

37



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA
PRESUPUESTAL EN LAS EMPRESAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta :
OMAR OCTAVIO GARCÍA CAMPOS

ASESOR: L. A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN, EDO. DE MEXICO

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVIENIMA II
MEXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ASUNTO: VOTOS **APROBATORIOS**



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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Implantación de un programa presupuestal en las Empresas"

que presenta el pasante: Omar Octavio García Campos
con número de cuenta: 8901306-9 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 06 de febrero de 2002.

PRESIDENTE	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
VOCAL	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Daniel Herrera García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Luis Yescas Ramírez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Lucero Romero Cabriales</u>	

**Que se me permita conocer el perdón y el amor
tal y como son.**

A mis padres Octavio García Cruz y Martha Campos Hernandez, quienes contribuyeron a culminar el esfuerzo por ser un buen estudiante a lo largo de todos mis estudios profesionales y quienes me acercaron los medios materiales y espirituales necesarios, desde mi niñez, para ser un mejor ser humano. G r a c i a s

**A Dafne Martínez Guerrero, mi
compañera amada. Gracias por tu presencia
llena de amor, respeto, comprensión y
comunicación. ...**

**A mi hermana Adait García Campos
quién llegó como un regalo de amor, un obsequio de Dios mismo.**

Gracias por ser mi hermanita muy querida. . .

**A mi Tía Elenita García Cruz quien fue un apoyo importante,
fue la palabra alentadora, y un ejemplo a seguir.
Que siempre estarás en mi corazón. . .**

**A mi hermana Claudia Alejandra García Campos,
que ha sido un ejemplo de amor, confianza, serenidad y paciencia; de
estudio y superación.**

Gracias . . .

A los padrinos Mario Antonio Valencia Castelán, Mario Urbina Ramos, Verónica García Medina, y Germán Castillo, quienes me han regalado más de la conciencia. Me han dado la experiencia de dar un servicio a los demás, en armonía, con amor, sin pensar en el beneficio, en Rescate Emocional de muchos.

Han sido un apoyo en mi vida, un ejemplo a seguir. . . .

“El que no vive para servir, no sirve para vivir.”

Mario U.

**A mi maestro de estudios musicales Gonzalo Ruiz Esparza,
quién me permitió conocer un mundo nuevo de sonido y quien me enseñó
a reconocer en mí, el pensamiento musical.**

A mi Asesor de Tesis
L. A. Guillermo Aguilar Dorantes

A Dios, mi mejor inspiración. . . .

ÍNDICE

	Página
Planteamiento del Problema	5
Objetivo General	6
Objetivo Particular	7
Hipótesis	8
Introducción	9
CAPÍTULO 1	
EL PRESUPUESTO	10
1.1 Preliminares	11
1.1.1 Análisis Internos	12
1.1.2 Análisis Externos	12
1.1.3 Métodos de Análisis	12
1.1.4 Métodos Verticales	13
1.1.4.1 Métodos de Porcentajes	
1.1.4.2 Métodos de Razones	
1.1.5 Métodos Horizontales	14
1.2 Antecedentes del Presupuesto	16
1.2.1. Primeras Formas	17
1.2.2. El Papel Del Presupuesto en la Sociedad	18
1.2.3. La Contabilidad, un Marco de Referencia	18
1.2.3.1 Conceptos	19
1.2.3.1.1 De Contabilidad	
1.2.3.1.2 De Contabilidad Administrativa	
1.2.3.1.3 De Contabilidad Financiera	
1.2.3.1.4 De contabilidad de Costos	
1.2.3.2 Características	21
1.2.3.2.1 Características de la Contabilidad Administrativa	
1.2.3.2.2 Características de la Contabilidad Financiera	
1.2.3.2.3 Características de la Contabilidad de Costos	

1.2.3.3	Objetivos	25
1.2.3.3.1	Objetivos de la Contabilidad Administrativa	
1.2.3.3.2	Objetivos de la Contabilidad Financiera	
1.2.3.3.3	Objetivos de la Contabilidad de Costos	
1.3	El Presupuesto	26
1.3.1	Definición	26
1.3.2	Concepto	27
1.3.3	Elementos del Presupuesto	27
1.3.3.1	De Planeación	27
1.3.3.2	De Integración	28
1.3.3.3	De Coordinación	28
1.3.3.4	De Control	29
1.3.3.5	De Unificación	29
1.3.3.6	De Totalidad	29
1.3.3.7	De Recursos	30
1.3.3.8	De Tiempo	30
1.3.4	Clasificación de los Presupuestos	30
1.3.5	La diversidad de los Presupuestos	31
1.3.6	Ambiente Externo	32
1.3.7	Ventajas y Desventajas de los Presupuestos	33
1.3.7.1	Ventajas	
1.3.7.2	Desventajas	
1.3.8	Interpretación de los Presupuestos	35
1.3.9	Introducción al Proceso Presupuestal	36
1.3.9.1	Comité de Presupuestos	36
1.3.9.1.1	Funciones del Comité	
1.3.9.2	Director de Presupuestos	37
1.3.9.2.1	Funciones del Director	
1.3.9.3	Manual del Presupuesto	39
1.3.9.3.1	Requisitos Básicos	
1.3.9.4	El Control en el Presupuesto	40
1.3.9.4.1	Fases del Control	
1.3.9.5	Presupuestos Formales e Informales	42

CAPÍTULO 2

MECÁNICA DEL PRESUPUESTO

		44
2.1	Preliminares	45
2.1.1	Análisis y Planeación de la Empresa	45
2.1.1.1	Formalizar objetivos, metas, estrategias	46
2.1.1.2	Objetivos	46
2.1.1.3	Metas	47
2.1.1.4	Estrategias	47
2.1.1.5	Plan de Utilidades	48
	2.1.1.5.1 Planeación a Largo Plazo	
	2.1.1.5.2 Planeación a Corto Plazo	
2.1.2	Principios y Políticas Preliminares	50
2.1.2.1	Principios Políticas y Contables	50
2.1.2.2	Principio de Excepción	51
2.1.2.3	Principio de Flexibilidad	51
2.1.2.4	Enfoque Realista	52
2.1.2.5	Proceso Administrativo	52
2.1.2.6	Compromiso de la Gerencia General	52
2.2	Presupuesto Maestro	52
2.2.1	Presupuesto de Operación	54
2.2.1.1	Presupuesto de Ventas	54
	2.2.1.1.1 Relación Precio-Costo-Volumen en el Presupuesto	
2.2.1.2	Presupuesto de Producción	58
	2.2.1.2.1 Políticas de Inventarios	
	2.2.1.2.2 Suficiencia de la Planta	
2.2.1.3	Presupuesto de Necesidades de Materia Prima	64
2.2.1.4	Presupuesto de Compras	66
	2.2.1.4.1 Políticas de Inventarios	
2.2.1.5	Presupuesto de Mano de Obra Directa	68
	2.2.1.5.1 Estudio de Tiempos y Movimientos	
	2.2.1.5.2 Método de Costos Estándar	
	2.2.1.5.3 Método de Estimación Directa	
	2.2.1.5.4 Método Estadístico	
2.2.1.6	Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación	73
	2.2.1.6.1 Gastos Fijos	
	2.2.1.6.2 Gastos Variables	
	2.2.1.6.3 Gastos Semi-variables	
	2.2.1.6.4 Base de Actividad	
2.2.2	Presupuesto de Gastos de Distribución	81
2.2.2.1	Presupuestos de Gastos de Venta	
2.2.2.2	Presupuesto de Gastos de Administración	

CAPÍTULO 3

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

	84
3.1 Presupuesto financiero	85
3.1.1 La función del Dinero en una Empresa	85
3.1.1.1 Disponibilidad del Dinero	85
3.1.1.2 Costo del Dinero	86
3.1.1.3 Definición de Liquidez	87
3.1.1.4 El departamento de Tesorería, su Importancia	87
3.1.2 El presupuesto de Flujo de Efectivo	89
3.1.2.1 Definición	89
3.1.2.2 Importancia del Flujo de Efectivo	89
3.1.2.3 Objetivos del Presupuesto de Efectivo	90
3.1.2.4 Elaboración del Presu. de Efectivo (método de entradas y salidas)	91
3.1.2.5 Requisitos de Elaboración	91
3.1.2.5.1 Operaciones Normales	
3.1.2.5.2 Operaciones Excepcionales	
3.1.2.6 Formato para la Elaboración del Presu. del Flujo de Efectivo	94
3.1.2.7 Control de Ingresos y Egresos con el Flujo de Efectivo	95
3.1.3 Estado de Resultados Presupuestado	96
3.1.4 Balance General Presupuestado	96
3.1.4.1 Activos Circulantes	96
3.1.4.2 Activos no Circulantes	97
3.1.4.3 Pasivos a Corto Plazo	97
3.1.4.4 Pasivos a Largo Plazo	97
3.1.4.5 Capital	97

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

	99
4.1. Presentación	100
4.2. Supuestos Generales	104
4.3. Elaboración del Presupuesto de Operación	107
4.4. Cédula Presupuestal del Flujo de Efectivo	128
Conclusiones	132
Anexos	136
Bibliografía	144

Planteamiento del Problema

Frente a la necesidad de difusión de la cultura, la lectura y la información periodística, y tomando en cuenta las constantes crisis económicas que se suscitan en nuestro país, se hace notar con mayor frecuencia para las empresas editoriales la necesidad de emplear métodos que les permitan aprovechar sus recursos económicos, materiales y humanos, evitando sobrevivir y fomentando una cultura costeable y rentable para los accionistas, los trabajadores y la sociedad. Por lo tanto ¿serán necesarios los programas de presupuestos en estas empresas para conocer, controlar y utilizar tanto los ingresos como los egresos, los recursos materiales y humanos, generando costos y gastos que sean rentables asegurando la mejor alternativa?

Objetivo General

Establecer un control presupuestal dentro de una empresa editorial con miras a disponer de los beneficios financieros obtenidos

Objetivo Particular

Presentar el procedimiento para elaborar un programa de presupuestos que permita establecer un control financiero, dentro de una empresa editorial

Hipótesis

Al conocer el procedimiento para elaborar un programa de presupuestos, se pueden controlar los ingresos, egresos, los recursos financieros, materiales y humanos necesarios o innecesarios para fomentar la productividad y competitividad en las empresas, es decir producir más y mejor con los mismos recursos.

Introducción

En las empresas mexicanas existen una cantidad de operaciones financieras y cargas de trabajo que diariamente se realizan a una velocidad extraordinaria gracias al avance de la tecnología.

La inestabilidad económica que ha prevalecido en nuestro país, los medios de producción, las fuerzas productivas y sus expectativas de crecimiento evidencian la necesidad de: tener un estricto programa o control de presupuestos dentro de las empresas con el fin de satisfacer adecuadamente necesidades básicas a corto mediano y largo plazo; conocer el manejo de los recursos que se utilizan diariamente en la expansión y el desarrollo de la entidad económica por lo tanto, conocer aquellos elementos que nos permitan implementar un programa de presupuestos como una herramienta indispensable y útil dentro de las nuevas condiciones de mercado existentes en nuestro país. Para lograr ese objetivo se deben tomar a consideración elementos de definición, clasificación y en general, de conocimiento sobre la naturaleza del presupuesto, elementos que con seguridad nos ayudaran a determinar los recursos que son indispensables y necesarios, aquellos que pueden esperar y aquellos que resultarían malas inversiones para las empresas

El propósito de este trabajo de investigación es proporcionar esa herramienta financiera en forma clara y precisa de modo que pueda constituirse como un texto de consulta y que tenga el carácter de práctica y útil, no solo en empresas editoriales en vías de expansión sino también en aquellas agrupaciones lucrativas y no lucrativas que en forma genérica busquen al máximo el aprovechamiento de sus recursos.

CAPÍTULO 1
EL PRESUPUESTO

1.1 Preliminares

La mayoría de los administradores de la pequeña y mediana industria que tropiezan con dificultades para desarrollar convenientemente sus empresas, atribuyen su falta de ventas y raquíticas utilidades exclusivamente a factores externos y muy especialmente a las medidas fiscales y políticas comerciales establecidas por los gobiernos. Y es que estos industriales por la falta de preparación en problemas de administración ignoran las causas de su difícil situación económica, que si bien puede deberse a factores externos, también pueden intervenir factores internos los que a pesar de encontrarse dentro de la empresa no los ven ni los reconocen.

Es muy raro encontrar alguna empresa que no sufra alguno de estos males, los que de conocerse serían remediados a tiempo.

La falta de preparación genera derroches en muchas áreas de la empresa; algunas de las fallas que se generan por mencionar algunas son:

- Fallas financieras como:
 - Falta de solvencia;
 - Sobre-inversión en cuentas por cobrar;
 - Sobre-inversión o insuficiencia en inventarios;
 - Sobre-inversión en activo tangible;
 - Capital insuficiente o sobrecapitalización
 - Aplicación incorrecta de las utilidades.
- Fallas en los resultados como:
 - Pequeño volumen de ventas;
 - Costos muy elevados;
 - Excesivos gastos de venta;
 - Excesivos gastos de administración;

- Costos elevados de financiamiento;
- Excesivos gastos diversos

1.1.1 Análisis Internos

Hay dos clases de análisis en general para los informes financieros: los que se practican para usos internos o fines administrativos, que sirven para explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras de una empresa; para medir y regular la eficiencia de las operaciones que esta lleva a cabo permitiendo apreciar el factor productividad.

1.1.2 Análisis Externos

En cambio los análisis para usos externos tienen por objeto saber si conviene obtener un crédito o hacer determinadas inversiones para la empresa. Nos permiten conocer los márgenes de seguridad con que cuenta el negocio para cubrir sus compromisos, así como determinar el crédito que podría soportar la empresa.

1.1.3 Métodos de Análisis

Los métodos de análisis de los informes financieros pueden clasificarse en dos grupos:

- a) los métodos verticales o estáticos, los cuales muestran la relación entre números de un mismo periodo;
- b) y los métodos dinámicos, horizontales o históricos, los cuales muestran los cambios o variaciones de un periodo a otro; este tipo de análisis se

refiere al estudio de los cambios y /o variaciones experimentadas por la empresa en varios periodos. Este tipo de análisis es horizontal porque al hacer la comparación de cifras de varios periodos y hacer un estudio, su lectura se realiza de izquierda a derecha; se les llama históricos porque estudian los cambios a través del tiempo.

1.1.4 Métodos Verticales

Dentro de este grupo se pueden encontrar los Métodos de porcentajes integrales y los Métodos de razones.

1.1.4.1 *Métodos de Porcentajes*

El método de porcentajes consiste en tomar como base el 100 y determinar el porcentaje de los distintos renglones. Por ejemplo de los renglones del activo en relación con el activo total para saber si en algunos renglones las inversiones quedaron cortas o fueron demasiado excesivas. Lo mismo podría aplicarse a los distintos renglones del pasivo en relación al pasivo total para conocer el grado de dependencia económica que haya entre los accionistas, los propietarios de la empresa y sus acreedores más importantes.

1.1.4.2 *Métodos de Razones*

Se da el nombre de razón al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades; cuando esta relación se establece por medio de una resta se dice que es una razón aritmética, pero cuando la relación numérica entre dos cantidades se establece por división de un número entre otro, se conoce como Razón Geométrica. El análisis a base de razones es un método

de análisis, y un auxiliar para estudiar las cifras de los estados financieros, porque indica los puntos débiles en el negocio y sus principales fallas; sin embargo no debe usarse como una panacea o como una metodología cien por ciento efectiva y única, ya que tiene sus limitaciones y la abundancia de razones podría complicar el análisis y la interpretación de cualquier informe financiero; es muy útil, pero no sirve como base de juicio ni para poner de manifiesto hechos ciertos. La efectividad de este método depende en escoger las relaciones proporcionales adecuadas con las cifras de mayor significación, es decir, que sus elementos integrantes tengan entre si estrechas relaciones de *dependencia* y no dejarse llevar por comparaciones solamente de datos carentes de significado, exigua importancia o que sean inútiles. Por último todas las razones pueden estar correctamente calculadas pero no todas son forzosamente lógicas.

1.1.5 Métodos Horizontales

La lectura de los informes financieros proporciona un panorama mas o menos cercano a la realidad económica de una empresa. Pero conocer un significado más real de cada partida y cada cifra acerca de su contenido implica realizar una investigación con carácter especial para simplificar las cifras y determinar más claramente como se interrelacionan.

Una de esas investigaciones especiales son las conocidas como *presupuestos*, informes financieros que se consideran dentro del grupo de los métodos horizontales, y que contribuyen a evitar muchas fallas y desperdicios innecesarios. El empleo estos métodos presupuestales evita en muchos casos

a:

- Que los sueldos de altos ejecutivos sean desproporcionados en relación con los demás sueldos;
- Que no exista personal innecesario o mal aprovechado;
- Que no exista rotación frecuente del personal e indemnizaciones correspondientes por despidos;
- Campañas publicitarias de muy alto e innecesario costo;
- Que las comisiones asignadas a los promotores y vendedores sean desproporcionadas, etc.

El presente trabajo esta elaborado para clarificar los procedimientos que en general se deben llevar a cabo para establecer un programa presupuestal y los procedimientos para:

- leer correctamente los llamados presupuestos atendiendo tanto a su forma como a su contenido y;
- analizar los presupuestos para confrontar la veracidad de sus datos y la clase de su contenido.

Los presupuestos permiten reconocer las *tendencias* de los factores que más intervienen en el error, así como las causas que generan esa situación.

La palabra tendencia se emplea para indicar la propensión a las altas y bajas de los conceptos que integran los presupuestos a través de varios periodos. Para poder establecer la tendencia es necesario que el dato o la cifra más atrasada o remota que se utilice sea el punto que nos sirva de base de comparación.

Al observar las tendencias de los diversos renglones se podrá observar las habilidades de aquellos a quienes se les han otorgado facultades para administrar los recursos, su grado de honestidad en ese ejercicio, así como la

efectividad de los políticas administrativas que a su criterio hayan aplicado correctamente.

La lectura y análisis de los presupuestos puede conducirnos a lograr el objetivo que toda empresa o negocio mercantil persigue: *obtener utilidades suficientes que reditúen satisfactoriamente el capital invertido y el esfuerzo de los administradores*, así mismo contribuir a evitar el desperdicio, los gastos superfluos y exagerados, la baja productividad y estancamientos innecesarios del negocio.

1.2 Antecedentes del Presupuesto

Dentro de la plataforma económica, política y social con la que nace el actual siglo en México y el dinamismo con el que hoy se mueven los factores micro y macroeconómicos en el país, las empresas ven con mayor énfasis la necesidad de hacer planes y proyectos en forma: a) sistemática y ordenada, b) en términos cuantitativos y monetarios. Visualizan así, la forma de determinar sus utilidades, inversiones, posición en el mercado nacional o internacional, ventajas de competición, objetivos que se desean para un futuro así como la forma de lograrlos. Todo, en medio de los nuevos contextos y ambientes.

Sin embargo desde los tiempos anteriores a nuestro mundo contemporáneo, el presupuesto tomó gran importancia como una herramienta o técnica administrativa, sentando una base sólida para ejercer criterios y decisiones que condujeron a la permanencia y consolidación de las recién formadas sociedades mercantiles.

1.2.1 Primeras Formas

Algunos pueblos en la antigüedad, al igual que los romanos, practicaban métodos y técnicas para pronosticar o predecir las ganancias que se obtendrían en las batallas realizadas calculando la aportación que cada ciudad conquistada podría hacer como tributo.

Otros pueblos como los egipcios pronosticaban el rendimiento que obtendrían en sus cosechas, de tal modo que se moderaba el consumo alimenticio de acuerdo a esos cálculos evitando así futuras crisis, anticipándose sobre todo a épocas de escasez.

No es sino hasta el siglo XIII cuando el presupuesto aparece como una práctica financiera sobre todo en las esferas de administración pública de Inglaterra, nación que empezó sometiendo a funcionarios públicos ante el parlamento Inglés para que presentaran su informe de gastos del último periodo, información considerada en ese tiempo como un antecedente para programar el gasto total del siguiente periodo y anexando recomendaciones para su aplicación.

Cabe decir que esta práctica no era muy bien vista por aquellos funcionarios que en forma obligada rendían detalladamente las cuentas de sus malos manejos, desvíos de recursos, y sobre todo de verse ante la posibilidad de ser descubiertos.

Podemos decir que siempre ha existido la idea de pronosticar o presupuestar y que esas prácticas en el pasado constituyen un antecedente muy importante para la moderna administración pública y privada.

1.2.2 El Papel del Presupuesto en la Sociedad

Es evidente que desde principios del siglo XX el desarrollo de las empresas ha venido a más sobre todo a partir del momento en que se integran a la cultura de trabajo los nuevos conocimientos provenientes de las universidades. Entre dichos conocimientos se encuentran las innovadoras técnicas presupuestales. Estas últimas han permitido moderar adecuadamente los gastos en todos los renglones, los costos de producción, los gastos de representación; el control del ingreso y el calculo de su importe para futuros periodos. Como consecuencia de la aplicación de esta importante herramienta los ejecutivos son capaces de establecer objetivos claros, definidos y realistas para llevar a la "empresa" a ser *cada vez más productiva*.

Cabe mencionar que el nivel alcanzado en la investigación y especialización científica dentro de los centros de estudio en todo el mundo, ha permitido identificar muchos fenómenos económicos contribuyendo a prevenirlos y a evitar que afecten en la medida de lo posible al menor número de empresas. En situaciones como esas se puede observar como las empresas más preparadas, con mayor visión, afrontan y se adaptan con menor dificultad a los cambios y ajustes que sean necesarios, y para ello el presupuesto resulta ser un instrumento muy útil.

1.2.3 La Contabilidad, un Marco de Referencia

Las técnicas contables han venido a ser indispensables en todas las empresas, son la estructura abstracta sobre la que se yerguen todas las operaciones y sobre la que se conducen incluso los destinos económicos de

muchas naciones. Se han desarrollado a tal punto que en la actualidad se distinguen tres enfoques al respecto de la contabilidad: la contabilidad financiera, fiscal y administrativa. En especial el enfoque financiero y el administrativo desarrollan en si las técnicas del proceso presupuestal, lo respaldan y lo proyectan; es por eso que este trabajo este planteado sobre la base de la contabilidad administrativa, en donde se trabaja más con el análisis, dejando un poco de lado la obtención y clasificación de datos, actividad más propia de la contabilidad financiera.

