025.00
CAJERA	291.42	1,165.66	6,993.99
TOTAL	2908.37	14,470.98	86,825.90

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

COSTO HORA-HOMBRE

	AXOLPUG	AXOL	PUG
TOTAL DE SUELDOS	48,818.94	48,818.94	48,818.94
UNIDADES A PRODUCIR	7250	42400	29700
TOTAL	6.73	1.15	1.64
HORAS DE PRODUCCIÓN	8	8	8
COSTO HORA HOMBRE	0.84	0.14	0.21

RELACIÓN DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

	CONCEPTO	PRODUCCIÓN	ADMINISTRACIÓN	VENTAS
1	MATERIALES INDIRECTOS	X		
2	SUELDOS Y SALARIOS INDIRECTOS			
3	RENTA	X	X	X
4	AGUA	X		X
5	LUZ	X	X	X
6	TELÉFONO		X	
7	MANTENIMIENTO	X		X
8	DEPRECIACIÓN	X		
9	AMORTIZACIÓN		X	

De acuerdo a mi empresa yo no poseo sueldos y salarios indirectos ya que el encargado de la elaboración de los pollos es el cocinero y ayudantes que ya se encuentran contemplados.

Renta: pertenece a los 3 departamentos y su asignación se hará en base a metros cuadrados.

Agua: en base al medidor que tenemos se hará la asignación correspondiente y aplicar un porcentaje.

Teléfono: es total administrativo ya que ninguno de los otros 2 departamentos lo necesita.

Luz: Pertenece a los 3 departamentos y se tiene un medidor el cual se hará en base a metros cuadrados.

Mantenimiento: en este caso mantenimiento reciben los 3 departamentos sólo que uno necesita otro tipo de limpiadores de tipo industrial y otros son aromatizantes o conservadores los cuales depende del departamento que se utilice y el precio de cada uno de ellos.

DEPRECIACIÓN

En base al sistema financiero se hará en unidades producidas ya que el sistema fiscal no nos resuelve muchas de las necesidades que se presentan en las empresas lo cual hace que tengamos que crear un fondo para depreciación en cual nos ayuda a que al término de vida útil con un valor de recuperación del bien se puede adquirir el mismo bien o el vanguardista si se tienen las posibilidades

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

DEPRECIACIÓN	
COSTO DEL EQUIPO	10,000.00
COSTO DE RECUPERACIÓN	300.00
VALOR TOTAL	9,700.00
AÑOS DE DURACIÓN	4
UNIDADES A PRODUCIR	60,000.00
TASA DE DEPRECIACIÓN	0.16

TABLA DE DEPRECIACIÓN FINANCIERA CON VALOR DE RECUPERACIÓN Y CREACIÓN DEL FONDO

AÑOS	UNIDADES A PRODUCIR	CARGO A DEPRECIACIÓN	IMPORTE DEL FONDO	VALOR EN LIBROS
				10,000.00
MES 1	2,600.00	420.33	420.33	9,579.67
MES 2	2,300.00	371.83	371.83	9,207.83
MES 3	2,600.00	420.33	420.33	8,787.50
MES 4	2,200.00	355.67	355.67	8,431.83
MES 5	2,600.00	420.33	420.33	8,011.50
MES 6	2,200.00	355.67	355.67	7,655.83
		2,344.17	2,344.17	

COSTO DE TRANSFORMACIÓN

	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
SUELDOS	8,136.49		8,136.49
GASTOS INDIRECTOS	13,312.00	1,595.70	
RENTA	800.00	120.00	920.00
LUZ	60.00	9.00	69.00
MAN	50.00	7.50	57.50
AGUA	165.00		165.00
TOTAL	22,523.49	1,732.20	24,255.69

COSTO DE ADMINISTRACIÓN

	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
SUELDOS	4,003.16		4,003.16
RENTA	400.00	60.00	460.00
LUZ	30.00	4.50	34.50
TEL	120.00	18.00	138.00
MANTENIMIENTO	20.00	3.00	23.00
AGUA	135.00		135.00
TOTAL	4,708.16	85.50	4,793.66

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

COSTO DE DISTRIBUCIÓN

	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
SUELDOS	2,331.33		2,331.33
RENTA	800.00	120.00	920.00
LUZ	60.00	9.00	69.00
MANTENIMIENTO	20.00	3.00	23.00
AGUA	30.00		30.00
TOTAL	3,241.33	132.00	3,373.33

CODIFICACIÓN DE LAS CÉDULAS

Es importante mencionar que para un mejor control y entendimiento de las cédulas la empresa ha creado un sistema de codificación el cual permite al usuario el nombre, tipo y el número de cédula.

NOMBRE	CLAVE
VENTAS	VEN
IVA TRASLADADO	IVAT
PRODUCCIÓN	PRO
CONSUMOS	CON
COMPRAS	COM
TRANSFORMACIÓN	TRA
ADMINISTRACIÓN	ADM
DISTRIBUCIÓN	DIS
COBRANZA	COB
PROVEEDORES	PRO
IVA ACREDITABLE	IVAA
IVA NETO	IVAN
PAGOS	PAG
CAJA Y BANCOS	CYB
HOJA DE COSTOS UNITARIA	HCU
ANALÍTICA	A
GLOBAL	G

Por ejemplo la cédula global de costo de transformación sería C1TRAG.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

JMPF
CIVENA

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTLI.
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE VENTAS
PERIODO ENERO - JUNIO
cifras en pesos

ZONA	AXOLPUG						PRECIO DE VENTA							
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		35	
	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL		
IZTACALCO	650	22,750.00	450	15,750.00	600	21,000.00	490	17,150.00	600	21,000.00	410	14,350.00	3,200	106,750.00
NATIVITAS	350	12,250.00	350	12,250.00	400	14,000.00	335	11,725.00	400	14,000.00	350	12,250.00	2,185	74,725.00
PORTALES	290	10,150.00	340	11,900.00	300	10,500.00	265	9,275.00	300	10,500.00	330	11,550.00	1,825	65,275.00
SUMAS	1,290	45,150.00	1,140	39,900.00	1,300	45,500.00	1,090	38,150.00	1,300	45,500.00	1,090	38,150.00	7,210	246,750.00