1.2.3.1 *Conceptos*

1.2.3.1.1 *De Contabilidad*

La contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica.¹

1.2.3.1.2 *De Contabilidad Administrativa*

La contabilidad Administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, utilizada para facilitar las funciones de planeación, control, y toma de decisiones, funciones que de otra forma sería muy difícil realizar y cuyos resultados serían muy pobres. Facilita la competitividad y el liderazgo de la empresa. ²

¹ Esquema de la teoría Básica de la Contabilidad Financiera. Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1974. pag 2

² "Contabilidad Administrativa David Noel Ramírez Padilla 4ª Edición 1994 edit. Norma. 111 pag 6

1.2.3.1.3 *De Contabilidad Financiera*

Es un sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.³

1.2.3.1.4 *De Contabilidad de Costos*

“Es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos para facilitar la toma de decisiones, la planeación y control administrativo.”⁴

“La contabilidad de costos constituye el complemento amplificado y necesario de la contabilidad financiera, que tiene fundamentalmente por objeto brindar información con el detalle necesario de cuanto acontece dentro de la misma empresa, posibilitando el conocimiento de los hechos en el momento preciso, para que la alta dirección pueda tomar decisiones respecto de maximizar beneficios o minimizar costos.

Para poder cumplir con esta finalidad registra, clasifica, analiza, asigna, sintetiza e informa respecto de los costos de las operaciones que se producen en su ámbito de acción, para lo cual los distintos registros que integran su sistema deben proporcionar datos analíticos sobre el consumo de bienes y servicios que se opera en el proceso.

Con criterio restrictivo se entiende por contabilidad de costos a la que se aplica a las empresas industriales, pero en sentido amplio, que es el que impera, sus procedimientos se aplican a todo tipo de empresas, ya sean productoras, distribuidoras o suministradoras de bienes o de servicios”⁵

³ “Contabilidad Administrativa”. David Noel Ramírez Padilla. 4ª Edición 1994. Edit. McGraw-Hill pag. 6

⁴ “Contabilidad Administrativa”. David Noel Ramírez Padilla. 4ª Edición 1994. Edit. McGraw-Hill pag. 19

⁵ “Tratado de contabilidad de Costos”. Carlos M. Jimenez. 5ª Edición 1995. Edit. M.A. B. pag. 17

1.2.3.2 *Características*

1.2.3.2.1. *Características de la Contabilidad Administrativa*

La contabilidad administrativa cuenta con las siguientes características:

- Está organizada para producir información de uso interno de la administración con fines de :
 - Formular, mejorar y evaluar políticas para la empresa.
 - Conocer dentro de la empresa las áreas que son eficientes y las que no lo son.
 - Planear y controlar las operaciones diarias.
 - Conocer los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos, en su área.
- Está enfocada hacia el futuro, debido a que una de las funciones del ejecutivo es la planeación, dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir. Para ello es necesario contar con información histórica (función de la contabilidad financiera), que diagnostique la situación actual de la empresa e indique sus carencias y puntos fuertes, para que se fijen las rutas y estrategias a seguir, que permitan lograr una ventaja competitiva.
- La contabilidad administrativa no está regulada por principios de contabilidad. La información requerida por los administradores se ajusta a las necesidades de cada uno de ellos.
- La contabilidad administrativa como sistema es de carácter opcional. Es decir que las empresas no necesariamente se ven obligadas a establecer una contabilidad administrativa, porque no existe obligatoriedad en la legislación mercantil.

- No intenta determinar la utilidad con la precisión de la contabilidad financiera. La contabilidad administrativa otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones, que en muchos casos son aproximaciones o estimaciones que se efectúan al predecir el futuro de la empresa.
- La contabilidad administrativa, como sistema de información, recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, etc., para completar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización, de ahí que exista gran relación con otras disciplinas.

1.2.3.2.2. *Características de la Contabilidad Financiera*

- La contabilidad financiera genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización, la cual requiere de un modelo o formato específico para ser presentada a los interesados externos como pueden ser los accionistas, las instituciones de crédito o de recaudación fiscal.
- La información con fines externos que genera la contabilidad financiera está regida por principios y reglas de contabilidad generalmente aceptados, de tal forma que el usuario este plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas exista uniformidad en su presentación. Por esto es necesario que la información este plenamente regulada.
- La contabilidad financiera como sistema es necesaria e inclusive tiene cierta obligatoriedad de acuerdo con nuestra legislación mercantil.
- La contabilidad financiera intenta determinar con gran exactitud y precisión la utilidad, siendo esta una de las variables mas importantes en la información financiera, la cual puede definirse como la diferencia en

términos reales entre el patrimonio final de un periodo y el que se tenía al principio.⁶

- "Compete a la contabilidad financiera registrar las operaciones de compra de los factores y de venta de los productos elaborados, así como los aspectos financieros que de ellas se derivan. Con tal propósito registra, por un lado, los pagos por las compras de materiales, por los salarios devengados, y demás gastos, y por el otro, contabiliza los ingresos que proviene de las ventas"⁷

1.2.3.2.3. *Características de la Contabilidad de Costos*

- La contabilidad de costos es esencialmente analítica, se ocupa de las cuestiones internas de la empresa, " se preocupa más por las partes de la empresa que por su totalidad, referidas a la determinación de costos departamentales, por centros, por productos, etc. para lo cual se introduce en la vida íntima de la empresa y analiza las operaciones en sus componentes, clasificándolas de acuerdo con los requerimientos de información de la administración."⁸
- "La contabilidad interna o de costos se ocupa del registro de las operaciones del proceso industrial que se opera en el interior de la empresa, que comienza cuando los insumos industriales entran a la misma y termina cuando salen los productos elaborados. La contabilidad financiera no registra este movimiento sino que, prescindiendo de la de costos, recién lo conoce de manera global cuando finaliza el ejercicio y se

⁶ "Contabilidad Administrativa David Noel Ramirez Padilla 4ª Edición 994 Edit. Micosal - 1991 pag 8

⁷ "Tratado de contabilidad de Costos" Carlos M. Jimenez 5ª Edición 1995 - Edit. Vial - pag 22

⁸ "Tratado de contabilidad de Costos" Carlos M. Jimenez 5ª Edición 1995 - Edit. Vial - pag 21

practican los inventarios valuando estimativamente la producción terminada y en proceso.”⁹

- “La contabilidad de costos satisface las necesidades de la contabilidad financiera suministrándole información con respecto al costo unitario de cada producto producido, para que proceda a valor correctamente los inventarios en el balance general y determinar el costo de los productos vendidos en cuadro de resultados.
- Los principios que rigen el sistema interno de la contabilidad de costos son aplicables según las características de cada empresa y su necesidad de producir información variada para el uso de los distintos niveles de gerencia”.¹⁰
- Su régimen legal es facultativo, es decir, no existe obligatoriedad jurídica para su aplicación, y es de la facultad propia de la dirección el establecerla o no.
- “La contabilidad de costos, en un sistema integrado, debe satisfacer las necesidades de la contabilidad financiera así como cumplir con las finalidades específicas que tiene particularmente asignadas. Satisface las necesidades de la contabilidad financiera suministrándole información con respecto al costo unitario de cada producto producido, para que proceda a valor correctamente los inventarios en el balance general y determinar el costo de los productos vendidos en cuadro de resultados”¹¹

⁹ “Tratado de contabilidad de Costos”. Carlos M. Jimenez. 5ª Edición 1995. Edit. Macchi. Pág. 22

¹⁰ “Tratado de contabilidad de Costos”. Carlos M. Jimenez. 5ª Edición 1995. Edit. Macchi. Pág. 26

¹¹ “Tratado de contabilidad de Costos”. Carlos M. Jimenez. 5ª Edición 1995. Edit. Macchi. Pág. 26

1.2.3.3 *Objetivos*

1.2.3.3.1. *Objetivos de la Contabilidad Administrativa*

- Fomentar en los administradores acciones para llevar a cabo la planeación a corto y largo plazo.
- Facilitar la toma de decisiones al proporcionar información de primera mano.
- Evaluar a los ejecutivos y personal en base a resultados cuantificables.
- Fomentar el logro de objetivos así como la administración basada en ellos.
- Facilitar el control administrativo para efectuarlo con eficacia y efectividad.

1.2.3.3.2. *Objetivo de la Contabilidad Financiera*

- El objetivo que persigue la contabilidad financiera es “determinar los resultados del ejercicio de toda la empresa en su conjunto y su repercusión en el patrimonio, exponiendo sus variaciones.

Su finalidad consiste en llevar detalle sistemático y cronológico de todas las operaciones que afecten al patrimonio de la empresa”¹²

1.2.3.3.3. *Objetivos de la Contabilidad de Costos*

- “El objetivo de la contabilidad de costos es determinar costos totales y unitarios de productos, procesos, funciones o centros; posibilitar el planteamiento y posterior control de las operaciones, así como la

¹² Tratado de contabilidad de Costos. Carlos M. Jimenez. 5ª Edición 1995. Ed. Mac. Pág. 21-24

determinación de costos y beneficios de estudios especiales para la gerencia”¹³

A si mismo:

- “Suministrar información para la valuación de los inventarios y determinación de resultados;
- suministrar información para el planteamiento y control administrativo de las operaciones de la empresa;
- suministrar información para la obtención de costos destinados a la dirección para la toma de decisiones.”¹⁴

1.3 El Presupuesto

1.3.1 Definición

Cabe decir que la raíz del término presupuesto deriva del latín “pre” o sea “antes de” y “fictus” que significa hecho, por lo tanto significa “antes de lo hecho”.

El caso de las modernas áreas contable y administrativas en general utilizan el termino “presupuesto” para identificar aquel conjunto de actividades cuya naturaleza concuerda con el siguiente contenido:

Es aquel plan de operaciones para un negocio, con objetivos comunes hacia todas sus áreas, por un periodo determinado y expresado en términos monetarios.

¹³ “Tratado de contabilidad de Costos”, Carlos M. Jiménez, 5ª Edición 1995, Edm. Martín, pag. 24

¹⁴ “Tratado de contabilidad de Costos”, Carlos M. Jiménez, 5ª Edición 1995, Edm. Martín, pag. 24

1.3.2 Concepto

Técnica que se utiliza para planear y predeterminar cifras numéricas en procesos productivos, contables, de ventas y en general referentes a la industria, sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Es una herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración y cuyo fin es colocar a la organización en determinada situación financiera deseada durante cierto periodo.¹⁵

Un presupuesto es un plan integrador, coordinado y de control, que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. En base a este último concepto es como se desglosan sus elementos.

1.3.3 Elementos del presupuesto

1.3.3.1 *De Planeación*

El presupuesto es una herramienta financiera que sirve para planear el futuro de la organización, es decir, para determinar sus objetivos y usar el mejor método para lograrlos. Contribuye a la administración por objetivos y facilita la administración por excepción.

El presupuesto es una expresión de lo que la administración pretende realizar, lo cual supone un cambio (en números positivos) dentro de un determinado periodo, anticipándose a las operaciones que se llevarán a cabo. Para ello contar con información de los acontecimientos históricos en la

empresa será la base estadística para proyectar los resultados que se desean obtener en el futuro. El aprovechamiento de la experiencia obtenida en periodos anteriores es un sintoma del buen rumbo del nuevo presupuesto.

1.3.3.2 *De Integración*

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, así mismo integra y desarrolla simultáneamente todas las áreas en todas las actividades, coordinándolas a un mismo tiempo y encaminándolas hacia un mismo propósito. Es un plan visto como un todo, dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuyan al logro del objetivo global.¹⁵

1.3.3.3 *De Coordinación*

Impulsa el desarrollo de todas las áreas creando vínculos de interdependencia y comunicación fluida, de igual forma, entre las cifras numéricas que un área proporciona hacia todas las demás involucradas. De manera que el presupuesto de un departamento se vincula directa o indirectamente con otros, manteniendo un equilibrio en el grado de prioridad o importancia otorgado a cada presupuesto.

¹⁵ Contabilidad Administrativa David Noel Ramirez Padilla 4ª Edición 994 edit. McGraw-Hill pag 6

• Para que logre ese carácter de integrador, es conveniente expresar, redactar o declarar los objetivos generales de la empresa, los cuales deben expresar la misión, la visión y la ética de la empresa, y una vez incorporados al presupuesto se origina un presupuesto conocido como presupuesto maestro. La intención del presupuesto maestro es mejorar integralmente los resultados que se logran obteniendo en todas las áreas, resultados cuyas cifras se identifican como históricas y se confrontarán con las cifras presupuestadas.

1.3.3.4 *De Control*

El presupuesto en una empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que al visualizar los resultados se utilice como herramienta del control administrativo.

1.3.3.5 *De Unificación*

Dependiendo del área en la cual se apliquen, los presupuestos pueden ser elaborados en unidades de producto, número de empleados, unidades de tiempo etc. Sin embargo al elaborar los presupuestos generales todas las operaciones deberán ser transformadas o traducidas en unidades monetarias evitando así confusiones. Por ejemplo al elaborar el presupuesto de mano de obra primero es necesario expresarlo en horas de trabajo y después en pesos, de lo contrario hablaríamos de toneladas, horas hombre, etc. en un solo presupuesto.

1.3.3.6 *De Totalidad*

Una de las razones fundamentales para elaborar los presupuestos es determinar el total de los ingresos y gastos que en un futuro generen todas las operaciones en la organización.

1.3.3.7 *De Recursos*

De igual forma se deben planear todos los recursos (materiales, humanos y financieros), necesarios para realizar los planes de operación.

1.3.3.8 *De Tiempo*

Un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo futuro.

1.3.4 Clasificación de los presupuestos

Por el tipo de empresa

Presupuestos Públicos

Aquellos que se elaboran dentro de instituciones del gobierno federal cuyo objetivo persiguen la prestación de servicios al público.

Presupuestos Privados

Aquellos que se elaboran en empresas cuyos objetivos persiguen la obtención de mayores utilidades a través de la prestación de servicios.

Por su contenido

Presupuestos Básicos, o Principales

Aquellos que se presentan en forma resumida o concentrada.

Presupuestos Secundarios, Auxiliares

Aquellos que se presentan en forma detallada y analítica.

Por su duración

Presupuestos cortos

Son aquellos que se elaboran para periodos trimestrales, semestrales, etc., pero no mayores de un año.

Presupuestos largos

Son aquellos que se elaboran para periodos mayores a un año.

Por su reflejo en los Estados financieros

Presupuestos de posición financiera	Son aquellos que muestran la posición financiera y económica de una empresa para una fecha futura.
Presupuestos de resultados	Son aquellos que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa, identificando las causas que la originan.

Por su finalidad

Presupuestos por Programas	Son aquellos que se elaboran generalmente en instituciones gubernamentales, descentralizadas, patronatos, etc. y que muestran el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
Presupuestos de Promoción	Aquellos que se elaboran generalmente para periodos largos y que proyectan futuros planes financieros, de expansión, de promoción, etc.

1.3.5 La diversidad de los Presupuestos

Es importante mencionar que existe una gran diversidad de presupuestos y que cada uno de ellos está diseñado para cada área de la empresa (vtas., producción, almacén, etc.). Para determinar el modelo adecuado y el alcance que tendrá debemos recordar que los presupuestos no son recetas o fórmulas que estrictamente deben ajustarse a todo tipo de empresa y /o departamentos, cada empresa requiere un modelo presupuestal hecho a su medida, acorde a sus características como pueden ser:

- tipo de actividad,
- cantidad de recursos,
- no. de empleados con los que opera,
- número de departamentos o áreas en los que se divide, y que tanto están delimitadas una con otra.

Estos parámetros nos darán a conocer el grado de análisis requerido en cada caso.

1.3.6 Ambiente Externo

La información contenida en los presupuestos casi siempre será modificada, por el ambiente externo, o sea, el conjunto de condiciones externas en medio de las cuales opera la empresa. Estas condiciones son incontrolables e influyen en forma notoria en muchos aspectos dentro de la empresa. Para conocer las condiciones internas de la empresa (su situación financiera, la solvencia y productividad), así como las posibilidades futuras de expansión y desarrollo, debemos considerar a la empresa no en forma aislada sino formando parte de un sistema económico nacional.

En muchas ocasiones la preparación de los presupuestos debe complementarse con estudios referentes a:

- La condiciones económicas del país;
- El efecto de la competencia, de los monopolios y del T. L. C.;
- El poder de compra de la población objetivo;
- Las condiciones de la mano de obra empleada como pueden ser: abundancia o escasez, los niveles de los sueldos y salarios establecidos en la zona, mano de obra especializada disponible; condiciones legales que rigen las relaciones obrero - patronales;
- Las fuentes de materias primas y el grado de disponibilidad que haya en la región, de combustibles y energía eléctrica, necesarias de acuerdo a las características del proceso de producción.
- El control existente con: restricciones fiscales; arancelarias; control de precios y medidas económicas ejercidos por las leyes gubernamentales.

1.3.7 Ventajas y Desventajas de los Presupuestos¹⁵

Al elaborar presupuestos se requiere como en cualquier otra actividad generar cambios importantes. Por eso resulta difícil y nuevo, para muchos empleados adaptarse a nuevos criterios y nuevas restricciones; sin embargo, finalmente se obtendrán por lo menos mejores resultados que en el pasado. A continuación se mencionan algunos argumentos a favor y en contra de los presupuestos generalmente planteados:

1.3.7.1 *Ventajas*

1. Motivan a la alta gerencia para que defina la misión de la empresa.
2. Exigen una adecuada y sana estructura de organización; esto es, debe haber una clara asignación de responsabilidad para cada función en la empresa.
3. Exigen a los gerentes de departamento hacer planes en armonía con los planes de otros departamentos y con los de la empresa en su conjunto.
4. Obligan a que la alta administración consigne en cifras lo que considera necesario para un desempeño satisfactorio.
5. Exigen la disponibilidad de datos contables históricos suficientes y apropiados.
6. Impulsan a la administración a planificar el empleo más económico de la mano de obra, de los materiales y del capital.
7. Reducen el costo al ampliar el espacio del control, pues se requieren menos supervisores.

¹⁵ "Presupuestos, planificación y control de utilidades", Glen A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon Edit. Prentice Hall, Quinta Edic. pag 65

8. Tienden a eliminar las nubes de incertidumbre que existen en muchas organizaciones, especialmente entre los niveles inferiores de la administración, relativas a las políticas básicas y los objetivos de la empresa.
9. Señalan con precisión la eficiencia y la ineficiencia.
10. Obligan a hacer un auto análisis de la compañía.
11. Ayudan a conseguir créditos bancarios; los bancos generalmente exigen una proyección de las futuras operaciones y de los flujos de efectivo que apoyen a los préstamos de cuantía.

1.3.7.2 *Desventajas*

1. Restan flexibilidad a la administración del negocio.
2. Imponen una camisa de fuerza a la administración.
3. Son demasiado costosos, y se invierte demasiado tiempo de la parte administrativa en su elaboración y seguimiento, especialmente para estar modificándolos constantemente.
4. Se requiere demasiado papeleo.
5. Es difícil, si no imposible, estimar los ingresos y los gastos de una manera realista en nuestra compañía.
6. Nuestra gerencia general no tiene interés en todas esas estimaciones y cédulas. Nuestro sistema estrictamente informal es mejor y funciona bien.

1.3.8 Interpretación de los Presupuestos

Interpretar es aclarar o explicar el sentido de una cosa; es comprender o expresar bien o mal el asunto o materia de que se trate. La interpretación de los presupuestos debe de ser inquisitiva, sugerente y apreciativa, más que exacta y precisa. La persona interesada en interpretar los presupuestos deberá estar enterada de las operaciones comerciales que realiza la empresa, del sistema de contabilización con el que se trabaja, de los saldos bancarios e inversiones a plazos, sobre las transacciones mercantiles más convenientes para la empresa, sobre aquellos gastos discrecionales que se realizan con mayor frecuencia, las fusiones y consolidaciones con otras empresas, las necesidades de ,mano de obra directa, los métodos empleados para las ventas, sistemas de cobros por concepto de las mismas, de precios de venta, de contratos a comisionistas independientes, contratos de distribución, del personal con que cuenta la alta gerencia, antigüedad del personal en general, categoría, niveles de los salarios, la participación de los trabajadores en las utilidades, los privilegios, derechos y convenios laborales con los obreros. Existen otras personas interesadas en los resultados que arroje la interpretación de los presupuestos:

- Los acreedores a corto plazo: los bancos, instituciones de apoyo financiero; instituciones hipotecarias, prestamistas de capitales. Cuando se desea abrir un crédito (dependiendo de las condiciones);
- Los dueños o accionistas, los que necesitan conocer la efectividad de la administración de sus capitales;
- Los gerentes responsables de dirigir la empresa;
- Instituciones oficiales o semioficiales como bolsas de valores, cámaras de comercio, etc.

1.3.9 Introducción al Proceso Presupuestal

En el universo de las transacciones mercantiles, por lo general se requiere que toda operación monetaria este controlada y/o registrada estricta y transparentemente. Entiéndase como aquel conjunto de procedimientos que permiten administrar y contabilizar en forma eficaz y eficiente los recursos monetarios generados en dichas transacciones. Esto permite conocer el destino final de cada centavo que entra y sale ala entidad, empresa o negocio.

El presupuesto pues, cubre perfectamente esos objetivos y su elaboración puede fundamentarse desde tres enfoques: a) enfoque de la contabilidad financiera b)enfoque de la contabilidad de costos y c) enfoque de la contabilidad administrativa. Los dos primeros arrojan como resultado los estados financieros presupuestados; la función del tercero es servir como un instrumento de control administrativo. Cabe mencionarlos nuevamente porque en este trabajo se desarrolla la técnica presupuestal desde un enfoque administrativo, o sea, como una herramienta útil para el administrador de una empresa. El inicio del proceso requiere de varios requisitos a cumplir, los cuales se definen a continuación.

1.3.9.1 *Comité de Presupuestos*

Generalmente se constituye por miembros de la gerencia general o alta gerencia, sin embargo en empresas pequeñas puede ser sustituido por la figura del director general o director de presupuestos. El comité puede incluir a un Director de finanzas, un gerente de Ventas, un gerente de producción , jefes de personal y de compras, siempre en función del tamaño de la empresa.

1.3.9.1.1 *Funciones del Comité*

- organizar y preparar de los presupuestos;
- Fijar las pautas a seguir en la empresa, en forma general y que faciliten la implantación del presupuesto;
- Coordinar aquellos presupuestos independientes o que se realicen en forma separada ya sea por área o departamento;
- Presentar al consejo de administración y al director responsable del programa el presupuesto final que resulte.
- Una vez realizada la revisión o revisiones correspondientes del formato y anotados los comentarios respectivos, enviar o presentar a la gerencia general para su corrección y su nueva revisión, hasta que finalmente sea aprobado.

1.3.9.2 *Director de Presupuestos*

Establecer sobre quien recae la dirección del proyecto asignar la responsabilidad y dirección a una persona es de gran ayuda.