ZONA	AXOL						PRECIO DE VENTA							
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		0,005	
	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL		
IZTACALCO	2,950	14,750.00	2,700	13,500.00	2,800	13,000.00	2,450	12,250.00	3,050	15,250.00	3,000.00	15,000.00	16,750	82,000.00
NATIVITAS	2,500	12,500.00	1,700	8,500.00	2,150	10,750.00	2,200	11,000.00	2,500	12,500.00	2,300.00	11,500.00	13,350	62,750.00
PORTALES	2,300	11,500.00	1,500	7,500.00	2,050	10,250.00	2,000	10,000.00	2,350	11,750.00	2,200.00	11,000.00	12,400	57,750.00
SUMAS	7,750	38,750.00	5,900	29,500.00	6,800	34,000.00	6,650	33,250.00	7,900	39,500.00	7,500.00	37,500.00	42,500	202,500.00

ZONA	PUG						PRECIO DE VENTA							
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		0,004	
	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL	US	TOTAL		
IZTACALCO	2,300	9,200.00	2,100	8,400.00	2,100	8,400.00	2,000	8,000.00	2,100	8,400.00	2,100.00	8,400.00	12,700	50,800.00
NATIVITAS	2,100	8,400.00	1,300	5,200.00	2,000	8,000.00	1,700	6,800.00	1,900	7,600.00	1,700.00	6,800.00	10,700	40,400.00
PORTALES	800	3,200.00	1,100	4,400.00	1,200	4,800.00	0,700	2,800.00	1,200	4,800.00	1,200.00	4,800.00	6,200	24,400.00
SUMAS	5,200	20,800.00	4,500	18,000.00	5,300	21,200.00	4,400	17,600.00	5,200	20,800.00	5,000.00	20,000.00	29,600	115,600.00

TOTALES	US	\$	TOTALES
AXOL PUG	7210	35.00	252,350.00
AXOL	42500	5.00	212,500.00
PUG	29600	4.00	118,400.00
SUMAS			583,250.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS
 PERIODO ENERO-JUNIO
 cifras en pesos

JMPF
 C2VENG

	AXOLPUG			AXOL			PUG		
	US	PRECIO	TOTAL	US	PRECIO	TOTAL	US.	PRECIO	TOTAL
VENTAS ANTERIORES	0			0			0		
FACTORES									
I. VENTA	7,000	35.00	245,000.00	41,300	5.00	206,500.00	28,000	4.00	112,000.00
II. ECONÓMICOS	280	35.00	9,800.00	1,000	5.00	5,000.00	1,600	4.00	6,400.00
III. ADMINISTRATIVOS	500	35.00	17,500.00	2,200	5.00	11,000.00	3,200	4.00	12,800.00
TOTAL	7,220		272,300.00	42,500		222,500.00	29,600		131,200.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 CÉDULADE IVA TRASLADADO
 PERIODO ENERO-JUNIO
 cifras en pesos

JMPF
 C3IVATG

0 15

	AXOLPUG		TASA
	VENTAS	IVA	TOTAL
ENERO	45,150.00	6,772.50	51,922.50
FEBRERO	39,900.00	5,985.00	45,885.00
MARZO	45,500.00	6,825.00	52,325.00
ABRIL	38,150.00	5,722.50	43,872.50
MAYO	38,150.00	5,722.50	43,872.50
JUNIO	38,150.00	5,722.50	43,872.50
TOTAL	245,000.00	36,750.00	281,750.00

	AXOL		TOTAL
	VENTAS	IVA	TOTAL
ENERO	38,750.00	5,812.50	44,562.50
FEBRERO	29,500.00	4,425.00	33,925.00
MARZO	34,000.00	5,100.00	39,100.00
ABRIL	33,250.00	4,987.50	38,237.50
MAYO	39,500.00	5,925.00	45,425.00
JUNIO	37,500.00	5,625.00	43,125.00
TOTAL	212,500.00	31,875.00	244,375.00

	PUG		TOTAL
	VENTAS	IVA	TOTAL
ENERO	20,800.00	3,120.00	23,920.00
FEBRERO	18,000.00	2,700.00	20,700.00
MARZO	21,200.00	3,180.00	24,380.00
ABRIL	17,600.00	2,640.00	20,240.00
MAYO	20,800.00	3,120.00	23,920.00
JUNIO	20,000.00	3,000.00	23,000.00
TOTAL	118,400.00	17,760.00	136,160.00

TOTAL	575,900.00	86,385.00	662,285.00
--------------	-------------------	------------------	-------------------

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA ANALÍTICA DE PRODUCCIÓN
PERIODO ENERO-JUNIO
cifras en pesos

JMPF
C4PROUA

PRODUCTO AXOLPUG

	UNIDADES	INVENTARIO	INVENTARIO	UNIDADES
	A VENDER	INICIAL	FINAL	A PRODUCIR
ENERO	1,290	0	10	1,300
FEBRERO	1,140	10	10	1,150
MARZO	1,300	10	10	1,300
ABRIL	1,090	10	10	1,100
MAYO	1,300	10	10	1,300
JUNIO	1,090	10	10	1,100
TOTALES	7,210			7,250

PRODUCTO AXOL

	UNIDADES	INVENTARIO	INVENTARIO	UNIDADES
	A VENDER	INICIAL	FINAL	A PRODUCIR
ENERO	7,750	0	0	7,800
FEBRERO	5,900	0	0	5,900
MARZO	6,800	0	0	6,800
ABRIL	6,650	0	0	6,600
MAYO	7,900	0	0	7,800
JUNIO	7,500	0	0	7,500
TOTALES	42,500			42,400

PRODUCTO PUG

	UNIDADES	INVENTARIO	INVENTARIO	UNIDADES
	A VENDER	INICIAL	FINAL	A PRODUCIR
ENERO	5,200	0	0	5,200
FEBRERO	5,300	0	0	4,600
MARZO	5,300	0	0	5,200
ABRIL	4,400	0	0	4,500
MAYO	5,200	0	0	5,200
JUNIO	5,000	0	0	5,000
TOTALES	30,400			29,700

LA DECISIÓN QUE VOY A TOMAR DE ACUERDO A LAS DIFERENCIAS SERÁ DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE UNIDADES QUE ME SOBREN SERÁ EL HACER UNA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA GLOBAL DE PRODUCCIÓN
PERIODO ENERO-JUNIO
cifras en pesos