1.3.9.2.1 *Funciones del Director*

- Informar sobre la mecánica de la preparación, como llenar las formas o cédulas.
- Centralizar la autoridad sobre las demás jefaturas involucradas en el programa, quienes además deberán proporcionar la información requerida en forma inmediata.
- Coordinar y dirigir las actividades en base a un calendario de trabajo, elaborado y modificado bajo su propio criterio. Ante la constante de reevaluar el futuro, replanear y modificar los planes anteriores es

recomendable establecer ese calendario presupuestal con el fin de que cumpla más formalmente con lo establecido y determinar con mayor firmeza aquellos cambios que sean estrictamente necesarios.

- Presentar en forma clara y concreta a los directivos de la empresa o consejo de administración, los resultados obtenidos, sobre las variaciones y estimaciones realizadas.

Así mismo se citan las siguientes funciones:¹⁶

- Asesorar al ejecutivo de mas elevado nivel, a los comités apropiados de la administración superior, y a otros, sobre todo los aspectos del programa de planificación y control de utilidades.
- Recomendar los procedimientos de presupuestación y control, así como los requisitos técnicos de cada componente del programa.
- Diseñar y recomendar las formas, cédulas e informes esenciales pertinentes al programa de planificación y control de utilidades.
- Supervisar la preparación y modificación del manual de presupuestos así como de otros materiales relacionados, para su aprobación por el principal ejecutivo de la compañía.
- Analizar los pasados y futuros costos, ingresos, etc., según los soliciten los gerentes que los necesiten.
- Asumir la responsabilidad por la organización del programa y de los calendarios necesarios para hacerlos operativos.
- Ayudar a analizar y a interpretar las variaciones entre las metas reales y las planificadas.
- Efectuar trabajos de oficina específicos relacionados con el programa de presupuestos y su control.

¹⁶Presupuestos, planificación y control de utilidades - Glen A. Welsh, Ronald G. ... N. Gordon Edt. Prentice Hall, Quinta Edic. pag 95

- Llevar a cabo diversos análisis estadísticos que se relacionan con el programa de presupuestos.

1.3.9.3 *Manual del Presupuesto*

El manual del presupuesto tiene como función establecer en forma escrita las *políticas, los métodos y los procedimientos* aplicados en la elaboración de todo el programa de presupuesto, a fin de intensificar la comunicación y especificar los procedimientos.

1.3.9.3.1 *Requisitos Básicos*

Dicho manual debe contener los siguientes requisitos¹⁷:

- Debe contener las bases, los objetivos, propósitos y funcionamiento 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 de responsabilidad presupuestal.
- Se comunicará a toda la organización que será necesario poner en funcionamiento un programa presupuestal, esto con el fin de que contribuyan para su perfecto desarrollo y administración.
- Se especificarán las instrucciones y procedimientos para la elaborar y desarrollar todos los anexos y formatos.
- Especificar el periodo que comprenderá el presupuesto, o sea la periodicidad con que se generaran los informes de actuación o resultados. El periodo que abarcará el presupuesto generalmente se determina en base al periodo contable con el cual se venga trabajando con anterioridad. Quizá sea más practico en un principio establecer

¹⁷ "Técnica presupuestal", del Rio Gonzalez Cristobal, Facultad de comercio y Administración, UNAM, 1972, México, D.F., págs. 11-15

periodos cortos de un año, los cuales a su vez pueden subdividirse en periodos de uno a tres meses. Esto permitirá obtener variaciones más constantes lo cual ayudará a controlarlas con mayor precisión y rapidez. Sin embargo las dimensiones de tiempo deberán ajustarse a las características y necesidades de la empresa. Se recomienda tomar en cuenta aquellos factores que puedan producir cambios con cierta rapidez dentro de la empresa tales como: inestabilidad en las ventas afectadas por las tendencias del mercado; tiempos de producción; variación en los costos de materias primas y la movilidad de los inventarios, en general las condiciones internas y externas de la empresa.

- Especificar procedimientos para la toma de decisiones para los ejecutivos operacionales, ejecutivos de asesoría ("staff") y ejecutivos miembros de la administración superior.
- Asignación de responsabilidades y preparación de : resultados reales , datos y variaciones presupuestados, así como análisis de las variaciones.

1.3.9.4 *El Control en el Presupuesto*

Con el presupuesto tanto ejecutivos como el director del presupuesto podrán "casi en el momento" establecer correcciones con mucha precisión y efectividad. Se permitirán transmitir rápida y claramente hacia los niveles jerárquicos inferiores las modificaciones que van surgiendo día con día y que deben adoptarse inmediatamente, llevándose a cabo un control eficaz. El control presupuestal ayuda a los altos mandos a visualizar las tendencias positivas o negativas vistas en el conjunto de cifras del presupuesto, al ir adoptando las nuevas correcciones, las políticas presupuestales, los nuevos criterios y quizá nuevas formas de ejecutarlos.

Esto permite conducir adecuadamente los elementos humanos involucrados con el presupuesto, detectando rápidamente operaciones erróneas, gastos incorrectos, etc., Se clarifica y agiliza la comunicación entre los niveles jerárquicos del personal con miras a corregir ágilmente dichos errores, de manera que la conducción y supervisión de los subordinados se va realizando dentro del marco de lo planeado.

1.3.9.4.1 Fases del Control

Las fases de control presupuestal son: Planeación, Formulación, Aprobación, Ejecución y coordinación, y control.

Fase 1 Planeación

La Planeación comprende la recopilación de datos, su análisis, ordenamiento e integración.

Fase 2 Formulación

La Formulación contempla la elaboración e integración de presupuestos parciales que son elaborados para las diferentes áreas.

Fase 3 Aprobación

La Aprobación contempla las discusiones referentes a revisiones y modificaciones de los presupuestos.

Fase 4 Ejecución y coordinación

La Ejecución y coordinación se da en el momento en que se compaginan las actividades de todas las áreas involucradas, siendo en muchas ocasiones necesario realizar juntas generales con los jefes respectivos, o en muchas otras formular manuales específicos de funciones, con la intención proponer, analizar, establecer y coordinar los procedimientos y métodos más adecuados.

Fase 5 Control

La fase de control comprende una serie de actividades tendientes a observar y vigilar el cumplimiento cabal del ejercicio del presupuesto. Esta fase se hace partiendo de lo presupuestado; registrando lo presupuestado por comparación se determinan las variaciones o diferencias significativas, mismas que representan llamadas de atención y se analiza dando lugar a las correcciones. El presupuesto permite identificar renglón por renglón esas variaciones. Su análisis debe dar lugar a lo siguiente:

- localizar el área del problema;
- realizar juntas o pláticas con los ejecutivos del área afectada;
- revisar el flujo de actividades la efectividad de la supervisión;
- emitir un informe en el que se delimiten el problema y las causas.

1.3.9.5 Presupuestos Formales e Informales

El proceso presupuestal y las fases de control deben establecerse con cierto grado de formalización, por las siguientes razones:

- El proceso presupuestal no se puede dejar al azar, el control debe operarse con una lógica, con una base sistemática y congruente.
- Debido a la gran cantidad de personal (tanto jefes como subordinados), que intervienen en la mecánica del proceso presupuestal, el medio que los rodea debe tener cierto grado de estabilidad de manera que fluya la confianza día con día.
- En general todo tipo de proyectos al no plasmarlos por escrito y bajo ciertas reglas de operación tienden a convertirse en "ideas a medias" o rumores, además carecen de consistencia, comprensión, solidez y estabilidad.
- La formalización de procedimientos, políticas, metas y objetivos fomenta la comunicación y mutuo entendimiento entre las partes, obliga a establecer un calendario de fechas límite y facilita la flexibilización en el proceso de implantación del presupuesto.

Sin embargo la exagerada formalización puede llevar a que las palabras y cifras preestablecidas sean cumplidas inflexiblemente, coartando la naturaleza de toda organización humanamente concebida. Incluso sería imposible administrar mecánicamente basándonos en el uso de reglas, y sin tomar en cuenta la natural aparición de acontecimientos inesperados frecuentemente.

Por eso la informalidad adquiere un valor relativo en todas las actividades. Es ahí donde el ejecutivo o líder debe alcanzar el equilibrio entre estos dos extremos, sabiendo que establecer presupuestos formales constituye una directriz sobre la cual van tomándose las decisiones, e incluso a medida que se van tomando decisiones también van modificándose los planes o presupuestos.

CAPITULO 2
MECANICA DEL PRESUPUESTO

2.1 Preliminares

Algunas consideraciones que deben ser tomadas en cuenta en un primer análisis son:

- tamaño y estructura de la empresa,
- su división y distribución del trabajo,
- el tipo y volumen de operaciones económicas y mercantiles que se realizan.

Estas características permiten darnos una idea de los requerimientos materiales y humanos necesarios en cada departamento y que finalmente serán interpretados monetariamente. En la etapa de control de dichos requerimientos podrán presentarse en formatos diversos (numérica y gráficamente), sin problemas y con gran facilidad.

Al comenzar nuestra tarea aplicando estos principios básicos *evitaremos* de entrada:

- establecer equivocadamente metas y objetivos, así como futurizar resultados erróneamente.
- fomentar sentimientos de confianza dejando que se den los buenos resultados al *azar* o ala buena suerte, siendo evidentes la falta de conocimiento e incapacidad de la dirección.
- descuidar entre departamentos la eficiente coordinación, omitiéndose o duplicándose funciones y /o tareas, incrementando además costos de operación, entre otras.

2.1.1 Análisis y Planeación de la Empresa

Una vez realizadas las primicias básicas, para diseñar y posteriormente implantar el programa presupuestal es necesario establecer la dirección

correcta hacia la cual deseamos conducir a la empresa y para ello se debe hacer en lo posible un estudio de aquellos factores y variables que lleguen a afectar la posición o situación general en la que se encuentra, basándonos en análisis financieros, de mercado, condiciones de crédito para con los proveedores, acreedores, créditos adquiridos con instituciones bancarias, liderazgo dentro de la competencia, entre otros.

Partiendo de este análisis se deben establecer clara y formalmente los objetivos, las metas, las estrategias y los planes a corto y largo plazo.

2.1.1.1 *Formalizar objetivos, metas y estrategias*

Al decir "formalizar" los objetivos, las metas, las estrategias y los planes a corto y largo plazo, se da a entender que, las expectativas de crecimiento y expansión hacia las cuales los ejecutivos pretenden encaminar a la empresa se deben expresar en forma:

- a) escrita, b) lógica,
- c) congruente, d) sistemática y e) financiera,

2.1.1.2 *Objetivos*

Los objetivos expresarán en forma general la situación deseada para un futuro a *largo plazo*, poniendo énfasis en el crecimiento y desarrollo integral para la empresa. Así mismo deben expresar la misión, la visión y el carácter ético de la empresa. Ejemplo: contar con sistemas de calidad mundial; contar con una nueva planta en provincia.

2.1.1.3 Metas

Las metas tienen el propósito de definir con mayor precisión la declaración de objetivos generales, se expresan no solo en forma narrativa sino también cuantitativamente, en forma precisa y medible, es decir, deberán detallar y /o cuantificar:

- *periodos de tiempo* empleados para el logro de actividades específicas,
- *cálculos y mediciones* de todos los aspectos involucrados en el proceso productivo, operativo y administrativo.
- *subdivisión de responsabilidades*

Como ejemplo: determinar el porcentaje de ventas para el próximo período; determinar el incremento de las utilidades en un quince por ciento para el tercer trimestre, etc.

2.1.1.4 Estrategias

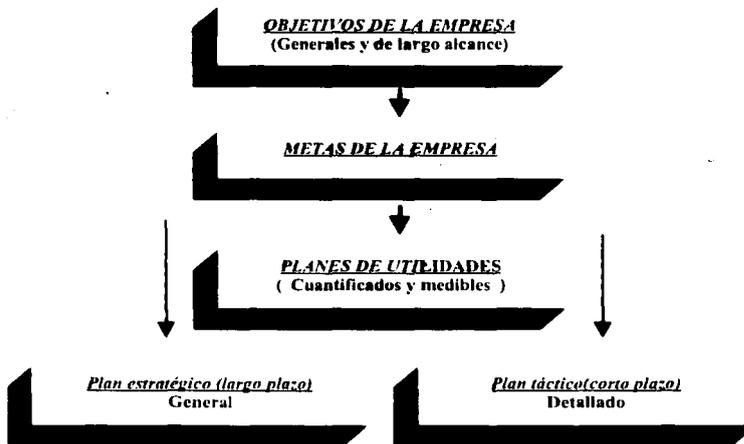
Las estrategias establecen el "como" o el "modo", o sea definen las acciones concretas que implícitamente conducen al logro de los anteriores. Desarrollar y extender una gama de estrategias tanto como sea posible, tendrá como propósito encontrar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos generales y las metas específicas.

Como ejemplo: facilitar la aprobación crediticia a los compradores para el otorgamiento rápido de un financiamiento automotriz elevando el número de ventas para una determinada línea de autos.; cubrir el 10% de gastos por concepto de impuestos en la adquisición de una unidad vehicular y así captar un 35% del mercado potencial; incrementar estratégicamente canales de publicidad en sectores de población con alto poder adquisitivo.

2.1.1.5 Plan de Utilidades

Finalmente los objetivos, las metas y las estrategias que se han establecido y redactado adecuadamente se incorporan a un plan de utilidades conocido como *presupuesto maestro*.*

Ahora bien, se conocen dos tipos de planes o presupuestos en relación al tiempo en que se proyectan: plan estratégico y plan táctico. El primero es vasto, ya que contempla cifras para periodos de dos o más años. El segundo es detallado y su proyección no abarca más de un año.



* presentado bajo una serie de formatos conocidos como cédulas en donde los resultados esperados se expresan en forma financiera y se manifiestan las metas en términos de expectativas de tiempos.

2.1.1.5.1 *Planación a Largo Plazo*

El estudio a largo plazo incluye tres tipos de planes:

- Plan de mercados. Consiste en realizar una investigación sobre el comportamiento de los diferentes mercados, que influyan directamente sobre el o los productos. Si es posible se deberá profundizar inclusive con indicadores internacionales como son tratados de comercio con otros países. Algunas variables que entran en el plan de mercados son:
 - > crecimiento de la economía,
 - > crecimiento de la población,
 - > ingreso per cápita
- Plan de necesidades de insumos. Consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que se utilizan para producir los productos, como son:
 - > materia prima,
 - > mano de obra,
 - > instalaciones físicas,
 - > energéticos,
 - > accesorios
- Plan financiero. Es aquel que esta integrado por estudios de:
 - > financiamiento e inversión,
 - > costos de capital,
 - > políticas de pago de dividendos,
 - > políticas de reposición de equipos,
 - > políticas de control y medición de costos,
 - > elaboración de estados financieros presupuestados

2.1.1.5.2 *Planeación a Corto Plazo*

Es aquella que comprende un conjunto de acciones que habrán de colocar a la compañía en determinada posición dentro de un periodo determinado.

2.1.2 Principios y Políticas Preliminares

2.1.2.1 *Principios y Políticas Contables*

Tomando en cuenta que la mayor parte de los estados financieros que existen en las empresas se elaboran bajo los principios contables generalmente aceptados, así mismo la realización y ejecución del presupuesto se hará sobre la misma base de aquellos, tomando en cuenta también los principios económicos que afecten directamente la estabilidad de la organización como son: la oferta, la demanda, el ciclo económico, etc.. ya que al momento de la presentación del programa presupuestal será de gran facilidad su lectura y análisis, tanto para los altos mandos como para efecto de futuras auditorías. Cabe resaltar que para lograr la efectividad del presupuesto deberán someterse a revisión los sistemas contables que estén operando en el momento, y si es necesario deberán ajustarse modificaciones, de tal manera que sea fácil de obtener la información útil para la elaboración del presupuesto. Por ejemplo establecer un catalogo de cuentas que permita identificar rápida, correcta, y detalladamente los débitos y créditos autorizados para cada tipo de cuenta.

2.1.2.2 *Principio de Excepción*

El cual sostiene que los ejecutivos deberán concentrar su atención en aquellas partidas excepcionales o anormales que van apareciendo en los presupuestos, determinar sus causas y aplicar acciones correctivas. Es así como el presupuesto permite a los ejecutivos pulsar el avance de la empresa y para ello es recomendable establecer periodos mensuales de revisión.

2.1.2.3 *Principio de Flexibilidad*

La elaboración de los presupuestos se basa en estimaciones y juicios abiertos, por lo tanto el acto de interpretarlos requiere de la flexibilidad suficiente y necesaria para darles el realismo y la exacta amplitud a las cifras. No debemos caer en la rigidez burocrática al aplicarlos. Por lo general se piensa que los presupuestos tienden a establecer una rigidez matemática en las operaciones de la empresa, en realidad la constante práctica presupuestal permite a los ejecutivos poder evaluar más objetivamente la solidez de una decisión respecto a una o varios sucesos imprevistos. Por ejemplo para aquellos desembolsos no planeados, pero que en un momento futuro se convierten en necesarios el presupuesto en ese momento sirve de base para evaluar el impacto financiero que pudiera repercutir en el cuadro financiero de la empresa. Las ventajas o desventajas de un programa presupuestal dependen de su capacidad de adaptación a las cambiantes circunstancias dentro y fuera de la empresa, es decir que el presupuesto debe ser dinámico en toda su extensión, por el contrario de otros formatos contables cuya cifras son estáticas. El presupuesto en ningún momento debe constituirse como "camisa de fuerza", ni coartar los actos administrativos en pro de oportunidades hayan estado o no planeados.

2.1.2.4 Enfoque Realista

En muchas ocasiones representa un gran reto para los ejecutivos involucrados en la planeación presupuestal. Lo anterior dependerá del cuidado en el momento en que se fijen metas presupuestales evitando ser indebidamente conservador o irracionalmente optimista.

2.1.2.5 Proceso Administrativo

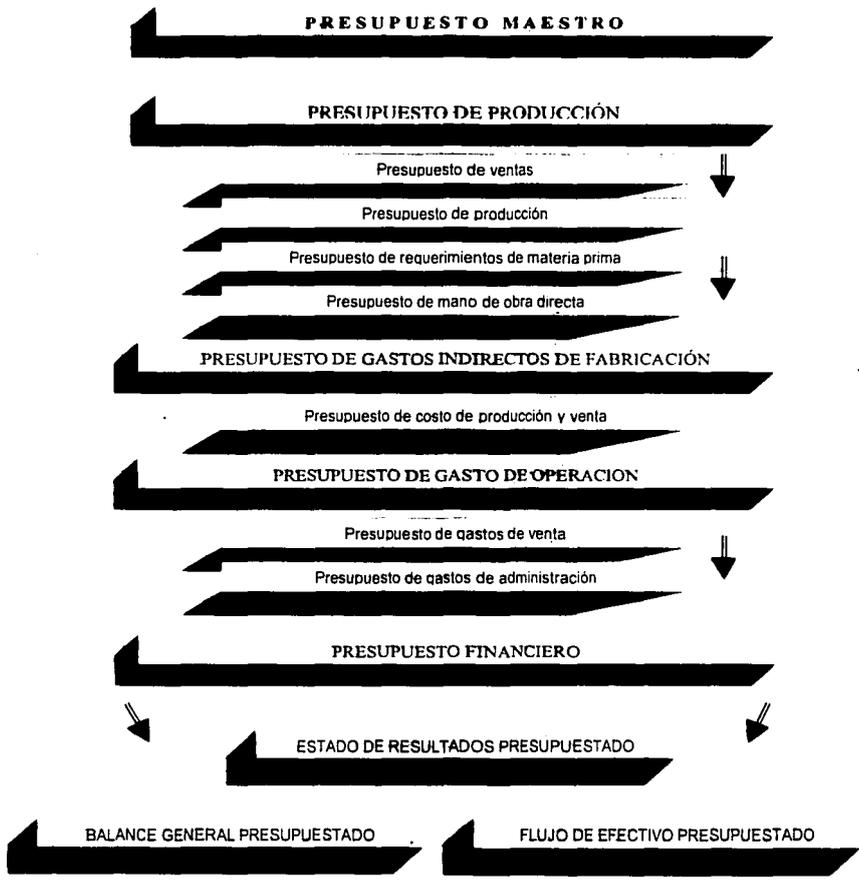
Integrar conscientemente las funciones administrativas (planear, coordinar, dirigir y controlar) a la cotidianidad del trabajo muestra, un indicativo de un gran avance y maduración por parte del desempeño gerencial.

2.1.2.6 Compromiso de la Gerencia General

El programa presupuestal arroja resultados con gran profundidad y alcance, siempre y cuando tenga el respaldo, apoyo e impulso constante y tenaz de la autoridad gerencial.

2.2 Presupuesto Maestro

Es aquel que esta integrado por los presupuestos de producción, de gastos indirectos de fabricación, de operación ó distribución y ventas, presupuesto financiero, y estados financieros presupuestados, como a continuación se muestra:



2.2.1 Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación contempla aquellos aspectos relativos a la operatividad y productividad de la planta industrial. Su objetivo es planear aquellos insumos que participan directamente en el proceso productivo para generar niveles óptimos de producción y poder satisfacer las necesidades del mercado.

2.2.1.1 *Presupuesto de Ventas*

Primeramente será necesario determinar el comportamiento de la demanda que se tiene respecto a los productos con que la empresa cuenta, conocer que se espera que haga el mercado, y una vez determinada poder elaborar el presupuesto de producción. Lo anterior debido a que en general para la mayor parte de las empresas, la demanda que tienen es menor que su capacidad instalada para producir. Si el presupuesto de ventas no es realista, la mayoría, si no es que todas la demás partes del presupuesto maestro también serán irreales. El presupuesto de ventas suele desarrollarse en términos de unidades físicas y en importes de ventas. Algunas consideraciones que deben ser tomadas en cuenta para elaborar el presupuesto de ventas son:

- Determinar claramente el objetivo deseado respecto al nivel de ventas para un determinado periodo, estableciendo las estrategias que será necesario aplicar para lograrlo.
- Realizar un estudio que proyecte las ventas deseadas para un futuro, y para ello se deben analizar aspectos tales como:
 - cambios en la población,
 - el estado general en la economía,

- las proyecciones de la industria,
- las políticas de precios a corto y largo plazo,
- el posible desarrollo de nuevos productos e innovaciones en los actuales,
- los nuevos esfuerzos de comercialización; la expansión o contracción de las áreas de ventas, su división por áreas de responsabilidad,
- la expansión o posibles cambios en los canales de distribución, etc.