JMPF
C5PROUG

PRODUCTO	UNIDADES	INVENTARIO		UNIDADES
	A VENDER	INICIAL	FINAL	A PRODUCIR
AXOLPUG	7,210	0	0	7,250
AXOL	42,500	0	0	42,400
PUG	29,600	0	0	29,700

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA GLOBAL DE PRODUCCIÓN VALORES
PERIODO ENERO-JUNIO
cifras en pesos

JMPF
C6PROVG

PRODUCTO AXOLPUG

MES	UNIDADES A PRODUCIR	MATERIALES	SUEL Y SAL	G.I.P
		12.00	5 05	12.11
ENERO	1,300	15,600.00	6,565.00	15,743.00
FEBRERO	1,150	13,800.00	5,807.50	13,926.50
MARZO	1,300	15,600.00	6,565.00	15,743.00
ABRIL	1,100	13,200.00	5,555.00	13,321.00
MAYO	1,300	15,600.00	6,565.00	15,743.00
JUNIO	1,100	13,200.00	5,555.00	13,321.00
TOTALES	7,250	87,000.00	36,612.50	87,797.50

PRODUCTO AXOL

MES	UNIDADES A PRODUCIR	MATERIALES	SUEL Y SAL	G.I.P.
		1.40	0 86	2.07
ENERO	7,800	10,920.00	6,708.00	16,146.00
FEBRERO	5,900	8,260.00	5,074.00	12,213.00
MARZO	6,800	9,520.00	5,848.00	14,076.00
ABRIL	6,600	9,240.00	5,676.00	13,662.00
MAYO	7,800	10,920.00	6,708.00	16,146.00
JUNIO	7,500	10,500.00	6,450.00	15,525.00
TOTALES	42,400	59,360.00	36,464.00	87,768.00

PRODUCTO PUG

MES	UNIDADES A PRODUCIR	MATERIALES	SUEL Y SAL	G.I.P
		1 00	1.64	2.95
ENERO	5,200	5,200.00	8,528.00	15,340.00
FEBRERO	4,600	4,600.00	7,544.00	13,570.00
MARZO	5,200	5,200.00	8,528.00	15,340.00
ABRIL	4,500	4,500.00	7,380.00	13,275.00
MAYO	5,200	5,200.00	8,528.00	15,340.00
JUNIO	5,000	5,000.00	8,200.00	14,750.00
TOTALES	29,700	29,700.00	48,708.00	87,615.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 PRODUCCIÓN ANALÍTICA DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO
 PERIODO ENERO-JUNIO
 cifras en pesos

JMPF
 C7PCONG

AXOL PUG
 MATERIAL POLLO

MES	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	CANTIDAD
ENERO	1,300	12.00	15,600.00
FEBRERO	1,150	12.00	13,800.00
MARZO	1,300	12.00	15,600.00
ABRIL	1,100	12.00	13,200.00
MAYO	1,300	12.00	15,600.00
JUNIO	1,100	12.00	13,200.00

AXOL
 MATERIAL POLLO

MES	UNIDADES	COMPRA	CANTIDAD
ENERO	7,800	1.40	10,920.00
FEBRERO	5,900	1.40	8,260.00
MARZO	6,800	1.40	9,520.00
ABRIL	6,600	1.40	9,240.00
MAYO	7,800	1.40	10,920.00
JUNIO	7,500	1.40	10,500.00

En este caso se tuvo que sacar el número de piezas que salen del producto AXOL y dividirlas entre el precio por kilo del pollo

PUG
 MATERIAL POLLO

MES	UNIDADES	COMPRA	CANTIDAD
ENERO	5,200	1.00	5,200.00
FEBRERO	4,600	1.00	4,600.00
MARZO	5,200	1.00	5,200.00
ABRIL	4,500	1.00	4,500.00
MAYO	5,200	1.00	5,200.00
JUNIO	5,000	1.00	5,000.00

En este caso se tuvo que sacar el número de piezas que salen del producto AXOL y dividirlas entre el precio por kilo del pollo

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
PRODUCCIÓN GLOBAL DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO
PERIODO ENERO-JUNIO
cifras en pesos

JMPF
C8CONG

TOTAL	PRECIO DE	TOTAL EN
UNIDADES	COMPRA	PESOS
7,250	12	87,000.00
7,250	12	87,000.00

Los Productos AXOL y PUG se contabilizan como si fuera un pollo se cotiza por kilo o la pieza ya que llevan el mismo proceso productivo .

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBON EL AXOLOTL
CEDULA ANALÍTICA DE COMPRAS
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C9COMA

PRODUCTO AXOLPUG

MES	CONSUMO	INVENTARIO	INVENTARIO	COMPRAS
		INICIAL	FINAL	
ENERO	1,300	0	0	1,300
FEBRERO	1,150	0	0	1,150
MARZO	1,300	0	0	1,300
ABRIL	1,100	0	0	1,100
MAYO	1,300	0	0	1,300
JUNIO	1,100	0	0	1,100
TOTAL	7,250			7,250

PRODUCTO AXOL

MES	CONSUMO	INVENTARIO	INVENTARIO	COMPRAS
		INICIAL	FINAL	
ENERO	7,800	0	0	7,800
FEBRERO	5,900	0	0	5,900
MARZO	6,800	0	0	6,800
ABRIL	6,600	0	0	6,600
MAYO	7,800	0	0	7,800
JUNIO	7,500	0	0	7,500
TOTAL	42,400			42,400

PRODUCTO PUG

MES	CONSUMO	INVENTARIO	INVENTARIO	COMPRAS
		INICIAL	FINAL	
ENERO	5,200	0	0	5,200
FEBRERO	4,600	0	0	4,600
MARZO	5,200	0	0	5,200
ABRIL	4,500	0	0	4,500
MAYO	5,200	0	0	5,200
JUNIO	5,000	0	0	5,000
TOTAL	29,700			29,700

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CEDULA GLOBAL DE COMPRAS
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C10COMG

PRODUCTO	CONSUMO	INVENTARIO		COMPRAS
		INICIAL	FINAL	
AXOLPUG	7,250	0,000	0,000	7,250
AXOL	42,400	0,000	0,000	42,400
PUG	29,700	0,000	0,000	29,700

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

JMPF
C11TRAA

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA ANALÍTICA DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

SEMESTRE	UNIDADES	MATERIALES	RENTA	AGUA	LUZ	MANT	SUBTOTAL	DEPRE	TOTAL
MES		78,988.00	4,800.00	1,080.00	0,360.00	0,300.00	85,528.00	2,344.17	83,183.83
		13,184.67	800.00	180.00	60.00	50.00	14254.67	390.70	13863.97
AXOLPUG									
ENERO	1,300	10.13	0.62	0.14	0.05	0.04	10.97	0.30	10.66
FEBRERO	1,150	11.45	0.70	0.16	0.05	0.04	12.40	0.34	12.06
MARZO	1,300	10.13	0.62	0.14	0.05	0.04	10.97	0.30	10.66
ABRIL	1,100	11.97	0.73	0.16	0.05	0.05	12.96	0.36	12.60
MAYO	1,300	10.13	0.62	0.14	0.05	0.04	10.97	0.30	10.66
JUNIO	1,100	11.97	0.73	0.16	0.05	0.05	12.96	0.36	12.60
TOTAL	7,250	10.89	0.66	0.15	0.05	0.04	11.80	0.32	11.47
AXOL									
ENERO	7,800	1.69	0.10	0.02	0.01	0.01	1.83	0.05	1.78
FEBRERO	5,900	2.23	0.14	0.03	0.01	0.01	2.42	0.07	2.35
MARZO	6,800	1.94	0.12	0.03	0.01	0.01	2.10	0.06	2.04
ABRIL	6,600	1.99	0.12	0.03	0.01	0.01	2.16	0.06	2.10
MAYO	7,800	1.69	0.10	0.02	0.01	0.01	1.83	0.05	1.78
JUNIO	7,500	1.76	0.11	0.02	0.01	0.01	1.90	0.05	1.85
TOTAL	42,400	1.86	0.11	0.03	0.01	0.01	2.02	0.06	1.96
PUG									
ENERO	5,200	2.53	0.15	0.03	0.01	0.01	2.74	0.08	2.67
FEBRERO	4,600	2.86	0.17	0.04	0.01	0.01	3.10	0.08	3.01
MARZO	5,200	2.53	0.15	0.03	0.01	0.01	2.74	0.08	2.67
ABRIL	4,500	2.93	0.18	0.04	0.01	0.01	3.17	0.09	3.08
MAYO	5,200	2.53	0.15	0.03	0.01	0.01	2.74	0.08	2.67
JUNIO	5,000	2.63	0.16	0.04	0.01	0.01	2.85	0.08	2.77
TOTAL	29,700	2.66	0.16	0.04	0.01	0.01	2.88	0.08	2.80

PERIODO A PRESUPUESTAR
6 MESES

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 CÉDULA GLOBAL DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN
 PERIODO ENERO-JUNIO 1998
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C12TRAG

		AXOLPUG	AXOL	PUG
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	36,612.50	5.05	1.15	1.64
MAS				
GASTOS INDIRECTOS				
MATERIALES	78,988.00	10.89	1.86	2.66
RENTA	4,800.00	0.66	0.11	0.16
AGUA	990.00	0.14	0.02	0.03
LUZ	360.00	0.05	0.01	0.01
MANTENIMIENTO	300.00	0.04	0.01	0.01
SUBTOTAL	85,438.00	11.78	2.02	2.88
DEPRECIACION	2,344.17	0.32	0.06	0.08
TOTAL	87,782.17	12.11	2.07	2.96
COSTO DE TRANSFORMACION	124,394.67	17.16	3.22	4.60

DATOS DE LA CÉDULA PRODUCCIÓN VALORES

AXOLPUG	7250
AXOL	42400
PUG	29700

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

JMPF
C-13ADMMA

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA ANALÍTICA DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

SEMESTRE	UNIDADES	SUÉLDOS	RENTA	AGUA	LUZ	TELEF	MANT.	SUBTOTAL	AMORT	TOTAL
MES		24,018.98	2,400.00	810.00	180.00	720.00	120.00	28,248.98	2,196.00	26,052.98
AXOLPUG		4,003.16	400.00	135.00	30.00	120.00	20.00	4,708.16	0,366.00	4,342.16
ENERO	1,300	3.08	0.31	0.10	0.02	0.09	0.02	3.62	0.28	3.34
FEBRERO	1,150	3.48	0.35	0.12	0.03	0.10	0.02	4.09	0.32	3.78
MARZO	1,300	3.08	0.31	0.10	0.02	0.09	0.02	3.62	0.28	3.34
ABRIL	1,100	3.64	0.36	0.12	0.03	0.11	0.02	4.28	0.33	3.95
MAYO	1,300	3.08	0.31	0.10	0.02	0.09	0.02	3.62	0.28	3.34
JUNIO	1,100	3.64	0.36	0.12	0.03	0.11	0.02	4.28	0.33	3.95
TOTAL	7,250	3.31	0.33	0.11	0.02	0.10	0.02	3.90	0.30	3.59
AXOL										
ENERO	7,800	0.51	0.05	0.02	0.00	0.02	0.00	0.60	0.05	0.56
FEBRERO	5,900	0.68	0.07	0.02	0.01	0.02	0.00	0.80	0.06	0.74
MARZO	6,800	0.59	0.06	0.02	0.00	0.02	0.00	0.69	0.05	0.64
ABRIL	6,600	0.61	0.06	0.02	0.00	0.02	0.00	0.71	0.06	0.66
MAYO	7,800	0.51	0.05	0.02	0.00	0.02	0.00	0.60	0.05	0.56
JUNIO	7,500	0.53	0.05	0.02	0.00	0.02	0.00	0.63	0.05	0.58
TOTAL	42,400	0.57	0.06	0.02	0.00	0.02	0.00	0.67	0.05	0.61
PUG										
ENERO	5,200	0.77	0.08	0.03	0.01	0.02	0.00	0.91	0.07	0.84
FEBRERO	4,600	0.87	0.09	0.03	0.01	0.03	0.00	1.02	0.08	0.94
MARZO	5,200	0.77	0.08	0.03	0.01	0.02	0.00	0.91	0.07	0.84
ABRIL	4,500	0.89	0.09	0.03	0.01	0.03	0.00	1.05	0.08	0.96
MAYO	5,200	0.77	0.08	0.03	0.01	0.02	0.00	0.91	0.07	0.84
JUNIO	5,000	0.80	0.08	0.03	0.01	0.02	0.00	0.94	0.07	0.87
TOTAL	29,700	0.81	0.08	0.03	0.01	0.02	0.00	0.95	0.07	0.88