Los principales propósitos del presupuesto de ventas son:

- reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos,
- incorporar los juicios y decisiones de la administración en los planes de comercialización, de tal forma que la experiencia pueda moldear el presupuesto de ventas,
- facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.
- proporcionar información al detalle a otras áreas : los gerentes de producción necesitarán de suficientes detalles para planificar los niveles de la producción y las necesidades de la planta; el gerente de finanzas necesitará suficiente información para evaluar y planificar los flujos de efectivo, los costos unitarios de los productos, las necesidades de inventarios, etc.

La cantidad de detalles dependerá, como ya se dijo en párrafos anteriores, del tipo de industria de que se trate, del tamaño de la empresa, de la disponibilidad de recursos, así como del empleo de mano de obra disponible, etc.

2.2.1.1.1 *Relación Precio-Costo-Volumen en el Presupuesto*

Es de gran importancia tomar en cuenta esta relación al elaborar el presupuesto. En mercados competitivos, como lo es actualmente el mexicano, el precio y el volumen de las ventas son mutuamente interdependientes, lo cual genera un problema para la administración de las empresas inmersas en estos mercados. Para analizar este problema deben tomarse en cuenta dos aspectos:

- a) la relación de la curva de la demanda, o sea el grado en que varía el volumen de las ventas y los diferentes precios que se ofrecen;
- b) la curva de costo unitario, que varía con el nivel de la producción.

Esta relación obvia, pero a menudo inadvertida debe analizarse para el desarrollo de la estrategia de precios. Un aumento en el precio de venta sin ningún cambio en el volumen, se reflejará peso por peso en las utilidades antes de impuestos. Ahora, un aumento en el volumen de ventas sin ningún incremento en el precio de venta, se reflejará en la utilidad antes de impuestos únicamente por la diferencia entre el monto de las ventas por unidad y el costo variable por unidad de producto.

Ejemplo. En una empresa x, que vende un solo producto presenta el Estado de Resultados presupuestado para el año 200x en donde muestra los siguientes datos:

Ventas: 5000 unidades a costo de \$2.00 por unidad.

Costos: Fijos: 4,000 que permanecerán constantes todo el año.

Costos variables: \$ 1.00 por unidad producida.

CONCEPTO	
Volumen (unidades vendidas)	<u>5000</u>
Ingreso (\$2.00)	\$10,000
Menos Costos variables(\$1.00)	<u>\$5,000</u>
Margen de contribución	\$5,000
Menos Costos fijos	<u>\$4,000</u>
Utilidades	<u>\$1,000</u>

Se llegó a la conclusión que este presupuesto no cubre el objetivo de utilidades de la compañía y en la última junta realizada se plantearon dos alternativas diferentes: a) aumentar el precio un 10%; B) aumentar un 10% el volumen (en unidades) Ante este problema se realizó el siguiente análisis :

CONCEPTO	PRESUPUESTO TENTATIVO	ALTERNATIVA A	ALTERNATIVA B	ALTERNATIVA C
Volumen: <u>5000</u> UDS	Volumen: <u>5000</u> UDS	Volumen: <u>5000</u> UDS	Volumen: <u>5500</u> UDS	Volumen: <u>5250</u> UDS
Ingreso	(\$2.00) \$10,000.00	(\$2.20) \$11,000.00	(\$2.00) \$11,000.00	(\$2.20) \$11,550.00
Costos variables	(\$1.00) \$ 5,000.00	(\$1.00) \$ 5,000.00	(\$1.00) \$ 5,500.00	(\$1.00) \$ 5,250.00
Margen de distribución:	\$5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 5,500.00	\$ 6,300.00
Menos Costos fijos	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,100.00
Utilidades:	<u>\$ 1,000.00</u>	<u>\$ 2,000.00</u>	<u>\$1,500.00</u>	<u>\$ 2,200.00</u>

Al elaborar el análisis se desarrollo una tercera alternativa en la se puede apreciar: un aumento en 10% en el precio elevando la utilidad, y un aumento del 5% en el volumen mejorando la eficiencia y los esfuerzos de comercialización. Lo anterior aumenta los costos fijos con el propósito de proveer efectivo para financiar mayores esfuerzos de comercialización.

2.2.1.2 *Presupuesto de Producción*

El presupuesto de producción especifica el volumen planificado para cada producto, en caso de que haya varios; con esta base debe elaborarse el presupuesto de producción, en el cual existen factores como la programación y entrega de la producción física durante el año. Estos dos factores importantes en el presupuesto de producción constituyen algunas de las funciones que ejecutan los gerentes de producción, quienes por poseer el conocimiento de primera mano sobre la capacidad de la planta y del personal, la disponibilidad de los materiales y el proceso de producción, etc. recae sobre ellos la responsabilidad de dirigir la producción en su totalidad, y para ello deberán tomar en cuenta las políticas de la alta administración en asuntos tales como: los niveles de los inventarios, la estabilidad de la producción y las adiciones de capital (capacidad de la planta).

Los gerentes de producción deben coordinarse de tal forma que exista una relación óptima entre los niveles de las ventas, de los inventarios y los niveles de la producción. En relación a este tema por lo regular los gerentes de ventas presionan para solicitar nuevos productos, modificar los existentes o incrementar la disponibilidad de inventarios, por eso debe haber una coordinación entre el presupuesto de ventas, el de producción y las políticas de inventarios. Un presupuesto eficiente y coordinado de producción permite lograr una manufactura o producción económica, es decir, que el costo global resulte el más bajo. Así mismo es recomendable que se estandaricen de los productos y los niveles estables de producción ya que esta operación permite mantener costos de producción más estables.

Algunos factores que deben tomarse en cuenta al elaborar el presupuesto de producción son:

- Las necesidades totales de la producción comprendidas dentro del período presupuestado.
- Las políticas de inventarios de productos terminados.
- La capacidad y suficiencia de la planta, considerando límites permitidos con respecto a niveles estables de producción, así como ampliaciones o recortes de la fábrica.
- La disponibilidad de materiales directos y mano de obra directa.
- Duración del proceso productivo.
- Número de lotes o corridas económicas.

La fórmula para determinar la cantidad que se debe producir en cada una de las líneas de productos que vende la empresa, debe considerar las siguientes variables:

- a) las ventas presupuestadas de cada línea,
- b) los inventarios finales deseados para cada tipo de línea y,
- c) los inventarios iniciales con que se cuenta para cada línea.



El presupuesto de producción debe desarrollarse en términos de cantidades de unidades físicas de artículos terminados. Por consiguiente al elaborar el presupuesto de ventas en unidades, así como en importes, igualmente se procederá con el presupuesto de producción.

2.2.1.2.1 *Políticas de Inventarios*

Se ha mencionado la importancia de los volúmenes de inventarios sobre todo al coordinarse con los niveles de producción. Una de las funciones de los inventarios de artículos terminados es que estos deben absorber la diferencia en las existencias, entre los niveles del volumen de ventas y el de la producción. Cabe mencionar que los niveles de inventarios fluctúan muchas veces entre dos puntos:

- a) el de mantener un nivel excesivamente elevado lo cual supone un alto costo de mantenimiento y,
- b) el de mantener niveles insuficientes para satisfacer en forma oportuna las demandas de ventas y producción.

Dadas las diferencias se deben establecer políticas de inventarios de artículos terminados que permitan: determinar un nivel óptimo, así como, controlar y mantener de manera razonable ese nivel óptimo. Al desarrollar esas políticas es muy recomendable tomar en consideración los siguientes factores:

- las cantidades que se necesitan para satisfacer las necesidades de ventas.
- la duración del proceso productivo.
- las características de las instalaciones de almacenamiento.
- las características de los productos, es decir, su carácter perecedero.
- la capacidad de distribución.
- la capacidad de financiar la producción de productos anticipadamente a las ventas.
- la capacidad para cubrir ciertos costos inherentes al almacenamiento de inventarios como son: seguros, impuestos, renta, depreciación de las instalaciones, transportación y manejo.

- o los riesgos imprevistos como: devoluciones de los clientes, obsolescencia de los productos, disminución de los precios, pérdida por siniestro o robo.

Según estudios, en la mayoría de las empresas las políticas de inventarios más comunes son:

- a) Producción estable e inventarios variables. En la cual los costos de producción tienden a ser menores; se fomenta estabilidad en el empleo, menor rotación de personal y reducción de gastos de capacitación de nuevos empleados; se evita la capacidad ociosa en general;
- b) Producción variable e inventarios estables. Lo cual resulta muy poco fácil, ya que implica estar parando y arrancando la maquinaria siendo muy costoso contra el beneficio de tener un inventario estable.

En la actualidad van surgiendo diversas teorías sobre la planificación de la producción y una de esas nuevas corrientes administrativas es la llamada: "justo a tiempo", en donde precisamente se busca disminuir lo más que se pueda el inventario de ser posible a cero, y al mismo tiempo optimizar el abastecimiento de la demanda en el momento justo en que se requiere. Desafortunadamente en México, debido a que la mayoría de las empresas tienen capacidad ociosa, la mano de obra tiende a no ser eventual y a pagarse por jornadas y no a destajo por horas, ni por temporadas, si no que prefiere ser de planta, la alternativa de *producción variable* es poco apropiada por lo la tendencia más común es la producción estable.

2.2.1.2.2 Suficiencia de la Planta

Otro análisis adicional al presupuesto de producción es el de la capacidad de producción de las instalaciones. Es importante conocer hasta donde se puede satisfacer la demanda de producción, durante el periodo que cubrirá el presupuesto. Para ello debe evaluarse y coordinarse esa capacidad, en cada una de los departamentos, procesos y máquinas individuales, evitando así cuellos de botella. Esta evaluación nos permitirá determinar si: se requiere expandir la planta; o realizar reparaciones extraordinarias y reacomodos de las instalaciones; o se considera necesario retirar y vender la capacidad excedente de la planta.

Al realizar la evaluación se deben considerar cuatro diferentes clasificaciones:

- La capacidad máxima.- puede concebirse como la capacidad "teóricamente posible", de ingeniería ó de "diseño";
- La capacidad práctica.- es un poco más baja y representa el nivel al que la planta o el departamento puede operar con la mayor eficiencia;
- La capacidad ociosa (o excedente de la planta).-que representa la diferencia entre el ritmo real en que se operan las actividades y la capacidad práctica;
- La capacidad de punto de equilibrio.- que representa el ritmo de actividad en donde el valor de los artículos producidos es igual al costo de producir y vender esos artículos.

En general estas la capacidades de expresan como porcentaje en relación a la capacidad máxima de la planta, la cual suele medirse en diversas formas: por ejemplo, si solo se produce un artículo (o varios idénticos) la capacidad debe medirse en unidades físicas de producción; o bien la capacidad puede medirse en términos de algún denominador común de la producción como: horas de

mano de obra directa, valor de venta de los artículos, su costo directo o su peso total, etc.

Si la capacidad de la planta fuera insuficiente la alta administración o gerencia general se vería en la necesidad de hacer planes para obtener la capacidad adicional necesaria o, de otra forma modificar sus necesidades de producción y ventas. El problema esta relacionado con la cuestión del financiamiento, en donde la gerencia gral. debe tomar extremo cuidado evitando realizar costosas adquisiciones las cuales puedan cubrir las demanda pico, de corta duración y que después haya de permanecer ociosas durante largos periodos de tiempo.

El presupuesto de producción contribuye a la planificación, la coordinación y el control. El hecho que se desarrolle un plan detallado de producción y de que éste se base en un plan realista de ventas, significa que la administración ha analizado y concretado sus planes acerca de la función planificar o presupuestar la producción con sus respectivos problemas. El desarrollar un presupuesto detallado de producción obliga a tomar decisiones con respecto a los planes de producción, las necesidades de materiales y componentes, las necesidades de mano de obra, la capacidad de la planta, la inyección de capital y las políticas de inventarios. El presupuesto de producción debe ser considerado como un plan maestro de producción, pero no por ello significa que debe aplicarse rígidamente, sino que debe ser una guía, un marco de referencia conforme al cual se programan las ordenes de producción y entrega, tratando de reflejar en lo posible las tendencias reales de las ventas, conforme avanza el tiempo dentro del periodo presupuestal.

Una eficaz labor de presupuestos logra una perfecta coordinación con los presupuestos de todas las áreas. Uno de los problemas comunes en casi todas las empresas es el de coordinar las operaciones entre el departamento de ventas

y de producción. El ejecutivo de ventas debe ser un conocedor perspicaz de los de los problemas de producción y a su vez, el ejecutivo de producción debe estar al tanto de los sucesos en área de ventas. Quizá sea conveniente modificar el plan de ventas favoreciendo aquellos productos que la empresa pueda producir fácil y eficientemente.

2.2.1.3 Presupuesto de Necesidades de Materia Prima

Un presupuesto elaborado integralmente es aquel que incluye la planificación y control de las materias primas o partes que componen el o los productos terminados. Una vez determinado en el presupuesto de producción las cantidades de cada producto que habrán de producirse, como siguiente paso es el de determinar las necesidades tanto en cantidades como en costos de: materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Los dos últimos se verán más adelante. En el caso del presupuesto de materiales directos ó materia prima se ven involucrados los siguientes :

- materia prima o partes que la componen,
- las compras de materias primas,
- los niveles de inventarios de materia primas /o partes y.

El presupuesto de materia prima requerida especifica las *cantidades* (no el costo) de cada clase de materia prima y sus partes, por producto, requeridas para la producción presupuestada. En este apartado cabe mencionar lo siguiente: los materiales que se usan en la fabrica se clasifican tradicionalmente como directos o indirectos. Los materiales directos son aquellos que forman parte del producto terminado y que pueden relacionarse de manera *directa* con el costo unitario de esos artículos terminados. El costo del material directo

generalmente es un *costo variable*, es decir, un costo que varía en proporción a la variación del volumen de la producción. Por otra parte el material indirecto es aquel que se usa en el proceso productivo pero cuyos costos no son directamente rastreables hasta cada producto. Es decir, un costo indirecto es el de aquellos materiales aquellos se emplean en forma general como grasas, lubricantes, etc.

Para desarrollar el presupuesto de materiales directos se deben tomar en consideración:

- a) el volumen de la producción presupuestada y,
- b) el coeficiente estándar de uso, por tipo de materia para cada artículos terminado, o sea la cantidad empleada o consumida de cada materia en cada producto.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Presupuesto de} \\ \text{Materia prima "A"} \\ \text{requerida} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Producción presupuestada} \\ \text{de una línea} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Coeficiente estándar de} \\ \text{materia prima "A"} \\ \hline \end{array}$$

Este presupuesto incluirá únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos como ya se mencionó se incorporan al presupuesto de gastos indirectos de producción.

Algunas de las ventajas de el presupuesto de requerimientos de materia prima son:

- controlar la eficiencia con que se maneja la materia prima,
- proporciona información para determinar niveles de inventarios óptimos para cada tipo de materia,

- evita cuellos de botella en la producción, escasez de materias primas y determina la cantidad de materia prima dentro del periodo presupuestado.
- Una vez determinadas las cantidades exactas de materia primas empleadas genera la información para elaborar el presupuesto de compras

2.2.1.4 *Presupuesto de Compras*

Este presupuesto especifica las cantidades que habrán de comprarse (en importes) de materia prima, su *costo estimado* y las fechas requeridas de su entrega. De este se deriva el costo de productos terminados.

La responsabilidad recae sobre el gerente de compras, quien debe contar con un presupuesto realista de los requerimientos de las materias primas para presupuestar con efectividad las actividades correspondientes a la compra de las mismas. Este presupuesto especifica tanto las cantidades de cada tipo de material como las fechas aproximadas en que serán consumidos; el costo estimado por unidad y en forma global.

El gerente de compras organizará sus materiales en tal forma que se coordinen: los niveles de inventarios existentes de materias primas con la fecha de su recepción, y con los requerimientos que el departamento de producción necesite en ese momento; así mismo deberá estimar costos unitarios; determinar el número de unidades y fechas para efectuar pedidos, apegándose a las políticas establecidas para los inventarios de materias primas.

2.2.1.4.1 *Políticas de Inventarios*

De igual forma como ocurre con el presupuesto de producción respecto a las ventas, en donde los niveles de inventarios de artículos terminados deben estar

coordinados con los dos anteriores, así ocurre con los inventarios de materias primas en relación a las compras y las cantidades que se utilizan en la producción. Es decir, se deberá mantener un equilibrio entre lo que tenemos, lo que consumimos y lo que compramos de materia prima. Y lo que tenemos en el inventario de materia prima, constituirá un colchón importante, por lo tanto deberán establecerse ciertas políticas para el manejo de estos inventarios, para lo cual deberán tomarse en cuenta los siguientes factores:

- cantidad, tipo y variedad de las materias primas utilizables,
- disponibilidad de esas materias,
- su carácter perecedero,
- costos por almacenamiento,
- instalaciones suficientes para almacenar,
- tiempo transcurrido entre el pedido y la recepción de materia prima,
- políticas de descuento por parte de los proveedores en compras por volumen,
- condiciones de crédito y financiamiento

El gerente de compras finalmente, debe de buscar y desarrollar fuentes seguras de abastecimiento de materias primas de manera continua, conocer y manejar en provecho de la empresa las potencialidades y limitantes de los proveedores; conocer la actual situación de los precios en el mercado, visualizando futuros cambios o fluctuaciones de precios, asegurando la mejor calidad al mejor precio. Deberá realizar comparaciones entre: los niveles reales registrados en inventarios de materias primas y el presupuesto de los mismos. También comparar los costos unitarios reales contra los presupuestados, fomentando con ello la administración por excepciones, en donde se toman en cuenta aquellas variaciones importantes o anormales entre las necesidades reales y las

presupuestadas, y sólo en estas situaciones el gerente deberá consultar a la gerencia general para proceder de la mejor manera. A su vez la gerencia general hará participes a las áreas involucradas, como pueden ser finanzas, almacenes etc. , de tal forma que ninguna de ellas se vea afectada por algún cambio.

2.2.1.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Este presupuesto cubre las necesidades de mano de obra directa, o sea aquella que directamente interviene en la producción de los artículos que la empresa vende, o sea, que pretende convertir las necesidades de la producción a horas de mano de obra directa. El costo total de la mano de obra directa se integra por aquellos costos o desembolsos generados por sueldos de supervisores de producción, salarios de aquellos que hacen herramientas, el personal de reparaciones, almacenistas, vigilantes, montacargas, etc. La suma del costo de mano de obra y el costo de la materia directa utilizada se conoce como costo primo.

El presupuesto de mano de obra directa permite planificar la cantidad requerida de trabajadores, el costo que generan por unidad producida y las necesidades de efectivo (sueldos y salarios) que se requerirá para el periodo presupuestado.

La responsabilidad de elaborarlo recae sobre el gerente de producción, ya que el cuenta de primera mano con el conocimiento de el total de máquinas y el número de trabajadores por máquina, su capacidad de rendimiento, el nivel de capacitación requerido para operar el equipo, la cantidad de corridas de producción necesarias por día, etc. Los departamento de personal y contabilidad solo proporcionarán el soporte necesario para cubrir esos requerimientos. Una vez presentado el presupuesto al director del proyecto

será evaluado por comité de presupuestos para su aprobación e integración al presupuesto maestro.

Al desarrollar el presupuestos de la mano de obra directa habrán que tomarse en cuenta múltiples factores dependiendo de las características de cada empresa como pueden ser entre otras más:

- las características del proceso de producción con que se cuente,
- los sistema de pago de salarios,
- los sistema de contabilización de costos de producción,
- el nivel de estandarización de tiempos de producción.

Así mismo dependerá de cada empresa el determinar que departamento incide directamente con mano de obra directa, y si efectivamente incide determinar si es práctico o no calcular tiempos estándar con exactitud o si es preferible basarse en la experiencia.

La elaboración y su presentación del presupuesto de mano de obra directa pretende puede realizarse de varias formas, según características y factores internos de cada empresa, sin embargo, entre los métodos que existen se mencionan los siguientes:

2.2.1.5.1 Estudio de Tiempos y Movimientos

Desarrollado por Frederic Taylor, este método permite, a través de la observación directa, midiendo tiempos reales con cronómetro, establecer tiempos estándar para cada operación en con alto grado de especificidad. Esto nos permite conocer cuanto tiempo se necesita para ejecutar operación por operación.

2.2.1.5.2 Método de Costos Estándar

Este método se usa por lo general para empresas en donde se procesan varios productos en forma simultánea. Para aplicar este método es necesario que en la empresa exista previo un eficiente estudio sistemático de costos estándar de acuerdo a las necesidades de mano de obra para producir unidad por unidad. Por lo general tales estándares se hacen muy rigurosos registrándose con frecuencia variaciones entre lo real y lo planeado reflejándose en el presupuesto constantemente.

2.2.1.5.3 Método de Estimación Directa

Este método aplica cuando por las características internas de la empresa se pide que o el gerente o supervisor, según sea el caso, efectúe la estimación de horas de mano de obra directa requeridas para la producción apoyándose en: su juicio personal; en desempeño de periodos anteriores de producción; y en su caso en personal técnico staff.

2.2.1.5.4 Método Estadístico

Para aplicar este método se deberán tomar en cuenta todos los costos históricos que sean necesarios para determinar alguna medida de horas de mano de obra directa, según el histórico de producciones pasadas y ajustándose después según los cambios necesarios. La precisión de este método depende de la seguridad de los registros de costos y de la continuidad del proceso de producción periodo a periodo. Aún cuando se este empleando alguna otra medida de estimación de las horas de mano de obra directa, las

razones históricas suelen constituir a menudo buenas verificaciones de la exactitud de otros métodos empleados. En algunas empresas utilizan varios enfoques para determinar las horas de mano de obra directa, las cuales no constituyen recetas exactas, ya que lo que puede ser aplicable para un departamento de producción y costos no suele serlo para otros.