PERIODO A PRESUPUESTAR
6 MESES

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 CÉDULA GLOBAL DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN
 PERIODO ENERO-JUNIO 1998
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C14ADMG

		AXOLPUG	AXOL	PUG
SUELDOS	24,018.98	3.31	0.57	0.81
MATERIALES				
RENTA	2,400.00	0.33	0.06	0.08
AGUA	810.00	0.11	0.02	0.03
LUZ	180.00	0.02	0.00	0.01
MANTENIMIENTO	120.00	0.02	0.00	0.00
TELÉFONO	720.00	0.10	0.02	0.02
SUBTOTAL	28,248.98	3.90	0.67	0.95
AMORTIZACIÓN	2,196.00	0.30	0.05	0.07
TOTAL	30,444.98	4.20	0.72	1.03

DATOS DE LA CÉDULA PRODUCCIÓN VALORES

AXOLPUG	7,250
AXOL	42,400
PUG	29,700

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

JMPF
C16DISA

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA ANALÍTICA DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

	UNIDADES	SUELDOS	RENTA	AGUA	LUZ	MANT	SUBTOTAL	DEPRE	TOTAL
SEMESTRE		582.83	4,800.00	180.00	360.00	300.00	6,222.83	1,950.00	4,272.83
MES		97.14	800.00	30.00	60.00	50.00	1,037.14	325.00	712.14
AXOLPUG									
ENERO	1,300	0.075	0.615	0.023	0.046	0.038	0.798	0.250	0.548
FEBRERO	1,150	0.084	0.696	0.026	0.052	0.043	0.902	0.283	0.619
MARZO	1,300	0.075	0.615	0.023	0.046	0.038	0.798	0.250	0.548
ABRIL	1,100	0.088	0.727	0.027	0.055	0.045	0.943	0.295	0.647
MAYO	1,300	0.075	0.615	0.023	0.046	0.038	0.798	0.250	0.548
JUNIO	1,100	0.088	0.727	0.027	0.055	0.045	0.943	0.295	0.647
TOTAL	7,250	0.080	0.662	0.025	0.050	0.041	0.858	0.269	0.589
AXOL									
ENERO	7,800	0.012	0.103	0.004	0.008	0.006	0.133	0.042	0.091
FEBRERO	5,900	0.016	0.136	0.005	0.010	0.008	0.176	0.055	0.121
MARZO	6,800	0.014	0.118	0.004	0.009	0.007	0.153	0.048	0.105
ABRIL	6,600	0.015	0.121	0.005	0.009	0.008	0.157	0.049	0.108
MAYO	7,800	0.012	0.103	0.004	0.008	0.006	0.133	0.042	0.091
JUNIO	7,500	0.013	0.107	0.004	0.008	0.007	0.138	0.043	0.095
TOTAL	42,400	0.014	0.113	0.004	0.008	0.007	0.147	0.046	0.101
PUG									
ENERO	5,200	0.019	0.154	0.006	0.012	0.010	0.199	0.063	0.137
FEBRERO	4,600	0.021	0.174	0.007	0.013	0.011	0.225	0.071	0.155
MARZO	5,200	0.019	0.154	0.006	0.012	0.010	0.199	0.063	0.137
ABRIL	4,500	0.022	0.178	0.007	0.013	0.011	0.230	0.072	0.158
MAYO	5,200	0.019	0.154	0.006	0.012	0.010	0.199	0.063	0.137
JUNIO	5,000	0.019	0.160	0.006	0.012	0.010	0.207	0.065	0.142
TOTAL	29,700	0.020	0.162	0.006	0.012	0.010	0.210	0.066	0.144

PERIODO A PRESUPUESTAR
6 MESES

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 CÉDULA GLOBAL DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN
 PERIODO ENERO-JUNIO
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C16DISG

		AXOLPUG	AXOL	PUG
SUELDOS	13,987.97	1.93	0.33	0.47
MATERIALES				
RENTA	4,800.00	0.66	0.11	0.16
AGUA	180.00	0.02	0.00	0.01
LUZ	360.00	0.05	0.01	0.01
MANTENIMIENTO	120.00	0.02	0.00	0.00
SUBTOTAL	19,447.97	2.68	0.46	0.65
DÉPRECIACION	1,950.00	0.27	0.05	0.07
TOTAL	21,397.97	2.95	0.50	0.72

DATOS DE LA CÉDULA PRODUCCIÓN VALORES

AXOLPUG	7,250
AXOL	42,400
PUG	29,700

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CEDULA DE COBRANZAS
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C17COBG

MES	VENTA	COBRANZA	IVA	TOTAL
ENERO	104,700.00	104,700.00	15,705.00	120,405.00
FEBRERO	87,400.00	87,400.00	13,110.00	100,510.00
MARZO	100,700.00	100,700.00	15,105.00	115,805.00
ABRIL	89,000.00	89,000.00	13,350.00	102,350.00
MAYO	98,450.00	98,450.00	14,767.50	113,217.50
JUNIO	95,650.00	95,650.00	14,347.50	109,997.50
TOTAL	575,900.00	575,900.00	86,385.00	662,285.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

POLLO AL CARBÓN EL AXOLOTL
CÉDULA DE PAGO A PROVEEDORES
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C18PROG

MES	COMPRAS	COSTO	TOTAL	IVA		
				0 15		
ENERO	1,300	2,600.00	12.00	31,200 00	4,680.00	35,880.00
FEBRERO	1,150	2,300.00	12.00	27,600 00	4,140.00	31,740.00
MARZO	1,300	2,600 00	12.00	31,200 00	4,680 00	35,880.00
ABRIL	1,100	2,200.00	12.00	26,400.00	3,960 00	30,360.00
MAYO	1,300	2,600.00	12.00	31,200.00	4,680 00	35,880 00
JUNIO	1,100	2,200.00	12.00	26,400.00	3,960 00	30,360.00
TOTAL	7,250	14,500.00		174,000 00	26,100 15	200,100 15

SE ESTA MULTIPLICANDO LA CANTIDAD DEL PRODUCTO AXOLPUG POR 2 YA QUE ES MÁS CONVENIENTE COMPRARLO ENTERO QUE POR KILO DE CADA UNO.