Ejemplo A:

La empresa X produce 5 líneas de productos diferentes: "dd", "ff", "zz", "qq", "yy". Según estudio realizado se determinó que la línea "zz" requiere de 4 horas de mano de obra de mecánico, 6 horas de soldador, y una hora de pulidor. Para calcular la mano de obra directa de la línea "zz" cuando el presupuesto de producción mensual determinó una cantidad de 1,500 Uds.:

$1,500 \times 4 \text{ hrs. (cortadores)}$	$= 6,000 \text{ hrs.}$
$1,500 \times 6 \text{ hrs. (costureras)}$	$= 9,000 \text{ hrs.}$
$1,500 \times 1 \text{ hrs. (dobladores)}$	$= 1,500 \text{ hrs.}$

El presupuesto para un mes en donde se trabajan los 30 días del mes y el tiempo normal son siete horas determina lo siguiente: 30 días x 7 hrs. = 210 hrs. Que corresponden a cada operario. Ahora para determinar las necesidades de mano de obra queda de la siguiente forma:

$6,000/210$	$= 28 \text{ cortadores aprox.}$
$9,000/210$	$= 42 \text{ costureras aprox.}$
$1,500/210$	$= 7 \text{ dobladores aprox.}$

Ejemplo B:

La empresa Z produce 3 líneas de productos diferentes: "a", "v", "z". Según estudio realizado se determinó que la línea debe pasar por cuatro procesos en los que cada uno incurre en tiempo de mano de obra, así mismo el presupuesto de producción determinó una cantidad a producir de 650 unidades. Según estudio realizado de tiempos y movimientos se determinó que la línea "v" requiere de los siguientes tiempos estándar para cada proceso:

Proceso	Horas
1	1.00
2	0.80
3	0.70
4	2.00

Las horas totales presupuestadas pueden determinarse como sigue:

Proceso	hrs. de M. O. D.
1	$650 \times 1.00 = 650$ hrs.
2	$650 \times 0.80 = 520$ hrs.
3	$650 \times 0.70 = 455$ hrs.
4	$650 \times 2.00 = 1,300$ hrs.
Total	2,925 hrs.

Es de importancia mencionar que el desarrollo del presupuesto de la mano de obra, no sólo la directa sino en general desde los ejecutivos del más alto nivel, el personal administrativo niveles medios, supervisores y trabajadores calificados y no calificados, permite ser más eficaz en diversas funciones de recursos humanos como: la capacitación y el adiestramiento; las necesidades del personal; el reclutamiento y la selección; la descripción y evaluación de puestos; la medición del desempeño; las relaciones sindicales; la administración y políticas de sueldos y salarios. Aunque un programa de presupuestos no resuelve directamente estos aspectos si debe dirigir hacia ellos una considerable atención y colocarlos en perspectiva dentro del renglón

correspondiente, por ejemplo después de ser realizada una evaluación de puestos y de desempeño de los trabajadores de la planta y si se considera que ya es necesario y reajuste de salarios, entonces se deberá contemplar en el presupuesto maestro dentro del renglón correspondiente, para determinado periodo futuro.

2.2.1.6 Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Planear los gastos en una empresa o negocio debe enfocarse no hacia su disminución sino más bien hacia el mejor aprovechamiento que se obtenga de cada desembolso, o sea, una relación de desembolso-beneficio.

La consecuencia en algunas empresas, de recortar los gastos sin ninguna consideración, o definitivamente dejar de comprometer recursos en mantenimiento de activos como pueden ser equipo de computo, mantenimiento de oficinas y edificios, etc., a corto plazo quizá no se vea tan evidente, pero conforme transcurre el tiempo se originarán proporcionalmente problemas de equipo y maquinaria deficiente, constantes descomposturas, elevados costos de mantenimiento y reparación, y en general reducción de la vida de los activos con que cuente la empresa en cuestión. Por lo tanto el mantener una planeación de gastos, constituye en la actualidad, una herramienta que no solo ayudará a evitar mayores consecuencias, sino también a establecer un concepto estándar, es decir un importe máximo, para un gasto o una serie de gastos y bajo un conjunto de condiciones como podrían ser: un o varios programas de trabajo, de producción, de publicidad; actividades administrativas, o simplemente aquellas que se generan por variables ambientales.

El conjunto de gastos denominado Gastos indirectos de fabricación, son aquellos costos y /o gastos que no están relacionados, identificados o rastreados directamente con los productos que se producen en una empresa. El conjunto de gastos indirectos de fabricación se componen de:

- Material indirecto,
- mano de obra indirecta,
- y todos los demás gastos misceláneos, como son: impuestos, seguros, depreciación, energía, agua, gas, teléfonos, renta de instalaciones, mantenimiento externo de equipos, etc.

El conjunto de gastos indirectos de fabricación abarca un gran número de gastos, como se puede ver, lo cual presenta un problema cuando se deben prorratear, distribuir o incluir en el costo de los productos terminados. Es decir que este conjunto de gastos deben ser absorbidos por cada producto fabricado, en alguna proporción, tasa de aplicación, o medida, conocida como factor de producción o base de actividad.

El conjunto de áreas o departamentos que generan este tipo de gastos en la mayoría de las empresas están identificados como departamentos que prestas mantenimiento o servicios al depto. de producción, como pueden ser:

- departamento de mantenimiento y reparaciones,
- mantenimiento y limpieza de áreas de producción,
- departamento de planta de luz,
- departamento de compras,
- departamento o personal para estudio de tiempos y movimientos, etc.

El conjunto de gastos generados por la operación de cada departamento debe clasificarse por separado. El catálogo de cuentas utilizado en el departamento de contabilidad generará las cuentas relacionadas a cada departamento y a cada

actividad con el fin de ir clasificando cada una de los gastos o costos correctamente en su cuenta respectiva, por lo que sería recomendable trabajar bajo sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

En párrafos anteriores se han mencionado los costos y gastos casi en forma sinónima, sin embargo éstos dos términos mantiene ciertas diferencias entre sí. El término costo, para la contabilidad financiera se define como un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en un gasto cuando "rinda beneficios" en el futuro. Es decir que una cuenta de costo es una cuenta de activo, como puede ser el inventario. Por lo tanto el gasto se define como un costo que ya ha rendido su "beneficio". En cambio para la contabilidad administrativa ambos términos pueden adquirir quizá sinónimos significados.

Los costos mantiene comportamientos muy característicos en relación al volumen de producción o nivel de actividad, determinándose tres diferentes categorías:

2.2.1.6.1 Gastos Fijos

Son aquellos que no varían con los cambios en la producción o la actividad productiva; se van acumulando con el transcurso del tiempo. Ejemplo de gastos fijos son los sueldos administrativos, impuestos sobre la propiedad, seguros y depreciación, etc. Debido a su naturaleza el importe total de este tipo de gastos debe relacionarse con un periodo específico de tiempo, sobre todo para efectos presupuestales deben tomarse en cuenta los periodos que comprendan el presupuesto y expresarse como una suma fija por mes. Por otra parte un costo fijo es constante en relación al importe total dentro de cada

periodo, pero cuando se analiza en términos de unidades de producción tiene un efecto variable en el costo unitario. Por ejemplo: en una empresa se producen de 500 a 700 unidades por temporada navideña y se registran costos fijos totales de \$7,000.00. Si la producción se eleva a su máximo entonces el costo fijo por unidad sería de \$ 10.00, pero si la producción registra su mínimo entonces el costo fijo por unidad sería de \$14.00. Los gastos fijos permanecen constantes durante cortos periodo de tiempo; en la realidad ningún gasto fijo se considera absolutamente constante, sobre tomando al transcurrir largos periodos de tiempo , sin embargo en la aplicación del concepto un gasto es fijo para todos los fines prácticos.

2.2.1.6.2 *Gastos Variables*

Son aquellos que con frecuencia varían en forma directamente proporcional a los cambios en la producción o actividad productiva, no en relación al tiempo. Ejemplo de gastos variables, consumo de energía eléctrica, salarios de mano de obra directa, materiales directos, etc. Cabe mencionar que un costo o gasto variable es variable cuando se relaciona con la producción total pero cuando se relaciona con el costo unitario es constante. Por ejemplo: un departamento de producción en el mes de septiembre registra un total de gastos variables de \$2000 y se fabrican 400 unidades por lo tanto, registra un costo variable por unidad de \$5.00. En el mes de diciembre por necesidades del mercado registra un incremento en su producción del 40%, es decir que se fabricaron 560 uds. y por lo tanto el costo variable total registró directamente proporcional un incremento de \$2,800.00 (40% más), pero el costo por unidad se mantuvo en \$5.00 .

2.2.1.6.3 Gatos Semi-Variables

Son aquellos que poseen las características de los dos anteriores. Es decir al cambiar la producción estos cambian en esa misma dirección pero no directamente proporcional.

2.2.1.6.4 Base de Actividad

Al conocer en una empresa el conjunto total de gastos indirectos fijos, variables y semi-variables, el costo que generan, en muchas ocasiones y por su propia naturaleza, no pueden distribuirse ó asignarse a los productos de manera directa. Por ejemplo en un departamento de producción en donde se trabajan múltiples productos, para efecto de conocer que porcentaje de consumo de energía eléctrica le corresponde en relación al total consumido, es necesario determinar alguna medida que sirva de base para realizar la asignación correspondiente, como se ha mencionado, se conoce como base de actividad, o factor de producción, es decir que es una medida común o equivalente con la cual puede identificarse el gasto generado total (de cada departamento) con los productos que fabrica; de manera que para ciertos propósitos la producción global puede expresarse como una sola cantidad. La base de actividad representa el nivel de actividad total que genera ese departamento en cuestión. Para ciertas necesidades, quizá podrían emplearse como base de actividad o factor de producción las horas máquina directas. Algunos factores de actividad o producción que generalmente se utilizan son:

Para departamentos de producción:

- unidades de producción,
- horas de mano de obra directa,

- horas máquina directa,
- costo de la mano de obra directa,
- unidades de materia prima consumibles,
- tiempo del proceso.

Para departamentos de servicios:

- Depto. de luz y fuerza: Kilowatts - hora entregados,
- Depto. de compras: importe netos de las compras,
- Dato de reparación y mtto.: horas directas de reparaciones.

La selección de una adecuada base de actividad corresponderá en colaboración tanto del gerente de producción como de la gerencia general.

Para aplicar los conceptos anteriores en la elaboración del presupuesto de gastos indirectos se menciona el ejemplo de la empresa "w" la cual cuenta para su producción con dos departamentos especializados. De acuerdo con el presupuesto de producción para el mes de marzo se procesarán un total de 10,000 kilogramos del artículo "A" y 5,000 kilogramos del artículo "B". El departamento de producción *uno* procesa únicamente artículos "A"; el departamento *dos* procesará artículos "A" y "B", según proceso de producción. Los gerentes de cada departamento determinaron lo siguientes gastos indirectos que fueron generados en el mes de marzo del año 200x en cada una de sus áreas respectivas:

Gastos indirectos

DEPARTAMENTO PRODUCCION 1	MONTOS
Aceites y lubricantes	\$7,837.50
Consumo de Gasolinas	\$5,937.50
Línea telefonica	\$712.50
Consumo Agua Electropura	\$475.00
Consumo tanques de gas	\$7,125.00
Sueldo empleado A limpieza	\$1,662.50
TOTAL 1	\$23,750.00
\$23,750.00	
DEPARTAMENTO PRODUCCION 2	MONTOS
Aceites y lubricantes	\$7,875.00
Consumo de Gasolinas	\$6,562.50
Línea telefonica	\$787.50
Consumo Agua Electropura	\$525.00
Consumo tanques de gas	\$7,875.00
Sueldo 2 empleados B limpieza	\$2,625.00
TOTAL 2	\$26,250.00
\$26,250.00	
DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO Y REPARA	MONTOS
Refacciones	\$9,000.00
Sueldos 2 mecanicos	\$6,000.00
TOTAL 3	\$15,000.00
\$15,000.00	
TOTAL GYOS INDIRECTOS	\$65,000.00

Para efecto de asignar el total de gastos indirectos, se determinaron los siguientes factores de producción o bases de actividad:

DEPARTAMENTOS	BASE DE ACTIVIDAD
Reparación y mantenimiento:	Horas directas de reparaciones (HDR)
Departamento de Producción 1:	Unidades fabricadas del producto "A"
Departamento de Producción 2:	Horas Máquina Directa Estándar (HMD)

Según estudio de tiempos y movimientos realizado por el gerente de producción y colaboradores, se determinaron los siguientes datos para cada departamento y producto correspondiente:

Base de actividad Departamento 1	Producto A
Unidades producidas de "A"	10,000
Base de actividad Departamento 2	Producto A Producto B
Horas máquina directas empleadas por unidad:	5 HMD x Ud. 4 HMD x Ud.
Base de actividad Departamento Reparación y Mnto.	Depto. 1 Producción A Depto. 1 Producción A + B
Horas directas de reparación empleadas:	0.3 hdr x Unidad 0.06 HDR x cada HMD

Calculo del nivel de actividad para cada departamento utilizando el factor:

Departamento 1		Calculo	Base de actividad Aplicada	Actividad Total
		Directo del Presup. Producción	Uds. producidas de "A"	10,000
Departamento 2		Calculo	Base de actividad Aplicada	Actividad Total
	Producto A	10,000 Uds. x 5 HMD	Horas Maquinaria Directa	50,000 HMD
	Producto B	5,000 Uds. x 4 HMD	Horas Maquinaria Directa	20,000 HMD
			TOTAL	70,000 HMD
Departamento Mantenimiento y Reparaciones		Calculo	Base de actividad Aplicada	Actividad Total
	Departamento Producción 1	10,000 Uds. x 0.3 hdr	Horas directas de Reparación	3,000 HORAS
	Departamento Producción 2	70,000 HMD x 0.06 hdr	Horas directas de Reparación	4,200 HORAS
			TOTAL HORAS DE REPARACION:	7,200 HORAS

Por lo tanto para determinar el costo de reparación y mnto. y aplicando la base de actividad se tiene lo siguiente:

Calculo	de gastos indirectos de mnto. asignados al Depto. producción 1	de gastos indirectos de mnto. asignados al Depto. producción 2
41.66% de \$15,000.00=	\$6,250.00	
58.33% de \$15,000.00=		\$8,750.00

	Gastos Indirectos Asignados	
	Departamento de producción 1	Departamento de producción 2
Gastos Indirectos Determinados	\$23,750.00	26,250.00
Gastos de reparación y mntto.	\$ 6,250.00	8,750.00
GASTOS TOTALES INDIRECTOS:	\$30,000.00	\$35,000.00
Producción (Base de Actividad):	10,00 unidades	70,000 HMD
Costo por unidad producida:	\$ 3.00	
Costos por Hora Máquina Directa:		\$ 0.50

Presupuesto Gastos Indirectos Asignados			
Calculo		Costo total	Costo Unitario
Producto "A"			
Proceso 1: 10,000 x \$3.00	=	\$30,000	
Proceso 2: 10,000 x 5 HMD x \$0.50	=	\$20,000	\$5.00
Producto "B"			
Proceso 2: 5,000 x 4 x .50	=	\$10,000	2.00

2.2.2 Presupuesto de Gastos de Distribución

Los gastos de operación están integrados por los rubros de gastos de venta y gastos de administración, su cuidadosa planificación afectará directamente el resultado final de las utilidades, por lo tanto el control de este tipo de gastos requiere de estricto cuidado, en especial con el frecuente uso y/ o abuso (en ocasiones con espíritu derrochador) de recursos destinados hacia estas áreas, incluyendo los tan comúnmente llamados "gastos de representación".

Los gastos de operación no son costos de productos ni mucho menos serán absorbidos por estos, son generados por la actividad de venderlos, distribuirlos promocionarlos y publicitarlos en el mercado, así como de las actividades propias de la administración para el buen funcionamiento de la empresa. Para efecto de análisis presupuestal deben tomarse como gastos fijos y, una vez presupuestados para efecto de contabilizarlos deben irse acumulando sobre una base mensual mediante una cuenta puente para posteriormente cargarlos por los desembolsos reales.

2.2.2.1 *Presupuesto de Gastos de Venta*

Los gastos de venta están formados por el conjunto de desembolsos realizados en casi todas las empresas si no es que en todas, debido a la necesidad de colocar en el mercado los productos o servicios producidos o generados. Los esfuerzos que se realicen para tal fin contribuirán a facilitar la obtención de ese objetivo.

En este caso el presupuesto usado como herramienta para planear los gastos de venta, tiene como propósito lograr un equilibrio entre la relación: desembolso por ventas y el volumen de las mismas. Se pretende que cada peso gastado

quede completamente justificado con un incremento en el volumen de ventas. Sin embargo las condiciones de los mercados en muchas ocasiones no lo permiten, por lo menos como pudiera pretenderse, ya que cambian con demasiada velocidad sobre todo a medida que se abren las puertas comerciales a otras naciones, como es el caso de México, estableciéndose condiciones más agresivas en el renglón de publicidad y estrategias de venta.

En algunos casos, dependiendo del tamaño y características de cada empresa, el presupuesto para los gastos de ventas incluye tanto gastos de publicidad como gastos de distribución, sin embargo para efecto de identificar cada uno de los gastos que puedan manejarse pueden realizarse dichos planes por separado. En algunas empresas se cuenta incluso con un gerente de publicidad, responsable de realizar su propio presupuesto. De existir tantas subdivisiones y departamentos de ventas, de publicidad o distribución, así cada gerente o responsable de área, deberá elaborar su presupuesto correspondiente, y para ello podrá valerse de diversos métodos como pueden ser:

- una asignación de recursos en forma arbitraria;
- una planeación en relación al porcentaje de ventas de periodos anteriores;
- o al rango de utilidades obtenidas del año pasado, etc.,

los cuales, finalmente se deben presentar detalladamente a la alta gerencia y una vez aprobados se ejercerá su control comparando el conjunto de desembolsos con los beneficios adquiridos paulatinamente. Dicho control puede realizarse en función de las áreas asignadas de responsabilidad, en caso de existir varias zonas de ventas, inclusive a nivel nacional (o quizá internacional), y en función del objetivo que persigue el gasto. La autorización del presupuesto de ventas dependerá de las políticas de gastos establecidas previo la gerencia general, y el grado de flexibilidad permitirá resolver en mayor o menor medida algunos problemas como gastos de transportación,

comidas de trabajo, viáticos, ayuda de gasolinas, mantenimiento y reparación de unidades automotrices asignadas a vendedores, etc.

2.2.2.2 Presupuesto de Gastos de Administración

Los gastos de administración son todos aquellos que no son gastos de ventas ni gastos de producción; se integran por el conjunto de desembolsos que se realizan para poder efectuar las actividades de planeación, organización, coordinación dirección y control, es decir las actividades propias de la administración en todas las áreas. La planeación o presupuestación de este conjunto de gastos corresponde más bien a la gerencia general o alta gerencia, que en general suele encontrarse en diversas áreas especiales de responsabilidad, como pueden ser: la contraloría, la tesorería, el departamento de personal.

Cabe mencionar que por lo regular son considerados como gastos fijos ya que su naturaleza los hace permanecer más estables en periodos mas largos.

De igual forma que el presupuesto de gastos de venta, el presupuesto de gastos de administración será presentado en forma detallada a la alta gerencia y su rendimiento podrá ser medido como una relación de costo beneficio. Por ejemplo es común encontrar gastos de administración cuyos montos exagerados quedan justificados cuando se miden por volumen de los negocios realizados. Sin embargo las políticas establecidas para la autorización y utilización de este conjunto de gastos controlarán en mayor o menor medida, la capacidad de aprovechamiento o derroche de los recursos monetarios con que cuenta la empresa.

CAPITULO 3
EL PRESUPUESTO FINANCIERO

3.1 Presupuesto Financiero

Se integra por tres rubros: a) el presupuesto de flujo de efectivo, el cual permite determinar la capacidad máxima de dinero disponible; b) la integración del balance presupuestado c) y estado de resultados presupuestado. Estos últimos se elaboran a partir de la información generada por los presupuesto de operación, de gastos indirectos, y gastos de operación.

3.1.1 La función del Dinero en una Empresa

El dinero en una empresa es el activo de mayor disponibilidad; es el punto donde la oferta y la demanda de recursos encuentran el intercambio adecuado. Es uno de los activos más valorados porque puede cambiarse por otros activos capaces de producir utilidades. El dinero fluye constantemente en la medida en que se van realizando las transacciones comerciales y los clientes pagan sus saldos para con la empresa.

3.1.1.1 Disponibilidad del Dinero

Uno de los objetivos de tesorería es asegurarse que el dinero no permanezca improductivo, pero a su vez se deben mantener ciertos niveles disponibles de este recurso por tres razones:

- o Para efectuar transacciones comerciales. De existir suficiente disponibilidad de dinero es posible pagar a los proveedores de materias primas, comprar inventarios, pagar los diferentes rubros de gastos, pagar sueldos y salarios, cumplir con el pago de cargas fiscales y el pago de dividendos a los accionistas.

- Para cubrir imprevistos. Muchas situaciones que se presentan sin ser previstas requieren la disponibilidad de dinero. El dinero para imprevistos reduce los niveles de incertidumbre "por si acaso".
- Para cubrir actividades especulativas. Siempre se presentarán oportunidades para que la empresa invierta sus utilidades, como puede ser la compra de importantes materias primas cuya escasez puede prevenirse.

Una buena administración de tesorería trata de asegurar que exista suficiente dinero cuando y donde se necesite, es decir, *exactamente* lo suficiente, no demasiado y nunca, *pero nunca*, muy poco.

3.1.1.2 *El costo del Dinero*

El dinero mantiene un costo directa e indirectamente. En forma directa tiene un costo explícito, cuando se recibe a través de un préstamo bancario, un financiamiento, o el arrendamiento de un activo.

Los costos indirectos en los que incurre el dinero pueden ser las retribuciones que esperan los accionistas en forma de utilidades o dividendos por cada peso aportado. Quizá debiera ser más alto el costo del dinero de los accionistas que el costo del dinero tomado en préstamo, en relación al nivel de riesgo que se adquiere al invertir en un negocio. Otro de los costos indirectos del dinero es el costo de oportunidad que se refiere específicamente a lo máximo que se puede obtener de un recurso al tener diversas oportunidades para invertir. Así por ejemplo se habla el costo de oportunidad de inversión en un banco o en otro, en un instrumento financiero o en otro, en la compra de un edificio o de un lote para construcción etc.

3.1.1.3 *Definición de Liquidez*

“La liquidez de una empresa es igual a su capacidad de convertir un activo en efectivo, y en general de contar con los medios adecuados de pago para cumplir adecuadamente con los compromisos contraídos¹”

La liquidez de una empresa depende en gran medida de dos factores:

- La facilidad y rapidez con la cual se convertirán los activos en efectivo, en un lapso de tiempo;
- El grado de certidumbre en relación a la recuperación del valor del activo.

3.1.1.4 *El Departamento de Tesorería, su Importancia*

El departamento de tesorería es un receptor y emisor importante de recursos monetarios, es un área de gran actividad financiera; registra y canaliza a un primer nivel todos aquellos ingresos y egresos diarios, y que posteriormente serán debidamente contabilizados por el área respectiva. Esos ingresos y egresos se verán en forma más clara dentro del balance en la cuenta de caja, la cual refleja la totalidad del dinero disponible para la empresa en un momento dado quizá en los saldos bancarios, el monto de las inversiones o el dinero que la empresa disponga a través de un préstamo o financiamiento.