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CEDULA ANALÍTICA DE IVA ACREDITABLE
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C19IVAAA

TASA 15%

CEDULA DE TRANSFORMACION		
MATERIALES INDIRECTOS		
CERVEZA	57,600.00	8,640.00
CARBÓN	5,040.00	756.00
BOLSAS	26.00	3.90
BOLSAS	13.00	1.95
POLIPAPEL	13.00	1.95
SERVILLETAS	252.00	37.80
RENTA	4,800.00	720.00
LUZ	360.00	54.00
MANTENIMIENTO	300.00	45.00
TOTAL	68,404.00	10,260.60

CEDULA DE ADMINISTRACION		
RENTA	2,400.00	360.00
LUZ	180.00	27.00
MANTENIMIENTO	120.00	18.00
TELEFONO	720.00	108.00
TOTAL	3,420.00	513.00

CEDULA DE DISTRIBUCION		
RENTA	4,800.00	720.00
LUZ	360.00	54.00
MANTENIMIENTO	120.00	18.00
TOTAL	5,280.00	792.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CEDULA GLOBAL DE IVA ACREDITABLE
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C20IVAAG

15%

CERVEZA	57,600.00	8,640.00
CARBÓN	5,040.00	756.00
BOLSAS	26	3.90
BOLSAS	13	1.95
POLIPAPEL	13	1.95
SERVILLETAS	252	37.80
RENTA	12,000.00	1,800.00
LUZ	900	135.00
TELEFONO	720	108.00
MANTENIMIENTO	540	81.00
TOTAL	77,104.00	11,565.60

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBON EL AXOLOTL
 CEDULA DE IVA NETO
 PERIODO ENERO-JUNIO
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C21VANG

MES	IVA ACREDITABLE					IVA	
	COMPRAS	TRANSFOR	ADMON	DISTRIB	TOTAL	TRASLADADO	TOTAL
ENERO	4,680.00	1,710.10	85.50	132.00	6,607.60	15,705.00	9,097.40
FEBRERO	4,140.00	1,710.10	85.50	132.00	6,067.60	13,110.00	7,042.40
MARZO	4,680.00	1,710.10	85.50	132.00	6,607.60	15,105.00	8,497.40
ABRIL	3,960.00	1,710.10	85.50	132.00	5,887.60	13,350.00	7,462.40
MAYO	4,680.00	1,710.10	85.50	132.00	6,607.60	14,767.50	8,159.90
JUNIO	3,960.00	1,710.10	85.50	132.00	5,887.60	14,347.50	8,459.90
TOTAL	26,100.00	10,260.60	513.00	792.00	37,665.60	86,385.00	48,719.40

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBON EL AXOLOTL
 CEDULA GENERAL DE PAGOS
 PERIODO ENERO-JUNIO
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C22PAGG

MES	PROVEED	TRANS	DISTRIB	ADMON	IVA	TOTAL
ENERO	35,880.00	24,255.69	4,793.66	3,373.33	11,007.00	79,309.68
FEBRERO	31,740.00	24,255.69	4,793.66	3,373.33	8,952.00	73,114.68
MARZO	35,880.00	24,255.69	4,793.66	3,373.33	10,407.00	78,709.68
ABRIL	30,360.00	24,255.69	4,793.66	3,373.33	9,372.00	72,154.68
MAYO	35,880.00	24,255.69	4,793.66	3,373.33	10,069.50	78,372.18
JUNIO	30,360.00	24,255.69	4,793.66	3,373.33	10,369.50	73,152.18
TOTAL	200,100.00	145,534.14	28,761.96	20,239.98	60,177.00	454,813.08

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CEDULA DE LA HOJA UNITARIA DE COSTOS
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C24HCUG

PRODUCTO AXOLPUG

MATERIALES

DIRECTOS

CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1 POLLO 1.1-1.2 KG	12	12
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS		
CANTIDAD		
6 HORAS	0.84	5.05
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
VARIABLES		
MATERIAL INDIRECTO	10.89	
RENTA	0.66	
AGUA	0.14	
LUZ	0.05	
MANTENIMIENTO	0.04	
DEPRECIACIÓN	0.32	
COSTO DE ADMINISTRACIÓN		
VARIABLES		
SUELDOS	3.31	4.19
RENTA	0.33	
AGUA	0.11	
LUZ	0.02	
MANTENIMIENTO	0.02	
TELÉFONO	0.10	
AMORTIZACIÓN	0.30	
COSTO DE DISTRIBUCIÓN		
VARIABLES		
SUELDOS	1.93	2.95
RENTA	0.66	
AGUA	0.02	
LUZ	0.05	
MANTENIMIENTO	0.02	
DEPRECIACIÓN	0.27	
TOTAL		36.29

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 CEDULA DE LA HOJA UNITARIA DE COSTOS
 PERIODO ENERO-JUNIO
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C25HCUG

PRODUCTO AXOL

MATERIALES

DIRECTOS

CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1 PIEZA	1.4	1.4
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS		
CANTIDAD		
8 HORAS	0.14	1.12
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
VARIABLES		2.08
MATERIAL INDIRECTO	1.86	
RENTA	0.11	
AGUA	0.02	
LUZ	0.02	
MANTENIMIENTO	0.01	
DEPRECIACIÓN	0.06	
COSTO DE ADMINISTRACIÓN		
VARIABLES		0.74
SUELDOS	0.57	
RENTA	0.06	
AGUA	0.02	
LUZ	0.01	
MANTENIMIENTO	0.01	
TELÉFONO	0.02	
AMORTIZACIÓN	0.05	
COSTO DE DISTRIBUCIÓN		
VARIABLES		0.52
SUELDOS	0.33	
RENTA	0.11	
AGUA	0.01	
LUZ	0.01	
MANTENIMIENTO	0.01	
DEPRECIACIÓN	0.05	
TOTAL		5.86

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 CEDULA DE LA HOJA UNITARIA DE COSTOS
 PERIODO ENERO-JUNIO
 CIFRAS EN PESOS

JMPF
 C26HCUG

PRODUCTO PUG		
MATERIALES		
DIRECTOS		
CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1 POLLO 1.1-1.2 KG	1	1
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS		
CANTIDAD		
6 HORAS	0.21	1.64
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
VARIABLES		
		2.95
MATERIAL INDIRECTO	2.66	
RENTA	0.16	
AGUA	0.03	
LUZ	0.01	
MANTENIMIENTO	0.01	
DEPRECIACIÓN	0.08	
COSTO DE ADMINISTRACIÓN		
VARIABLES		
		1.03
SUELDOS	0.81	
RENTA	0.08	
AGUA	0.03	
LUZ	0.01	
MANTENIMIENTO	0.01	
TELÉFONO	0.02	
AMORTIZACIÓN	0.07	
COSTO DE DISTRIBUCIÓN		
VARIABLES		
		0.73
SUELDOS	0.47	
RENTA	0.16	
AGUA	0.01	
LUZ	0.01	
MANTENIMIENTO	0.01	
DEPRECIACIÓN	0.07	
TOTAL		7.35

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

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
CEDULA GLOBAL DE CAJA Y BANCOS
PERIODO ENERO-JUNIO
CIFRAS EN PESOS

JMPF
C23CYBG

MES	SALDO		TOTAL	PAGOS		TOTAL
	INICIAL	COBRANZA				
ENERO	70,000.00	120,405.00	190,405.00	79,309.68	111,095.32	
FEBRERO	111,095.32	100,510.00	211,605.32	73,114.68	138,490.64	
MARZO	138,490.64	115,805.00	254,295.64	78,709.68	175,585.96	
ABRIL	175,585.96	102,350.00	277,935.96	72,154.68	205,781.28	
MAYO	205,781.28	113,217.50	318,998.78	78,372.18	240,626.60	
JUNIO	240,626.60	109,997.50	350,624.10	73,152.18	277,471.92	
SUMAS	941,579.80	662,285.00	1,603,864.80	454,813.08	1,149,051.72	

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
ESQUEMAS DE MAYOR

BANCOS		IVA ACREDITABLE		ALMACEN	
A) 70,000.00	30,000.00 (1)	3) 26,100.00		310,601.11	310,601.11 (13)
2) 662,285.00	200,100.00 (3)	6) 10,260.60		310,601.11	310,602.11
	48,818.94 (5)	7) 513.00			
	95,698.60 (6)	8) 792.00			
	28,761.99 (7)				
	20,239.97 (8)				
	48,719.40 (16)				
732,285.00	472,338.90	37,665.60	37,665.60 (14)		
259,946.10					
MAQUINARIA		MOBILIARIO Y EQUIPO		GASTOS PREOPERAT.	
A) 10,000.00		A) 40,000.00		30,000.00	
10,000.00		40,000.00		30,000.00	
DEP. DE MAQ.		DEP. DE MOB Y EQ.		AMORT. DE GTOS. PRE.	
	2,344.17 (6)		1,950.00 (8)		2,196.00 (7)
	2,344.17		1,950.00		2,196.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

14)	IVA TRASLADADO	37,665.60	86,385.00 (2)				
15)		48,719.40	48,719.40				
		86,385.00	86,385.00				
16)	IMPUESTOS POR PAGAR	48,719.40	48,719.40 (15)				
		48,719.40	48,719.40				
17)	VENTAS	575,900.00	575,900.00 (2)				
		575,900.00	575,900.00				
13)	COSTO DE PRODUCCIÓN	310,601.11	310,601.11 (18)				
		310,601.11	310,601.11				
18)	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	310,601.11	575,900.00 (17)				
19)		30,444.99					
20)		21,397.97					
21)		362,444.07	575,900.00				
		213,455.93	213,455.93				
	IVA TRASLADADO	37,665.60	86,385.00 (2)				
		48,719.40	48,719.40				
		86,385.00	86,385.00				
	IMPUESTOS POR PAGAR	48,719.40	48,719.40 (15)				
		48,719.40	48,719.40				
	COSTO DE PRODUCCIÓN	310,601.11	310,601.11 (18)				
		310,601.11	310,601.11				
	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	310,601.11	575,900.00 (17)				
		30,444.99					
		21,397.97					
		362,444.07	575,900.00				
		213,455.93	213,455.93				
	GASTOS DE DISTRIB.	21,397.97	21,397.97 (20)				
8)		21,397.97	21,397.97				
	GASTOS DE DISTRIB.	21,397.97	21,397.97 (20)				
		21,397.97	21,397.97				
	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	310,601.11	575,900.00 (17)				
		30,444.99					
		21,397.97					
		362,444.07	575,900.00				
		213,455.93	213,455.93				
	GASTOS DE ADMON.	30,444.99	30,444.99 (19)				
		30,444.99	30,444.99				
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	213,455.93	213,455.93 (22)				
		213,455.93	213,455.93				
	CAPITAL SOCIAL	120,000.00 (A)	120,000.00				
		120,000.00	120,000.00				

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

	MATERIALES	SUELDOS Y SALARIOS	GASTOS INDIRECTOS
4)	174,000.00	48,818.94	87,782.17
	174,000.00	48,818.94	87,782.17
5)		48,818.94	87,782.17
6)		48,818.94	87,782.17
9)	174,000.00		
10)	48,818.94		
11)	87,782.17		
12)	310,601.11		

	PRODUCCIÓN EN PROC.
9)	174,000.00
10)	48,818.94
11)	87,782.17
12)	310,601.11

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA INICIAL AL 1o. DE ENERO DE 199X
cifras en pesos

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE			
CAJA Y BANCOS	70,000.00		
NO CIRCULANTE			
MAQUINARIA	10,000.00		
MOBILIARIO Y EQUIPO	<u>40,000.00</u>		
SUMA DE ACTIVO	120,000.00	CAPITAL SOCIAL	
		CAPITAL CONTABLE	120,000.00
		SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	120,000.00

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBON EL AXOLOTL
 EDO CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN
 Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO
 cifras en pesos

INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		0,000.00
COSTO INCURRIDO		
MATERIAL DIRECTO UTILIZADO	174,000.00	
INVENTARIO DE MATERIAL	0,000.00	
COMPRAS DEL PERIODO	174,000.00	
INVENTARIO FINAL	0,000.00	
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	48,818.94	
COSTO DIRECTO	222,818.94	
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	<u>87,782.17</u>	310,601.11
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		<u>0,000.00</u>
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN		310,601.11
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		0,000.00
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		<u>0,000.00</u>
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO		<u><u>310,601.11</u></u>

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199X
cifras en pesos

VENTAS	575,900.00	
COSTO DE PRODUCCIÓN	310,601.11	
UTILIDAD BRUTA		265,298.89
GASTOS DE OPERACIÓN		51,842.96
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	30,444.99	
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	21,397.97	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		213,455.93
UTILIDAD NETA		<u>213,455.93</u>