Algunas de las actividades origen que se realizan en tesorería son:

- Recepción de recursos en efectivo, cheques, o transferencias bancarias, por concepto de diversas operaciones mercantiles.
- Emisión de comprobantes que respalden dichas operaciones.
- Emisión de recursos en forma de efectivo, cheques, transferencias bancarias y otras formas de pago, por concepto de diversas operaciones mercantiles.

¹ Contabilidad Administrativa David Noel Ramirez Padilla 4ª Edición 1994 edit. McGraw-Hill pag. 98

- Elaboración de reportes que reflejen aproximadamente el total semanal, mensual y anual de salidas de dinero por concepto de pago a proveedores, acreedores diversos, pago de impuestos, depósito de inversiones en la bolsa, pago de comisiones diversas, desembolso por concepto de gastos de representación, reembolsos de fondo fijo
- Clasificación y concentración de ingresos - egresos presentados en reportes financieros que permitan calcular en forma aproximada el importe de gastos e ingresos semanales, mensuales y anuales según lo requiera la dirección de la empresa.
- Calculo de salidas de dinero por concepto de gastos indirectos, así como asegurar contar con recursos necesarios para solventarlos.
- Asegurar contar con recursos para el pago de nominas en efectivo o por otros medios, ya sea vales de despensa, bonos, inclusive vía transferencias bancarias.
- Asegurar contar diariamente con recursos destinados para inversiones a plazos fijos que representen utilidades vía intereses, siendo la mejor manera de obtener ingresos con el menor riesgo en instrumentos de inversión.

La información que se obtiene de lo anterior es vital para los altos mandos porque permite tomar medidas eficientes y efectivas adelantándose a posibles oportunidades, o contingencias que de otro modo no sería posible detectar.

Se comprende la importancia de contar con un modelo financiero cuyo conocimiento y aplicación permita pronosticar con un alto nivel de certidumbre, los movimientos del flujo de efectivo que se vayan sucediendo dentro de la empresa, y que contribuyan a detectar los futuros sobrantes de efectivo dándose como consecuencia de una eficiente predicción de los mismos. A dicho mecanismo se le conoce como *presupuesto de efectivo o del flujo de caja*.

3.1.2 El presupuesto de Flujo de Efectivo

3.1.2.1 *Definición*

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

"Un presupuesto de efectivo (o de caja) demuestra los flujos de entradas o de salidas de efectivo, así como la posición final por subperiodos, para un lapso específico"²

El presupuesto de efectivo en muchas empresas es elaborado por el departamento de tesorería quien a su vez se encuentra subordinado por el jefe de finanzas y presupuestos.

3.1.2.2 *Importancia del Flujo de Efectivo*

Siendo el efectivo una mercancía cara cuya tasa y disponibilidad fluctúan con rapidez las empresas en nuestros tiempos se ven obligadas a generar el máximo disponible de flujo de efectivo, incrementando la liquidez. Cabe mencionar que todas las áreas de una empresa contribuyen a generar una buena o mala liquidez, por ejemplo: si el área de almacén de materias primas mantiene los inventarios excedidos deteriora la liquidez; el desperdicio de gastos de papelería, uniformes y zapato industrial mal empleado daña la liquidez; el abuso del servicio telefónico para uso particular de los empleados daña la liquidez. Como puede observarse todas las áreas de la empresa afectan la

liquidez y por ello se hace necesario establecer un instrumento como lo es el flujo de efectivo o de caja, para analizar las salidas de efectivo que cada área realiza y como afectan o en que grado contribuyen a mejorar o dañar la disponibilidad de efectivo.

3.1.2.3 *Objetivos del Presupuesto de Efectivo*

Los principales objetivos del presupuesto de efectivo son:

- Determinar claramente los excedentes o déficit de efectivo a través del periodo o periodos de que se trate.
- Controlar y supervisar el efectivo con los ingresos por las ventas, con los gastos, los pasivos y las inversiones.
- Determinar la necesidad de un financiamiento o la posibilidad de invertir el excedente de efectivo ocioso.
- Determinar al final del periodo el saldo del flujo de efectivo.
- Determinar la funcionalidad y efectividad de las políticas de cobro y de pago.
- Determinar el nivel óptimo de inversión.
- Determinar la rentabilidad de las inversiones realizadas.

² "Presupuestos, planificación y control de utilidades". Glen A. Welach, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon Edit. Prentice Hall, Quinta Edic pag 460'

3.1.2.4 *Elaboración del Presupuesto de Efectivo (método de entradas y salidas)*

Al elaborar el flujo de efectivo se debe vaciar cierta información en una hoja de datos la cual en primer orden debe especificar:

- Título.- que indica el tipo de documento y la forma a que corresponde.
- La fecha de elaboración.
- Nombre de la persona que elabora el presupuesto.
- Periodo que comprende el presupuesto, por ejemplo de marzo a junio de 2001.
- La periodicidad del informe, por ejemplo mensual, semanal trimestral etc.

La hoja de datos esta dividida en cuatro partes importantes:

1. Saldo inicial
2. Ingresos
3. Egresos
4. Saldo final

3.1.2.5 *Requisitos de Elaboración*

Para elaborar el flujo de efectivo es necesario llevar una metodología que consiste en:

- Realizar una clasificación de las *entradas* de efectivo en: normales y excepcionales.
- Realizar una clasificación de las *salidas* de efectivo en: normales y excepcionales.
- Acumular las *entradas* normales más las excepcionales, dándonos el *total* de entradas.

TECIS C'N
FALLA DE ORIGEN

- Acumular las *salidas* normales más las excepcionales, dándonos el *total* de este concepto.
- Finalmente el total de entradas contra el total de salidas arrojará el saldo en caja.

Cabe mencionar que las entradas o salidas de efectivo *normales* son aquellas que se generan por las actividades propias de la empresa de que se trate, de acuerdo a su giro, y que tienen como característica ser constantes y repetitivas. La entradas o salidas de efectivo excepcionales son aquellas que se dan en forma esporádico,

3.1.2.5.1 Operaciones Normales

- Las *entradas* normales de efectivo se dan vía ventas de contado y cobro a clientes. En el caso del cobro a clientes, previo análisis se debe conocer el monto esperado para el periodo que comprenda el flujo de efectivo.
- Las *salidas* normales de efectivo se dan vía pago a proveedores, pago de nomina, impuestos, prestaciones, y cualquiera otro gasto relacionado con las actividades propias de la empresa. De igual manera para el pago a proveedores previo análisis, debemos determinar el monto a pagar, su periodicidad y las políticas establecidas para dichos cumplimientos.

3.1.2.5.2 Operaciones Excepcionales

- Las *entradas* excepcionales se dan por intereses de inversiones, aportaciones de los accionistas, venta de activos no circulantes, recursos obtenidos vía prestamós.

- Las salidas excepcionales se dan por pago de activos no circulantes como edificios, terrenos, maquinaria, etc, por el pago de dividendos para los accionistas.

La distinción entre los rubros excepcionales y normales tiene como objetivo conocer la frecuencia y el porcentaje con que se dan cada uno, y poder determinar si el incremento o desarrollo de la liquidez de la empresa esta siendo financiado con recursos normales o extraordinarios.

3.1.2.6 *Formato para la Elaboración del Presupuesto del Flujo de Efectivo*

I M P R E N T A " X " S . A .			
FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL DEL 1o AL 31 DE ENERO DE 2001			
CONCEPTO			
Saldo inicial de efectivo			\$ XXXXXX
Más:			
<i>Entradas normales:</i>			\$ XXXXXX
Ventas al contado		\$ XXXXXX	
Cobro a clientes		\$ XXXXXX	
Pago de filiales		\$ XXXXXX	
Otros:			
Sobrante de gastos	\$ XXXXXX		
<i>Entradas excepcionales:</i>			\$ XXXXXX
Obtención de préstamos		\$ XXXXXX	
Nuevas aportaciones accionistas		\$ XXXXXX	
Venta de maquinaria		\$ XXXXXX	
Intereses de inversión		\$ XXXXXX	
Regreso de inversiones		\$ XXXXXX	
Venta de desperdicios		\$ XXXXXX	
Int. bancarios por manejo de cta.		\$ XXXXXX	
Pago de préstamos a trabajadores		\$ XXXXXX	
<i>Total de entradas:</i>			\$ XXXXXX
<i>Disponibles:</i>			\$ XXXXXX
Menos:			
<i>Salidas normales:</i>			\$ XXXXXX
Pago a proveedores		\$ XXXXXX	
Pago de nómina		\$ XXXXXX	
Impuestos		\$ XXXXXX	
Gastos:		\$ XXXXXX	
Mtto. de planta industrial	\$ XXXXXX		
Mtto. de equipo industrial	\$ XXXXXX		
Mtto. de equipo de compute	\$ XXXXXX		
Compra de Materias primas	\$ XXXXXX		
Papelería	\$ XXXXXX		
Servicio Telefónico:		\$ XXXXXX	
Líneas normales	\$ XXXXXX		
Líneas celulares	\$ XXXXXX		
Pago de honorarios:		\$ XXXXXX	
Administrativos	\$ XXXXXX		
Comisiones	\$ XXXXXX		
Menos:			
<i>Salidas excepcionales:</i>			\$ XXXXXX
Comidas de trabajo		\$ XXXXXX	
Servicio de vigilancia		\$ XXXXXX	
Mantenimiento de vehículos		\$ XXXXXX	
Reembolsos:		\$ XXXXXX	
Fondos fijos almacén	\$ XXXXXX		
Fondos fijos contabilidad	\$ XXXXXX		
Envío de Inversiones		\$ XXXXXX	
<i>Total de salidas:</i>			\$ XXXXXX
Flujo de efectivo antes del			
saldo mínimo deseado:			\$ XXXXXX
Menos:			
Saldo que se desea mantener			\$ XXXXXX
<i>Incremento o decremento de efectivo:</i>			\$ XXXXXX
ELABORADO POR :			

3.1.2.7 *Control de Ingresos y Egresos con el Flujo de Efectivo*

Una vez elaborado el flujo de efectivo para el periodo correspondiente se pueden visualizar aquellos renglones que presentan diferencias cuantitativas muy grandes, positiva (entradas) o negativamente (salidas). Y sobre esas diferencias podrán tomarse ciertas medidas ya sea para disminuirlas (salidas) o aumentarlas y mantenerlas (entradas). Algunas de esas medidas son :

- Incremento de ingresos.- aumentar precios de venta; mejorar la calidad de los productos en el proceso de producción; . modificar tasa de intereses a clientes morosos o en cartera vencida; negociar el pago de anticipos a clientes.
- Acelerar el ingreso.- Detener la entrega de pedidos a aquellos clientes con saldos pendientes por liquidar; vender al contado preferentemente; pagar comisiones sobre los cobrados, no sobre los vendidos; negociar esos cobros en forma progresiva en función del porcentaje de adelanto del trabajo.
- Reducción de los egresos.- utilizar al máximo las materias primas evitando el desperdicio; mantener niveles óptimos de los inventarios; evitar el desperdicio o la pérdida de refacciones, herramientas para mantenimiento, artículos de papelería; evitar la entrada de facturas por servicios no realizados a la empresa ni por materiales con calidad distinta a la especificada; evitar compras prematuras; negociar los pedidos de materiales en consignación; negociar con los proveedores plazos los mas largos posibles para el pago de sus facturas.

3.1.3 Estado de Resultados Presupuestado

En el capítulo No. II se ha explicado como elaborar el Estado de Resultados presupuestado, que consiste en integrar cada una de las cédulas del presupuesto de operación y vaciarlas en el mismo formato del Estado de Resultados. Es decir, que el mismo proceso presupuestal nos va llevando de la mano para llegar a esa utilidad presupuestada, la cual será aplicada en el Balance General Presupuestado o Estado de Posición financiera presupuestado.

3.1.4 Balance General Presupuestado

La elaboración del Balance General Presupuestado se determina aplicando ciertas fórmulas presupuestales, de la siguiente forma, en cada una de sus partes:

3.1.4.1 *Activos Circulantes*

- El saldo de la cuenta de *Efectivo* es igual a la cantidad que se obtiene del presupuesto de efectivo.
- El saldo de la cuenta *Cuentas por Cobrar* se determina sumando al saldo inicial las ventas a crédito realizadas dentro del periodo presupuestado y restando los cobros efectuados en el mismo periodo.
- El saldo de la cuenta de *Inventarios* tanto de los inventarios de materias como de artículos terminados proviene del presupuesto de inventarios que se elabora en el presupuesto Maestro o de Operación.

3.1.4.2 *Activos no Circulantes*

Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente por las nuevas adquisiciones y se le restan las ventas que pudieron haber ocurrido del mismo activo.

3.1.4.3 *Pasivos a Corto Plazo*

- El saldo de la cuenta de *Proveedores* se determina de la siguiente forma: al saldo inicial de esta cuenta se suman el total de compras efectuadas durante el periodo presupuestado y se le restan los pagos efectuados dentro de dicho periodo.
- En el caso de los Otros pasivos a corto plazo su calculo es de manera similar a los anteriores conceptos, según las condiciones y naturaleza de cada cuenta.

3.1.4.4 *Pasivos a Largo Plazo*

En relación a cualquier otro pasivo a la cantidad inicial se le suman los nuevos pasivos o se restan los que se hayan pagado total o parcialmente.

3.1.4.5 *Capital*

La cuenta de *Capital* aportado sólo se modifica si dentro del periodo presupuestado hubo nuevas aportaciones de los accionistas.

El saldo de la cuenta de *Capital Contable* se obtiene aumentando al saldo inicial las utilidades del periodo presupuestado obtenidas del Estado de Resultados Presupuestado.

CAPITULO 4
CASO PRACTICO

4.1 Presentación

Después del marco teórico mencionado en capítulos anteriores se ha considerado presentar su aplicación sobre una empresa no real, es decir, sus estados financieros como son, el Balance General o Estado de Posición financiera así como el Estado de Resultados, han sido creados ficticia con el fin de ilustrar cada procedimiento necesario para elaborar un presupuesto maestro.

Para tal efecto, nos referiremos en adelante a la empresa "Medios de Impresión SA DE CV", empresa cuya actividad es principalmente la impresión de dos libros de gran presencia de los medios de comunicación y el sector de educación pública. El nombre de los libros es "Alfa" y "Beta". Para su elaboración se requieren fundamentalmente dos materias: a) rollos de papel (*materia prima "A"*) y b) tinta industrial (*materia prima "B"*). También se dedica a realizar otras impresiones como son los pequeños periódicos locales, los póster y carteles.

El presupuesto que se va a elaborar contempla solamente la fabricación de los dos libros "Alfa" y "Beta", a petición del consejo de accionistas, por ser esta actividad la que abarca casi toda la actividad de la planta industrial y, según su criterio, ha sido considerada de mayor importancia para la empresa.

La empresa "Medios de Impresión S.A. de C.V." presenta a continuación su Balance General al 31 de Diciembre del año 2001, para comenzar con sus operaciones normales en el nuevo periodo del año 2002.

También presenta el Estado de Resultados del 1º al 31º de Diciembre del año 2001, así como el balance general de los años anteriores 2001, 2000 y 1999:

Empresa Medios de Impresión SA DE CV
Balance General al 31 de diciembre del 2001

Activos		Pasivo	
Circulantes		A corto plazo	
Efectivo	\$700.00	Cuentas por pagar	\$15,600.00
Cuentas por cobrar	\$30,614.45	Impuestos por pagar	<u>\$2,000.00</u>
Materia prima	\$3,528.00		
Artículos terminados	\$5,174.40		
Total de circulante	\$40,016.85	Total de pasivo	\$17,600.00
No circulantes:		Capital contable	
Terrenos	\$2,996.00	Capital aportado	\$21,076.01
Edificio y equipo indu	\$15,400.00	Capital Ganado	<u>\$15,116.84</u>
Depreciación acumulada	\$4,630.00	Total capital contable	<u>\$36,192.8</u>
	<u>\$10,780.00</u>		
	<u>\$13,776.00</u>		
Total de activos no circulantes		PASIVO MAS CAPITAL	\$53,792.8
TOTAL DE ACTIVOS	\$53,792.85		

Empresa "Medios de Impresion" SA DE CV
Estado de resultados del 01 al 31 de Diciembre de 2001

Ventas	\$116,424.00
<i>menos:</i>	
Costo de ventas	<u>\$80,729.84</u>
Utilidad Bruta	\$35,694.16
<i>menos:</i>	
Gastos de operación	<u>\$7,735.00</u>
Utilidad de Operación	\$27,959.16
<i>menos:</i>	
Gastos por interéres	<u>\$474.00</u>
Utilidad antes de impuesto y reparto	\$27,485.16
Reparto de utilidad a los trabajadores(<u>\$2,748.52</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la re	\$24,736.64
Impuesto sobre la renta (35%)	<u>\$9,619.81</u>
Utilidad Neta	\$15,116.84

Empresa "Medios de Impresion SA DE CV"
Balance General al 31 de diciembre del 2000

Activos		Pasivo	
Circulantes:		A corto plazo	
Efectivo	\$630.00	Cuentas por pagar	\$14,040.00
Cuentas por cobrar	\$27,553.00	Impuestos por pagar	<u>\$1,800.00</u>
Materia prima	\$3,175.20		
Articulos terminados	\$4,656.96		
Total de circulante	\$36,015.16	Total de pasivo	\$15,840.00
No circulantes:		Capital contable:	
Terranos	\$2,696.40	Capital aportado	\$18,968.40
Edificio y equipo indus	\$13,860.00	Utilidad	<u>\$13,605.15</u>
Depreciación acumulada	\$4,158.00		
	<u>\$9,702.00</u>	Total capital contable	<u>\$32,573.55</u>
	<u>\$12,398.40</u>		
Total de activos no circulantes			
TOTAL DE ACTIVOS	\$48,413.56	\$0.01	
		PASIVO MAS CAPITAL	\$48,413.55

Empresa "Módulos de Impresión SA DE CV"
Balance General al 31 de diciembre del 1999

Activos		Pasivo	
Circulantes		A largo plazo	
Efectivo	\$20480	Cuentas por pagar	\$13,478.40
Cuentas por cobrar	\$36,408.88	Impuestos por pagar	<u>\$1,728.00</u>
Merchancía	\$3,048.19		
Artículos terminados	\$4,700.68		
		Total de pasivo	\$15,206.40
Total de circulante	\$34,574.55		
No circulantes		Capital contable	
Tenencias	\$2,988.48	Capital aportado	\$18,300.66
Edificio y equipamiento	\$13,305.65	Utilidad	<u>\$13,000.94</u>
Depreciación acumulada	\$3,991.68	Total capital contable	<u>\$31,301.60</u>
	<u>\$11,902.45</u>		
Total de activos no circulantes			
TOTAL DE ACTIVOS	\$46,477.00	PASIVO Y CAPITAL	\$46,477.00

4.2 Supuestos Generales

La empresa "Medios de Impresión SA de CV" considera de gran importancia presentar sus objetivos generales, las metas y sus estrategias para la elaboración del programa presupuestal. Su pronunciamiento es de la siguiente manera:

Objetivos Generales de "Medios de Impresión S.A. de C.V."

- Satisfacer las necesidades de impresión en medios escritos como son el libro, el periódico, y el póster.
- Contar con los medios financieros necesarios para la expansión y desarrollo de la empresa, incrementando la penetración en el mercado y garantizando nuestra permanencia dentro del medio.
- Contar con capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de impresión de los clientes, de manera óptima y con el costo menor posible en el mercado.
- Contar con tecnología actualizada y moderna que permita mejorar los procesos de impresión, con mayor calidad y en el menor tiempo posible.

Metas de la empresa "Medios de Impresión S.A. de C.V."

- Incrementar en un 10% el volumen de las ventas, en relación al periodo anterior.
- Aumentar en un 50% la cartera de posibles clientes y prospectos a corto, mediano y largo plazo.

- Mantener en optimas condiciones las instalaciones; la funcionalidad del equipo que opere dentro de la empresa, mediante un mantenimiento continuo, efectivo y eficiente. Bajar a cero las interrupciones en los tirajes debido a descomposturas, roturas o fallas de los equipos o sus partes. Asignado esta responsabilidad al jefe de mantenimiento y al jefe de impresión.
- Evitar el aumento drástico de los gastos de administración, de gastos indirectos, de gastos de producción, de gastos de ventas y administrativos.
- Disminuir o por lo menos mantener al mismo nivel los gastos de administración para el siguiente periodo.
- Incrementar el volumen de producción en un 10%.
- Mantener y de ser posible disminuir el costo de ventas en un 3%, en los siguientes dos meses.

Estrategias Metas de la empresa "Medios de Impresión S.A. de C.V."

- Establecer un programa de mantenimiento diario, lavado de maquinaria, verificación de desgastes, sustitución de piezas oportunamente.
- Mantener políticas de no aumento de sueldos.
- Comunicar al personal en general, la necesidad de ahorro en los insumos de luz, agua, materiales de limpieza, de papelería durante los dos meses siguientes.
- Buscar el financiamiento para la compra de tecnología de punta, buscando el mayor rendimiento posible y con el precio más bajo en el mercado.
- Implementar programas de marketing buscando nuevos clientes, así mismo mantener relaciones con agentes externos que promuevan el

servicio de impresión con pago de comisiones por cada pedido que se realice en la empresa.

- Mantener las buenas relaciones comerciales con los clientes y con los proveedores, estableciendo políticas de descuentos (para los unos), o pronto pago (para los otros), o condiciones ajustables de acuerdo con cada proveedor o cliente.
- Establecer políticas de ahorro y control, incrementando el aprovechamiento de los insumos indirectos, evitando así desperdicios innecesarios en los materiales de mantenimiento y producción.
- Realizar reportes de gastos e insumos en forma semanal y mensual, haciendo comparativos entre diferentes meses y determinando las variaciones más importantes, para identificar las posibles fugas, robos o derroches de materiales.

4.3 Elaboración del Presupuesto de Operación

Supuestos presupuestales

El periodo presupuestal que se considera para el este caso es bimestral. Cabe señalar, que al referirnos a dos periodos largos como pudieran ser dos semestres, por ejemplo, se entiende que las cifras presentadas son las cifras acumuladas en esos dos periodos.*

El departamento de producción ha presentado las cantidades necesarias de materias primas para la elaboración de los dos artículos ("Alfa" y "Beta") que la planta produce. Así como la cantidad de horas de Mano de Obra Directa empleadas por artículo y su costo correspondiente. Cabe mencionar que dichas cantidades son las mismas que los últimos meses de producción, no así el costo de las Horas de Mano de Obra Directa, cuyo importe se presenta a continuación:**

<i>Cedula Presupuestal de Requerimientos de los productos</i>			
	<i>cantidad Alfa</i>	<i>cantidad Beta</i>	<i>Costo por kilo</i>
<i>Materia Prima A</i>	28 Kg	56 Kg	\$0.28
<i>Materia Prima B</i>	14 Kg	28 Kg	\$0.56
<i>HMD empleadas en cada producto</i>			<i>Costo por HMD</i>
<i>Horas de mano de obra directa</i>	4 HMD	2 HMD	\$0.70

* Cabe mencionar que este periodo podría haber sido bimestral, trimestral, semestral, quincenal, caso frecuente este último sobre todo cuando se presentan fenómenos inflacionarios severos y es necesario establecer periodos cortos para observar comparativamente el comportamiento de las cifras reales contra las presupuestadas más detenidamente.