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DE 199X.
 cifras en pesos

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS

259,946.10

SUMA

259,946.10

MAQUINARIA Y EQUIPO

10,000.00

DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA

2,344 17

MOBILIARIO Y EQUIPO

40,000.00

DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO

1,950 00

SUMA

45,705.83

DIFERIDOS

GASTOS PREOPERATORIOS

30,000.00

AMORTIZACIÓN DE GASTOS PREO

2,196.00

SUMA

27,804.00

CAPITAL SOCIAL

CAPITAL CONTABLE

120,000 00

UTILIDAD DEL EJERCICIO

213,455.93

SUMA

333,455.93

SUMA DEL ACTIVO

333,455.93

SUMA DE PASIVO Y CAPITAL

333,455.93

PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

TACOS Y POLLOS AL CARBÓN EL AXOLOTL
 FLUJOS NETOS DE EFECTIVO
 PERIODO ENERO-JUNIO
 cifras en pesos

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
VENTAS	104700.00	87400.00	100700.00	89000.00	105800.00	95650.00	583250.00
MATERIALES	31200.00	27600.00	31200.00	26400.00	31200.00	26400.00	174000.00
SUELDOS Y SALARIOS	8136.49	8136.49	8136.49	8136.49	8136.49	8136.49	48818.94
GASTOS INDIRECTOS	22523.49	22523.49	22523.49	22523.49	22523.49	22523.49	135140.94
COSTO DE PRODUCCIÓN	61859.98	58259.98	61859.98	57059.98	61859.98	57059.98	357959.88
UTILIDAD BRUTA	42840.02	29140.02	38840.02	31940.02	43940.02	38590.02	225290.12
COSTO DE DISTRIBUCIÓN	3241.33	3241.33	3241.33	3241.33	3241.33	3241.33	28248.96
COSTO DE ADMINISTRACIÓN	4708.16	4708.16	4708.16	4708.16	4708.16	4708.16	19447.98
COSTO DE OPERACIÓN	7949.49	7949.49	7949.49	7949.49	7949.49	7949.49	47696.94
UTILIDAD DE OPERACIÓN	34890.53	21190.53	30890.53	23990.53	35990.53	30640.53	177593.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	34890.53	21190.53	30890.53	23990.53	35990.53	30640.53	177593.18
ISR Y P.T.U.	14654.02	8900.02	12974.02	10076.02	15116.02	12869.02	74589.14
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	20236.51	12290.51	17916.51	13914.51	20874.51	17771.51	103004.04
DEPRECIACIONES	745.33	745.33	745.33	745.33	745.33	745.33	4471.98
AMORTIZACIONES	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	760.00
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	21106.84	13160.84	18786.84	14784.84	21744.84	18641.84	108226.02

CONCLUSIONES

Como parte final de este trabajo se debe mencionar que una de las principales bases para que nuestro país, negocio o nosotros mismos tenga un avance significativo de los recursos que se van a necesitar y como vamos a obtener el efectivo, es necesario recurrir a los Presupuestos.

Al principio de la investigación menciono que el proceso administrativo se aplica con todos y cada uno de sus elementos porque no solo se utiliza para planificar y controlar las utilidades sino que también se integra y dirige a las demás áreas de la empresa, ya las 2 primeras no se dan por sí solas si no existe todos y cada una de sus partes.

Este trabajo me ayudó a poder determinar que hay formas, sistemas y caminos los cuales podemos tener con certeza el Qué, Cómo, Cuándo, Dónde, Cuánto, Cuál, y Por qué de las diferentes operaciones de la entidad, que se tienen durante un periodo, haciendo que es lo que se debe de hacer en cada uno de las situaciones mencionadas, siempre teniendo en cuenta que las vías con las cuales se obtienen las cifras expresadas es a través de una investigación donde se debe de ver que innovaciones hay, si aplica en nuestro caso, así como también ver todas las opciones posibles y escoger la mejor opción que nos convenga.

También establezco un cuadro sinóptico donde hago un resumen sobre como y que se necesita para cada una de las cédulas, los conceptos principales, las cuentas a utilizar dando una idea al usuario de lo que necesita y además una forma de como poder presupuestar, claro que habrá que ver el giro del negocio y las adaptaciones que le puede hacer a las cédulas.

La práctica se maneja de forma sencilla y se aplican los conceptos vistos en el desarrollo de la investigación así como el usuario puede utilizar la hoja electrónica para una mayor facilidad en su elaboración ya que con el manejo que se da en los paquetes con el cambio de un dato en una cédula su resultado se reflejará hasta los Estados Financieros y con esto facilita la correcta comparación de resultados y de ahí se tomarán decisiones las cuales influyen de manera decisiva.

A manera de conclusión veo que los Presupuestos como herramienta para la toma de decisiones es indispensable ya que debemos de tener en cuenta todos y cada uno de los factores que influyen en su elaboración así como el seguimiento de estos de una manera ética, responsable y adecuada hará que a las empresas les sirva para su desarrollo.

En mi opinión personal me satisfizo el trabajo, ya que con el pude aplicar mis conocimientos adquiridos en mi carrera, ver que no fué en vano el esfuerzo de mis profesores al inculcarme sus conocimientos y que yo no desaproveché al contrario las ganas de triunfar y salir adelante es lo que me motiva día con día,

GRACIAS

BIBLIOGRAFÍA

- AYRES FRANK, MATEMÁTICAS FINANCIERAS, ED. MCGRAW-HILL, 230 P.P.
- BACA URBINA GABRIEL, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, MC GRAW-HILL, 339 P.P.
- BURBANO RUIZ JORGE, PRESUPUESTOS, ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS, MCGRAW-HILL, 376 P.P.
- CUNINGHAM, ALDAG, SWIFT, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA, 515 p.p.
- JONES GEORGE, PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS, CLAVE DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL, CECSA, 358 P.P.
- RAMÍREZ PADILLA DAVID, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, MCGRAW-HILL, 488 P.P.
- RIÓ GONZÁLEZ CRISTÓBAL DEL, EL PRESUPUESTO, ECASA
- WELSCH, PRESUPUESTOS PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES, EDITORIAL PRENTICE HALL, 697 P.P.
- ZOLTNERS, SINHA Y MURPHY, LA FIRMA OBESA, MCGRAW-HILL, 279 P.P.