** La elaboración de los dos libros requiere fundamentalmente dos materias a) rollos de papel (*materia prima "A"*) y b) tinta industrial (*materia prima "B"*).

Cabe mencionar que algunos pequeños trabajos de impresión de tiraje ocasional (carteles, póster, impresiones especiales para periodos de elecciones gubernamentales, resultados de exámenes de admisión, etc.), por lo general, son elaborados para terceros o clientes externos, y se entregan el mismo día de su elaboración, por lo tanto, los inventarios de productos terminados en esos casos se mantiene en ceros.

El departamento de contabilidad nos reporta las siguientes existencias en los inventarios:

<i>Cedula Auxiliar de Inventarios de Materias primas</i>			
	<i>Inv. Inicial</i>	<i>Inv. Final Descado</i>	<i>Costo Por Kilo</i>
	<i>(Kilogramos)</i>	<i>(Kilogramos)</i>	
Materia Prima A	5,600	4,200	\$0.28
Materia Prima B	3500	1,400	\$0.56

<i>Cedula Auxiliar de Inventarios de Productos terminados</i>		
	<i>Inventario Inicial</i>	<i>Inventario Final Descado</i>
	<i>(Unidades)</i>	<i>(Unidades)</i>
Alfa	280	420
Beta	560	210

1. Elaboración del Presupuesto de ventas

En la empresa "Medios de Impresión SA de CV" los objetivos, las metas y las estrategias para el departamento de ventas, se han establecido mediante acuerdos entre el gerente de ventas, la alta dirección y los vendedores con más experiencia en ese departamento. Su redacción es de la siguiente forma:

Objetivos de ventas

Expandir el departamento de ventas, en base a la apertura de nuevos mercados en el interior de la república.

Mantener el volumen de ventas y de ser posible superarlo.

Mantener el grado de penetración en el público objetivo, que esta en el sector de la educación pública.

Mantener la presencia de nuestros productos en la mente de nuestros consumidores, colocando a los productos delante de la competencia.

Metas establecidas

Lograr un descenso en las quejas de los distribuidores en lo referente a entregas tardías, falta de entrega de ejemplares, reposiciones y entrega de ejemplares en malas condiciones.

Incrementar en un 10% el volumen de las ventas.

Aumentar en un 50% la cartera de posibles clientes y prospectos a corto, mediano y largo plazo.

Estrategias de ventas

Proyecto de reforzamiento en rutas de repartidores a los puntos de ventas y con los distribuidores.

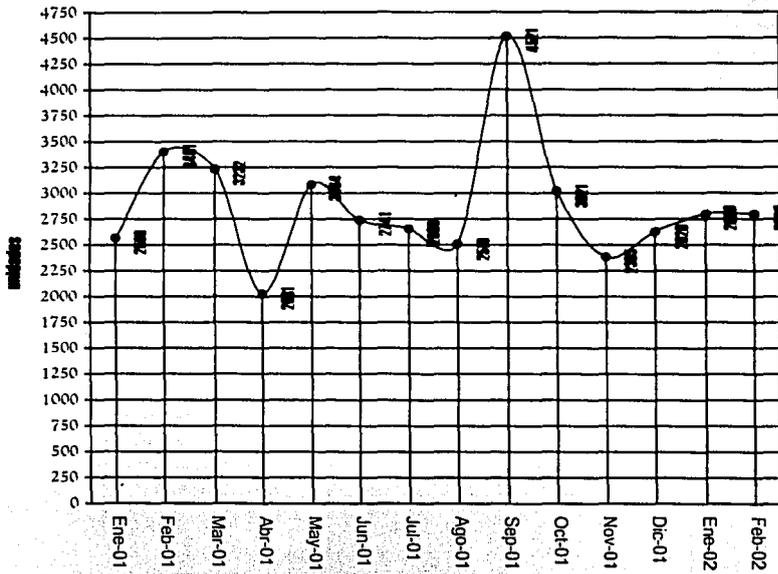
Estructurar un programa de "incentivos a promo-repartidores" orientado a brindar la oportunidad a repartidores en la contratación promoción y venta a nuevos distribuidores.

Poner en marcha el sistema de Respuesta Inmediata-Mejor Atención (rima), que consiste en otorgar una respuesta eficaz y oportuna a las quejas recibidas en cuanto a reposiciones de ejemplares.

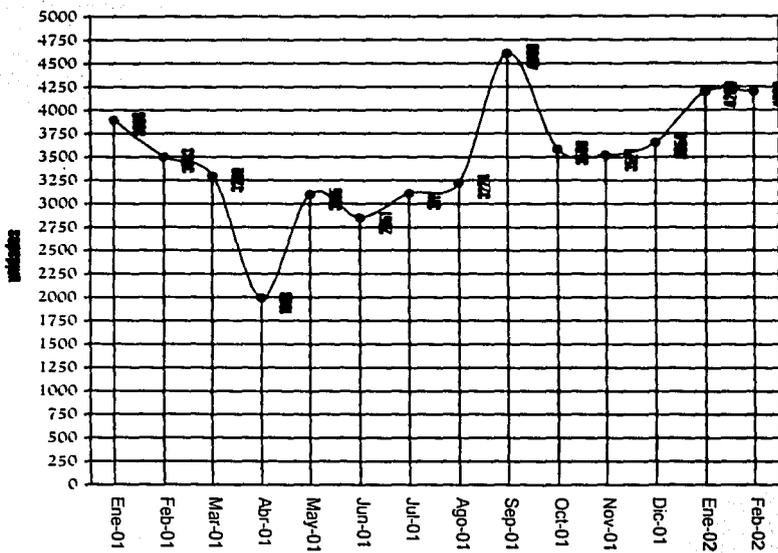
Poner en marcha el Módulo Monterrey y Guadalajara que reforzarán la presencia de "Medios de Impresión SA de CV" en esos estados, el cual pretende lograr una cobertura del 100%.

El departamento de ventas ha llevado el seguimiento del volumen de unidades vendidas a lo largo de año anterior, usándolo como una herramienta en las estimaciones de unidades vendidas, y lo presenta de la siguiente forma:

Volumen de Ventas de Ejemplares "ALFA"



Volumne de Vtas. de Ejemplares "BETA"



De acuerdo con el comportamiento del volumen de las ventas, y tomando el criterio de el gerente de ventas y el departamento de contabilidad, establecen que el precio de venta se mantendrá en \$8.40 para el libro "Alfa" y \$9.80 para el libro "Beta", se establece un pronóstico de ventas de la siguiente forma:

	Periodo Venta anual	Ventas pronosticadas		VENTAS
		(Unidades)		TOTALES
		Enero	Febrero	
Alfa	\$8.40 x	2,800	2,800	23,520
Beta	\$9.80 x	4,200	4,200	41,160

Por lo tanto la primera Cédula Presupuestal es la siguiente:

No. 1- Cédula presupuestal de Ventas			
	Enero	Febrero	Total
Alfa	\$23,520.00	\$23,520.00	\$47,040.00
Beta	\$41,160.00	\$41,160.00	\$82,320.00
Total	\$64,680.00	\$64,680.00	\$129,360.00

Nota: las ventas son calculadas de la siguiente forma:

$$=(\text{precio de venta}) \times (\text{Unidades pronosticadas})$$

2. Presupuesto de producción

La segunda Cédula Presupuestal corresponde a la de producción. Una vez conocido el volumen de unidades requerido por el departamento de ventas, podemos aplicar la siguiente fórmula presupuestal:

<i>Nº 2-Cédula Presupuestal de Producción</i>				
	Enero		Febrero	
	(Unidades)		(Unidades)	
	Alfa	Beta	Alfa	Beta
Ventas pronosticadas	2800	4200	2800	4200
Inventario final de Arts. Terminados	40	210	40	21
Necesidades de producción	<u>3220</u>	<u>4410</u>	<u>3220</u>	<u>441</u>
Inventario Inicial de Arts. Terminados	<u>280</u>	<u>50</u>	<u>40</u>	<u>21</u>
Producción requerida	2940	3850	2800	420

3. Presupuesto de requerimiento de materia prima

Una vez conocido el volumen de unidades a producir podemos presupuestar las cantidades de materias primas necesarias, tanto para cada uno de los artículos como para cada uno de los meses que comprenden el periodo presupuestal:

<i>No. 3 - Cedula Presupuestal de Materias Primas</i>				
Enero 2001				
Producto	Materia prima A		Materia prima B	Total
Alfa	2,940 x 2.8	8,232	2,940 x 1.4	4,116
Beta	3,850 x 5.6	<u>21,560</u>	3,850 x 2.8	<u>10,780</u>
Total		<i>29,792</i>	<i>Kilogramos</i>	<i>14,896 Kilogramos</i>
Costo por kg		<u>\$0.28</u>		<u>\$0.56</u>
Total		<u>\$8,341.76</u>		<u>\$8,341.76</u> <u>\$16,683.52</u>
Febrero 2001				
Producto	Materia prima A		Materia prima B	Total
Alfa	2,800 x 2.8	7,840	2,800 x 1.4	3,920
Beta	4,200 x 5.6	<u>23,520</u>	4,200 x 2.8	<u>11,760</u>
Total		<i>31,360</i>	<i>Kilogramos</i>	<i>15,680 Kilogramos</i>
Costo por kg		<u>\$0.28</u>		<u>\$0.56</u>
Total		<u>\$8,780.80</u>		<u>\$8,780.80</u> <u>\$17,561.60</u>
Total requerimiento anual				<u>\$34,245.12</u>

4. Presupuesto de compra de materiales

Una vez que se han presupuestado las cantidades industriales de materias primas necesarias para la elaboración de los artículos presupuestados, estas deben presupuestarse tomando en cuenta las existencias en los inventarios. Por lo tanto la fórmula presupuestal es la siguiente:

<i>Cédula No. 4 del presupuesto de compras de materia</i>					
<i>Materia Prima</i>	<i>Enero 2001</i>		<i>Febrero 2001</i>		<i>Total</i>
	<i>Materia A</i>	<i>Materia B</i>	<i>Materia A</i>	<i>Materia B</i>	
Requeridos por la producción	29,792.00	14,896.00	31,360.00	15,680.00	
Inventario final deseado	4,200.00	1,400.00	4,200.00	1,400.00	
Nec a comprar	33,992.00	16,296.00	35,560.00	17,080.00	
Inventario inicial	5,600.00	3,500.00	4,200.00	1,200.00	
Total a comprar (Kilogramos)	28,392.00	12,796.00	31,360.00	15,880.00	
Costo por Kilogramo	\$0.28	\$0.56	\$0.28	\$0.56	
Costo de comprar	\$7,949.76	\$7,165.76	\$8,780.80	\$8,892.80	\$32,789.12

De la interpretación de esta cédula presupuestal podemos decir que el total de compras de materias primas que vamos a solicitar a nuestros proveedores para el mes de enero se da sumando la cantidad de \$7,949.76 correspondiente a enero más la cantidad de \$7,165.76 para dar un total de \$15,115.52

5. Presupuesto de mano de obra directa

En la elaboración de esta cédula presupuestal es necesario especificar el costo de la Mano de Obra directa así como de las cantidades que cada producto necesita de M. O. D. Por lo tanto y de acuerdo al departamento de contabilidad y el depto. de producción, el costo asignado de Mano de Obra Directa es de \$.70. El producto "Alfa" necesita 4 hrs. De M. O. D. y el producto "Beta" necesita 2 hrs. M. O. D. La Cédula presupuestal queda de la siguiente forma:

<i>Nº 5-Cédula Presupuestal de mano de Obra Directa</i>					
	Enero 2001		Febrero 2001		Total
	Materia A	Materia B	Materia A	Materia B	
	Alfa	Beta	Alfa	Beta	
Requisimientos de producción	2,800.00	4,200.00	2,800.00	4,200.00	
Hrs requeridas por producto	4.00	2.00	4.00	2.00	
Total de horas	11,200	8,400	11,200	8,400	39,200
Costo por hora	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	
Total de costo de Mano de Obra	\$7,840.00	\$5,880.00	\$7,840.00	\$5,880.00	\$27,440.00

El costo total de mano de obra directa será aplicado en la cédula presupuestal de costo de venta presupuestado.

6. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Para la elaboración del presupuesto de los Gastos Indirectos de Fabricación es necesario mencionar que éstos se aplicarán sobre una Base de Actividad que serán las Horas de Mano de Obra Directa (HMOD) de acuerdo al criterio que ha sido considerado por el departamento de contabilidad.

De acuerdo con el presupuesto de producción es necesario procesar un total de 5,740 (o sea 2940+2800) unidades del artículo "Alfa" y 8,050 (o sea 3850+4200) unidades del artículo "Beta".

La planta industrial opera con dos departamentos de producción.

El departamento de producción *uno* procesa únicamente artículos "A"; el departamento *dos* procesará artículos "A" y "B", según proceso de producción. Es importante especificar que el importe de los gastos de *Reparación* deberán ser distribuidos hacia los departamentos 1 y 2 de producción (tomando como Base también HMOD) dado que esta actividad es imprescindible en ambos procesos productivos.

Los gerentes de cada departamento determinaron los siguientes gastos indirectos en base a sus históricos del año 2001 en cada una de sus áreas respectivas:

Cedula Presupuestal de Gastos Indirectos

DEPTO PRODUCCION 1	IMPORTE	
	Enero 2001	Febrero 2001
Aceites y lubricantes	\$1,655.28	\$1,655.28
Consumo de Gasolina	\$1,254.00	\$1,254.00
Línea telefónica	\$150.48	\$150.48
Consumo Agua Electroplata	\$100.32	\$100.32
Consumo tanques de gas	\$1,504.80	\$1,504.80
Sueldo empleado A limpieza	\$351.12	\$351.12
Sueldo	\$5,016.00	\$5,016.00
\$10,032.00		
DEPTO PRODUCCION 2	Enero 2001	Febrero 2001
Aceites y lubricantes	\$1,504.80	\$1,504.80
Consumo de Gasolina	\$1,254.00	\$1,254.00
Línea telefónica	\$150.48	\$150.48
Consumo Agua Electroplata	\$100.32	\$100.32
Consumo tanques de gas	\$1,504.80	\$1,504.80
Sueldo 2 empleados B limpieza	\$501.60	\$501.60
Sueldo	\$5,016.00	\$5,016.00
\$10,032.00		
Relaciones	\$3,600.00	\$3,600.00
Sueldos 2 mecanicos	\$2,400.00	\$2,400.00
Sueldo	\$6,000.00	\$6,000.00
\$12,000.00	\$16,032.00	\$16,032.00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	\$32,064.00	

Para efecto de asignar o distribuir el total de gastos indirectos, se determinaron los siguientes factores de producción o bases de actividad para cada producto:

DEPARTAMENTOS	BASE DE ACTIVIDAD
Mantenimiento.:	Horas directas de Reparación (HDR)
Departamento de Producción 1:	Horas Mano de obra Directa (HMOD)
Departamento de Producción 2:	Horas Mano de obra Directa (HMOD)

El departamento de producción realizó un estudio de tiempos y movimientos en donde determinó las cantidades necesarias de Horas Directas de reparación y Horas de Mano de Obra Directas empleadas en cada unidad de producto y en cada departamento:

Base de actividad Departamento 1	Producto "A"
Horas mano de obra directas empleadas por unidad:	2 HMOD x Ud.

Base de actividad Departamento 2	Producto "A"	Producto "B"
Horas mano de obra directas empleadas por unidad:	2 HMOD x Ud.	2 HMOD x Ud.

Base de actividad Departamento Reparación	Depto. 1 Producto "A"	Depto. 2 Producto "A" y "B"
Horas directas de reparación empleadas:	0.35 HDR x cada HMOD	0.15 HDR x cada HMOD

El nivel de actividad nos proporciona la cantidad de horas de Mano de Obra Directa requeridos en cada departamento de producción, y se obtiene multiplicando el número de HMOD empleadas en cada unidad por el total de unidades producidas en cada uno:

		Calculo	Base de actividad Aplicada	Actividad Total
Departamento 1	Producto A	5,740 Uds. X 2 HMD	Horas Mano de obra Directa	11,480 HMOD

El departamento de producción No. 2 procesa ambos artículos, por lo tanto, se suman las cantidades correspondientes de Horas de Mano de Obra Directa empleadas en los dos procesos:

		Calculo	Base de actividad Aplicada	Actividad Total
Departamento 2	Producto A	5,740 Uds. X 2 HMD	Horas Mano de obra Directa	11,480 HMOD
	Producto B	8,050 Uds. X 2 HMD	Horas Mano de obra Directa	16,100 HMOD
TOTAL:				27,580 HMOD

En la cédula presupuestal de gastos indirectos se observa en el rubro de "Gastos de reparación" un desembolso presupuestado de \$12,000.00, o sea, \$600.00 para enero y \$600.00 para febrero. Para efecto de asignar o distribuir ese gasto en cada departamento se utiliza el factor Base de Actividad que en este caso práctico son las Horas Directas de Reparación, de 0.35 y 0.15. Su aplicación es de la siguiente forma:

		Calculo	Base de actividad Aplicada	Actividad Total
Departamento Reparaciones	Departamento Producción 1	11,480 HMOD x 0.35 hdr	Horas directas de Reparación HDR	4,018 (49.27%)
	Departamento Producción 2	27,580 HMOD x 0.15 hdr	Horas directas de Reparación HDR	4,137 (50.73%)
TOTAL HORAS DE REPARACION:				8,155 (100%)

En la tabla se observan las Horas Directas empleadas para la actividad de reparaciones, que da un total de \$ 8,155 HDR . Pero la parte proporcional de cada departamento es la que se va a utilizar para asignar o distribuir los \$12,000.00 de la siguiente forma:

Calculo	% de gastos indirectos de mto. asignados al Depto. producción 1	% de gastos indirectos de mto. asignados al Depto. producción 2
49.27% de \$12,000.00=	\$5,912.4	
50.73% de \$12,000.00=		\$6,087.60

Una vez conocidas las cantidades proporcionales de gastos de reparación en cada departamento podemos unificarlos a los gastos indirectos respectivamente. Después el total de dichos gastos se divide entre el número de Horas Directas de Reparaciones y de esta forma obtenemos una nueva tasa de aplicación con la cual podremos elaborar nuestro presupuesto de gastos indirectos asignados obteniendo así el importe de gastos asignados a cada uno de los artículos, o sea, su costo unitario:

Gastos Indirectos Asignados		
	Departamento de producción 1	Departamento de producción 2
GTOS IND. DETERMINADOS	10,032	10,032
GTOS. DE MANTENIMIENTO	5,912.40	6,087.60
TOTAL de GASTOS INDIRECTOS:	<u>\$15,944.4</u>	<u>\$16,119.6</u>
Producción (Base de Actividad):	11,480 HDR	27,580 HDR
TASA DE APLICACIÓN	\$ 1.38	\$ 0.5844

No. 6 Cedula Presupuestal Gastos Indirectos Asignados			
Calculo	Costo total	Costo Unitario	
Producto "A"			
Proceso 1: $5,740 \times 2 \text{ HMOD} \times \1.38	=\$15,842		
	.40		
Proceso 2: $5,740 \times 2 \text{ HMOD} \times \0.5844	<u>=\$6,708.91</u>	\$22,551.31	2.71
Producto "B"			
Proceso 2: $8,050 \times 2 \text{ HMOD} \times .5844$	=\$9,408.84		1.16

La aplicación del costo unitario obtenido en esta cédula, puede observarse en la cédula de valuación de los inventarios (No. 8)

7. Presupuesto de gastos de administración y ventas

El departamento de contabilidad basándose en sus históricos del último corte mensual, determinó los importes aproximados y provisionados para los meses de enero y febrero. Pronosticando un alza en cada uno de los renglones con el fin de provenir posibles contingencias. Dichas cantidades son consideradas como las presupuestadas por ese departamento:

<i>No. 7 - Cedula Presupuestal de gastos de Admo. y Vtas. (Enero-Febrero)</i>			
	<i>Enero 2001</i>	<i>Febrero 2001</i>	<i>Subtotal</i>
Sueldos	\$1,050.00	\$1,050.00	\$2,100.00
Comisiones	\$420.00	\$420.00	\$840.00
Publicidad	\$2,100.00	\$2,100.00	\$4,200.00
Accesorios	\$420.00	\$420.00	\$840.00
Depreciación	\$350.00	\$350.00	\$700.00
Varios	\$210.00	\$210.00	\$420.00
Subtotal	<u>\$4,550.00</u>	<u>\$4,550.00</u>	
	TOTAL:	\$9,100.00	

8. Presupuesto de inventarios finales

Una vez conocidas las cantidades de materia prima (2.8 Kgs. , 1.4 Kgs.) en la cédula presupuestal de requerimientos; el costo unitario de materia prima (4.28, \$.56); el costo de MOD y el costo unitario de Gasto Indirecto, podemos valor los inventarios de dos formas. La primera es determinar el costo integrado de cada producto de la siguiente forma:

<i>Cedula Presupuestal de Valuacion de inventarios</i>				
	Costo Unitari	Alfa	Costo Unitar	Beta
Materia prima A	2.8 x \$0.28	\$0.78	5.6 x \$0.28	\$1.57
Materia prima B	1.4 x \$0.56	\$0.78	2.8 x \$0.56	\$1.57
Mano de obra	4 x \$0.70	\$2.80	2 x \$0.70	\$1.40
Gtos. ind. de producción	\$2.71	<u>\$2.71</u>	\$1.16	<u>\$1.16</u>
		\$7.08		\$5.70

La segunda forma es valuar los inventarios finales o deseados pero sobre el total de unidades deseadas:

<i>No. 8 - Cedula Presupuestal de inventarios Finales de Materias</i>			
	Unidades	Costo	Subtotal
Materia prima	4,200.00	a \$0.28 = \$1,176.00	
Materia prima	1,400.00	a \$0.56 = <u>\$784.00</u>	\$1,960.00
<i>o. 8 - Cedula Presupuestal de inventarios Finales de Productos Terminad</i>			
	Unidades	Costo	Subtotal
Delta	420	a \$7.08 = \$2,973.60	
Sigma	210	a \$5.70 = <u>\$1,197.00</u>	\$4,170.60
Suma Total			\$6,130.60

9. Costo de venta Presupuestado

La elaboración de la cedula presupuestal para el costo de ventas consiste en tomar las cantidades de cada cédula ya presupuestada y vaciar en en cada uno de los renglones, de la siguiente forma:

<i>No:9 Cedula Presupuestal del costo de ventas (Del Periodo presupuestado)</i>	
Materia Prima requerida (Cédula 3)	\$34,245.12
Mano de Obra (Cédula 5)	\$27,440.00
Gastos indirectos de fabricación(Cédula 6)	\$32,064.00
Costo de producción:	\$93,749.12
Inventario inicial de artículos terminados	\$5,174.40
Disponible a vender	\$98,923.52
Inv.final de art. terminados(Cédula 8)	\$6,130.60
Costo de ventas presupuestado	\$92,792.92

Una vez teniendo cada concepto presupuestado del Estado de Resultado se puede elaborar el Estado de Resultados Presupuestado. Algunas de las cantidades tiene referencia a su fuente de obtención como sigue:

Empresa "X" SA de CV	
de resultados presupuestado del 1 de enero al 31 de Febrero	
Ventas	\$129,360.00 Cédula 1
<i>menos:</i>	
Costo de ventas	<u>\$92,792.92 Cédula 9</u>
Utilidad Bruta	\$36,567.08
<i>menos:</i>	
Gastos de operación(Cédula 7)	<u>\$9,100.00</u>
Utilidad de Operación	\$27,467.08
<i>menos:</i>	
Gastos por interés	<u>\$515.76</u>
Utilidad antes de impuestos	\$26,951.32
Impuesto por pagar	<u>\$9,432.96</u>
Utilidad Neta	\$17,518.36

4.4 Cédula Presupuestal del Flujo de Efectivo

El departamento de contabilidad reporta que tiene contempladas las siguientes partidas, información que presenta para preparar el presupuesto de efectivo de la siguiente manera:

- Las ventas presupuestadas para el mes de enero-febrero del año 2002 son:

(De la Cédula 4)	Enero	Febrero	Total
Ventas planeadas	\$64,680.00	\$64,680.00	\$129,360.00

- Las ventas del año 2000 pendientes por cobrar fueron de \$ 30,614.45.
- La política para el cobro de las ventas que se realicen es el 75% a crédito y 25% son al contado riguroso.
- De las ventas a crédito 65% se cobran en el mismo mes y el 35% restante se cobran al siguiente mes.
- Las compras a proveedores en el mes de diciembre ascendieron a \$15,600.00
- Las compras presupuestadas para el mes de enero-febrero del año 2002 son:

(De la Cédula 4)	Enero	Febrero	Total
Compras	\$15,115.52	\$17,673.60	\$32,789.12

- La política de pagos a proveedores es al mes siguiente ser realizada la compra.

- Se vederán mermas y desperdicios en enero y febrero por \$420.00 y \$400.00
- Para el mes de enero se tiene programado un depósito por \$100.00 del Sr. Juan Pérez Chávez empleado de la empresa, por concepto de pago y liquidación anticipado de su préstamo. De la misma forma la Srta. Consuelo Martínez Guerreo jefa de recursos humanos, nos deposita deberá hacer otro depósito en febrero \$80.00 por el mismo concepto.
- El departamento de contabilidad realizó un nuevo contrato con una casa de bolsa extranjera, del cual se esperan en forma aproximada unos intereses de inversión por \$40,000 en enero y 36,000 en febrero. Así como intereses por manejo de cuenta bancaria por \$500.00 y \$400.00 respectivamente. Estos importes han sido pronosticados para el periodo contemplado en el presupuesto, tomando en cuenta que pudieran presentarse situaciones económicas contingentes en donde por obvia razón estos rendimientos pudieran ser muy optimistas.
- Se plantean nuevas aportaciones de los accionistas por \$5,000.00 que se deberán realizar en el segundo mes del periodo presupuestado.
- Nuestra filial de Veracruz tiene programado depositarnos en Febrero un importe de \$50,000.00 por concepto de conciliación de saldos inter compañías y venta de revistas.
- Se comprará maquinaria por \$ 32,026.80 que será pagada en febrero.
- En febrero se tiene programada la venta de maquinaria por \$27,400.75 la cual será pagada en el mes de marzo.
- El pago de nomina que se pagará en los dos periodos son:

Nómina Enero	Nómina Febrero
\$18,022.72	\$18,022.72

De acuerdo a las políticas de ventas se presenta la siguiente cedula de cobranza para las ventas presupuestadas y su cobro correspondiente de la siguiente forma:

Cedula "A" de Cobranza			
	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>
Ventas a crédito(65%) <i>más</i>	\$31,531.50	\$31,531.50	\$63,063.00
Vtas.credito del mes anterior del (35%)	<u>\$30,561.46</u> \$62,092.96	<u>\$16,978.50</u> \$48,510.00	\$47,539.96

Cedula "B" de Entradas de Efectivo		
	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>
<i>Entradas Normales:</i>		
Ventas (Anexo 6) <i>más:</i>	\$16,170.00	\$16,170.00
Cobro a clientes (cedula A)	\$62,092.95	\$48,510.00
Pago de Filiales	<u>\$0.00</u>	<u>\$50,000.00</u>
	\$16,170.00	\$66,170.00
<i>Entradas Excepcionales:</i>		
Otros Ingresos(mermas y des	\$420.00	\$400.00
Sobrante de Gastos	\$0.00	\$0.00
Préstamos bancarios	\$0.00	\$0.00
Venta de Equipos obsoletos	\$0.00	\$0.00
Intereses de inversión	\$40,000.00	\$36,000.00
Intereses Bancarios de cta.	\$500.00	\$450.00
Pago de prestamos personales	\$100.00	\$80.00
Venta de mermas y desperdici	\$420.00	\$400.00
Nuevas aportaciones a Capital	<u>\$0.00</u>	<u>\$5,000.00</u>
	\$41,440.00	\$42,330.00
TOTAL DE ENTRADAS	\$57,610.00	\$108,500.00

Cedula "C" de Salidas de Efectivo		
	Enero	Febrero
<i>Salidas Normales:</i>		
Pago de Nómina (Anexo 3)	\$18,022.72	\$18,022.72
Pago a proveedores (Anexo 7)	\$15,600.00	\$18,715.52
Pago de impuestos (Edo. Resul.)	\$0.00	\$9,432.00
Pago de servicio telefonicos (Anexo)	\$150.48	\$150.48
Pago de Gastos Varios (Anexo 4)	<u>\$11,827.60</u>	<u>\$11,827.60</u>
	\$45,600.80	\$58,148.32
<i>Slidas Excepcionales:</i>		
Comidas de trabajo (Anexo 1)	\$100.32	\$100.32
Compra de Maquinaria	<u>\$0.00</u>	<u>\$32,026.80</u>
	\$100.32	\$32,127.12
TOTAL DE SALIDAS:	\$45,701.12	\$90,275.44

EMPRESA "X" SA DE CV		
Presupuesto del flujo de efectivo del 01 de enero al 28 de febrero 2001		
	Enero	Febrero
Saldo inicial	\$700.00	\$700.00
Entradas	<u>\$57,610.00</u>	<u>\$108,500.00</u>
Disponibles	\$58,310.00	\$109,200.00
Salidas	<u>\$45,710.12</u>	<u>\$90,275.44</u>
Saldo antes del mínimo deseado:	\$11,899.88	\$18,224.56
<i>menos</i>		
mínimo deseado	<u>\$1,000.00</u>	<u>\$1,000.00</u>
Incremento o decremento de efectivo	\$10,899.88	\$17,224.56
Envío a inversión	<u>\$10,899.88</u>	<u>\$17,224.56</u>
Saldo final en efectivo	\$0.00	\$0.00

CONCLUSIONES

La historia moderna del desarrollo de las máquinas y de la industria, su presencia en el desarrollo de las sociedades, ha sufrido un aceleramiento mayor, sobre todo en los últimos años del siglo pasado y los primeros del que comienza.

Por un lado la reproducción de la especie humana ha sido constante y creciente; ha sido tal, que ha determinado directamente la calidad de vida de miles de seres humanos. A mayor crecimiento poblacional mayor es la cantidad y diversidad de necesidades que piden ser atendidas, y es el sector industrial que con gran fuerza, llega para desahogarlas, aprovechando ese mismo crecimiento acelerado y concentrado de mano de obra barata. Es por eso que el crecimiento de la industria juega un papel muy importante en la vida de las sociedades modernas.

Sin embargo este crecimiento industrial se ha llevado a cabo, en los últimos años, de manera lenta y sobre todo desproporcionada. En nuestro país, por desgracia no se da la excepción, en donde la competencia de empresas extranjeras en ámbitos como el tecnológico con servicios y productos de mejor calidad van ganando a pasos agigantados, una gran parte de ese gran mercado mexicano.

Si bien es cierto que la calidad y el precio son dos factores que van de la mano, también la concentración de millones de consumidores en las ciudades industriales agota los servicios y encarece cada vez más el costo de los productos mexicanos.

Si por una parte la mano de obra barata beneficia a las empresas por la otra condena el poder de compra como medio para aspirar a una vida mas digna de los trabajadores y empleados en nuestro país.

De tal forma que para muchas empresas en México una de las opciones para competir con productos o servicios a costos accesibles, es recurrir al empleo de

las técnicas presupuestales que permiten optimizar casi cualquier recurso dentro de la empresa contribuyendo a mejorar el precio de los productos y /o los servicios que se ofrecen sin que estos tengan que absorber el costo de despilfarros y errores de administración, que con frecuencia suceden. La técnica presupuestal es un mecanismo preventivo y su aplicación sólo puede traer consecuencias positivas como la de visualizar escenarios futuros, la prevención de salidas de efectivo innecesarios, el aprovechamiento de cada recurso que consumen la entidades industriales, la capacidad de corrección en procesos administrativos defectuosos, y todo en su conjunto contribuye (siempre y cuando exista la voluntad y la aspiración de ser mejores) a permitir abrir mercados con productos a un precio óptimo ó ampliando la cobertura de los que ya se tienen conquistados, encaminados a ser verdaderamente competitivos con nosotros mismos y frente a las empresas de otros países.

Para tal fin la lectura del presente trabajo de investigación cumplió el fin de exponer la presupuestación como una función distintiva de todas las organizaciones, sean organizaciones de negocios, mercantiles o no, y como tal su función no es sólo económica sino también financiera y social. Es decir, no podríamos afirmar que la presupuestación solo este implícita en las empresas que sean de negocios, también es aplicable a aquellas organizaciones de naturaleza distinta a las comerciales, que buscan su propio desarrollo y que obligadamente necesitaran de hacer algún pronostico o presupuesto en sus actividades básicas como entes organizados y administrados.

El desarrollo económico (y por ende social), será posible siempre y cuando existan instituciones debidamente organizadas y ello implica hacer siempre uso de algún presupuesto o pronóstico por sencillo que sea, como una disciplina universal, aplicable en todas las actividades del ser humano (contribuyendo

hacia una mejor calidad de vida), haciendo uso incluso de la administración como una expresión cultural y un sistema de vida de valores y creencias para todas las empresas.

Hacer uso de las herramientas presupuestales en el desarrollo interno de una empresa, da a conocer los antecedentes de los informes financieros como herramientas necesarias para una buena administración, sentando bases para el sano desarrollo.

Aplicando las técnicas presupuestales podremos favorecer las necesidades financieras con información accesible y clara, brindando en muchos casos la posibilidad de prevenir derroches y vicios administrativos. Este trabajo cumple de la forma los más posiblemente clara con esa intención.

Por otra parte la deshonestidad y las corruptelas internas como parte de una cultura mexicana, frenan cualquier intento de crecimiento y desarrollo en cualquier empresa por muy fuerte y grande que sea. Las técnicas presupuestales son necesarias como medios preventivos en la fuga de dineros tanto en la administración pública como en la privada. Son un medios de pronosticar el gasto total para un periodo determinado y comparativamente saber hasta donde se derrocho más allá de lo presupuestado y hasta donde pudieron haber desaparecido recursos no programados.

Si bien en países desarrollados como Estados Unidos, la aplicación de las técnicas presupuestales en la cultura de la información interna, las estadísticas, y los comparativos son cosa de todos los días, en México ya se ven esfuerzos por aplicar, mejorar y dar a conocer dichas técnicas. La presente investigación implícitamente constituye una aportación más a ese esfuerzo.

Anexos

ANEXO No. 1

Cedula de Gastos Indirectos

DEPTO PRODUCCION 1	IMPORTE\$		CONCEPTOS
	Enero 2001	Febrero 2001	
Aceites y lubricantes	\$1,655.28	\$1,655.28	Varios
Consumo de Gasolinas	\$1,254.00	\$1,254.00	Varios
Línea telefonica	\$150.48	\$150.48	Teléfonos
Consumo Agua Electropura	\$100.32	\$100.32	Comidas de trabajo
Consumo tanques de gas	\$1,504.80	\$1,504.80	Varios
Sueldo empleado A limpieza	\$351.12	\$351.12	Nómina
Subtotal	\$5,016.00	\$5,016.00	
\$10,032.00			
DEPTO PRODUCCION 2	Enero 2001		CONCEPTOS
	Enero 2001	Febrero 2001	
Aceites y lubricantes	\$1,504.80	\$1,504.80	Varios
Consumo de Gasolinas	\$1,254.00	\$1,254.00	Varios
Línea telefonica	\$150.48	\$150.48	Teléfonos
Consumo Agua Electropura	\$100.32	\$100.32	Comidas de trabajo
Consumo tanques de gas	\$1,504.80	\$1,504.80	Varios
Sueldo 2 empleados B limpieza	\$501.60	\$501.60	Nómina
Subtotal	\$5,016.00	\$5,016.00	
\$10,032.00			
DEPTO3 MTO Y REPARA.	Enero 2001		CONCEPTOS
	Enero 2001	Febrero 2001	
Refacciones	\$3,600.00	\$3,600.00	Proveedores
Sueldos 2 mecanicos	\$2,400.00	\$2,400.00	Nómina
Subtotal	\$6,000.00	\$6,000.00	
\$12,000.00	\$16,032.00	\$16,032.00	
TOTAL GTOS INDIRECTOS	\$32,064.00		

Concepto	ENERO			TOTALES
	Rep y Mto 3	Producción 1	Producción 2	
Pago de Gtos. Varios:				
Aceites y lubricantes	\$0.00	\$1,655.20	\$1,504.80	\$3,160.00
Consumo de Gasolinas	\$0.00	\$1,254.00	\$1,254.00	\$2,508.00
Consumo tanques de gas	\$0.00	\$1,504.80	\$1,504.80	\$3,009.60
				<u>\$8,677.60</u>
Líneas telefonicas	\$0.00	\$150.48	\$150.48	\$300.96
Comidas de trabajo	\$0.00	\$100.32	\$100.32	\$200.64
Proveedores	\$3,600.00	\$0.00	\$0.00	\$3,600.00
Nomina	\$2,400.00	\$351.12	\$501.60	\$3,252.72
				<u>\$16,032</u>

Concepto	FEBRERO			TOTALES
	Rep. y Mnto	Producción 1	Producción 2	
<i>Pago de Gtos. Varios:</i>				
Aceites y lubricantes	\$0.00	\$1,655.20	\$1,504.80	\$3,160.00
Consumo de Gasolinas	\$0.00	\$1,254.00	\$1,254.00	\$2,508.00
Consumo tanques de gas	\$0.00	\$1,504.80	\$1,504.80	\$3,009.60
				<u>\$8,677.60</u>
<i>Líneas telefónicas</i>	\$0.00	\$150.48	\$150.48	\$300.96
<i>Comidas de trabajo</i>	\$0.00	\$100.32	\$100.32	\$200.64
<i>Proveedores</i>	\$3,600.00	\$0.00	\$0.00	\$3,600.00
<i>Nomina</i>	\$2,400.00	\$351.12	\$501.60	\$3,252.72
				<u>\$16,032</u>

ANEXO No. 2

Cedula del Presupuesto de gastos Admo. y Vtas. (Enero-Febrero)

	Enero 2001	Febrero 2001	Subtotal	Concepto
Sueldos	\$1,050.00	\$1,050.00	\$2,100.00	<u>Nomina</u>
Comisiones	\$420.00	\$420.00	\$840.00	<u>Varios</u>
Publicidad	\$2,100.00	\$2,100.00	\$4,200.00	<u>Varios</u>
Accesorios	\$420.00	\$420.00	\$840.00	<u>Varios</u>
Depreciación	\$350.00	\$350.00	\$700.00	<u>Varios</u>
Varios	\$210.00	\$210.00	\$420.00	<u>Varios</u>
Subtotal	<u>\$4,550.00</u>	<u>\$4,550.00</u>		
TOTAL:		\$9,100.00		

Concepto	Enero
	<u>Admon. y Ventas</u>
<i>Gtos. Varios:</i>	
Comisiones	\$420.00
Publicidad	\$2,100.00
Accesorios	\$420.00
Varios	\$210.00
	<u>\$3,150.00</u>
 <i>Pago de Nomina</i>	 \$1,050.00

Concepto	Febrero
	<u>Admon. y Ventas</u>
<i>Gtos. Varios:</i>	
Comisiones	\$420.00
Publicidad	\$2,100.00
Accesorios	\$420.00
Varios	\$210.00
	<u>\$3,150.00</u>
 <i>Pago de Nomina</i>	 \$1,050.00

ANEXO No. 3

NOMINA	Enero	Febrero
Nomina (del Anexo 1)	\$3,252.72	\$3,252.72
Nomina (del Anexo 2)	\$1,050.00	\$1,050.00
De la Cédula No. 5	<u>\$13,720.00</u>	<u>\$13,720.00</u>
	\$18,022.72	\$18,022.72

ANEXO No. 4

<i>tos varios</i>	Enero	Febrero
Del Anexo	\$8,677.60	\$8,677.60
Del Anexo	<u>\$3,150.00</u>	<u>\$3,150.00</u>
	\$11,827.60	\$11,827.60

ANEXO No. 5

Calculo de las Ventas a Crédito y al Contado			
(Diciembre 00)			
	Importe	75% Credito *	25% contado Riguroso
Ventas	\$116,424.60	\$87,318.45	\$29,106.15
		65% Se cobra mismo mes	35% Se cobran mes siguiente: Enero 01
Ventas a crédito *	\$87,318.45	\$56,756.99	\$30,561.46

ANEXO No. 6

Calculo de las Ventas a Crédito y al Contado			
(E n e r o)			
	Importe	75% Credito *	25% contado Riguroso
Ventas	\$64,680.00	\$48,510.00	\$16,170.00
		65% Se cobran mismo mes	35% Se cobran mes siguiente: Febrero 01
Ventas a crédito *	\$48,510.00	\$31,531.50	\$16,978.50

Calculo de las Ventas a Crédito y al Contado

(F e b r e r o)

	Importe	75% Credito *	25% contado Riguroso
Ventas	\$64,680.00	\$48,510.00	\$16,170.00
		65% Se cobran mismo mes	35% Se cobran mes siguiente: Marzo 01
Ventas a crédito *	\$48,510.00	\$31,531.50	\$16,978.50

ANEXO No. 7

Nota: La política de pagos a proveedores es al mes siguiente ser realizada la compra.

PROVEEDORES	Mes de pago: Enero	Mes de pago: Febrero
Proveedores de Dic 00	\$15,600.00	\$0.00
Proveedores de Enero 01 (Cedula 4)*	\$0.00	\$15,115.52
Proveedores de Enero 01 (Anexo 1)	\$0.00	\$3,600.00
	<u>\$15,600.00</u>	<u>\$18,715.52</u>

De la Cedula 4 *

PAGO PROVEEDORES	Enero
Materia A	\$7,949.76
Materia B	\$7,165.76
	<u>\$15,115.52</u>

ANEXO No. 8

CUENTAS POR COBRAR		
Saldo Inicial	\$30,614.45	Anexo 5
<i>mas:</i>		
Ventas a Crédito(Enero)	\$48,510.00	Anexo 6
Ventas a Crédito(Febrero)	\$48,510.00	"
	\$127,634.45	
<i>menos:</i>		
Cobros (Enero)	\$31,531.50	Anexo 6
Cobros (Febrero)	\$31,531.50	"
Cobros (Febrero)	\$16,978.50	"
Saldo Final	\$47,592.95	

ANEXO No. 9

CTA DE MAQUINARIA	
Saldo Inicial	\$15,400.00
<i>mas:</i>	
Compras (Febrero)	\$32,026.80
Ventas (Febrero)	\$27,400.75
Saldo Final	\$20,026.05
Depreciación	\$4,620.00
Dep. Acumulada	\$700.00
	\$5,320.00

ANEXO No. 10

CUENTAS POR PAGAR

Saldo Inicial	\$15,600.00	
<i>mas:</i>		
Compras Enero	\$15,115.52	(Cedula4)
Compras Febrero	\$17,673.60	"
Refacciones Enero	\$3,600.00	(Anexo 1)
Refacciones Febrero	\$3,600.00	"
	<u>\$55,589.12</u>	
<i>menos:</i>		
Pagos (Anexo 7)	\$15,600.00	
Pagos (Anexo 7)	<u>\$18,715.52</u>	
Saldo Final	\$21,273.60	

ANEXO No. 11

CAPITAL APORTADO

Saldo Inicial	\$21,076.01
Aportaciones	<u>\$5,000.00</u>
Saldo Final	\$26,076.01

Bibliografia

Del Río González, Cristóbal
Técnica Presupuestal
México, Ediciones Contables y Administrativas, 1980

Ramírez Padilla, David Noel
Contabilidad Administrativa
México, McGraw-Hill, 1994

Glenn a. Welsch; Ronald N. Gordon
Planificación y control de utilidades
México, Prentice-Hall, 1990

Vatter J., William
Presupuestos de Operación
México, Centro Regional de ayuda técnica, 1971

F. Gutiérrez, Alfredo
Los estados financieros y su análisis
México, Fondo de cultura económica, 1993

Carbutt, Douglas
El control del flujo de fondos
México, Norma, 1990

Amador, Rene
Elementos de auditoria financiera y operacional
México, Pac, 1985

Stoner, James A.
Administración
México, Prentice Hall Hispanoamerica, 1990

Reyes Ponce
Administración Moderna
México, Limusa, 1997

Stewen, Bolten
Administración Financiera
México, Limusa, 1993

Comisión de Principios de contabilidad del Instituto
Mexicano de Contadores Públicos
Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera
México, 1974

Carlos M. Jiménez
Tratado de Contabilidad de Costos
México 1995