

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *La influencia del presupuesto maestro en la toma de decisiones*

**Autor: María del Rocío Medina Gallardo**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. en Contador Público [sic]**

**Nombre del asesor:  
Federico Vega Rojas**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A.C.  
Escuela de Contabilidad y Administración

“LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA  
TOMA DE DECISIONES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

CONTADOR PUBLICO

P R E S E N T A:

MARIA DEL ROCIO MEDINA GALLARDO

de Tesis: C.P. FEDERICO VEGA ROJAS



93

ZAVALA

T717

Morelia, Mich.

Marzo de 1993



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A.C.

Escuela de Contabilidad y Administración

**"LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA  
TOMA DE DECISIONES"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**CONTADOR PUBLICO**

**CAMPUS SANTA MARIA**

**P R E S E N T A:**

**MARIA DEL ROCIO MEDINA GALLARDO**

Asesor de Tesis: **C.P. FEDERICO VEGA ROJAS**

Morelia, Mich.

Marzo de 1993

*A Dios :*

Por escuchar atentamente mi interior y por ponerme en el camino que hasta hoy he encontrado lleno de tristezas y alegrías, de fracasos y de triunfos, que me han hecho valorar todo lo que tengo y lo que soy.

*A mis Padres :*

Por haberme dado el regalo más preciado que es la vida y por haberme brindado la oportunidad de abrirme paso por la vida por mi misma, rodeada de todo su apoyo y comprensión.

*A mis Hermanos :*

Por haber compartido conmigo tantas experiencias y sentimientos que me han ayudado a encontrar un espacio en su corazón y en su alma.

*A mi Universidad :*

A quien debo mi formación profesional y la posibilidad de llegar a ser un profesionista de bien.

*A mi Asesor :*

C. P. Federico Vega Rojas.

Por su valiosas y desinteresada orientación en la elaboración de esta Tesis.

*A mis Maestros :*

Por enseñarme a desarrollar mis capacidades y habilidades, con paciencia y constancia, y dedicar su tiempo al transmitirme los conocimientos que los han hecho a ellos mirar de frente al mundo.

**A mis Compañeros :**

Por caminar junto a mí largos años y por darme una mano de apoyo en los momentos que más los necesitaba.

A todas las personas que con su ayuda hicieron posible la culminación de esta Tesis.

## Indice General :

Introducción .....	1
Objetivo .....	2
Capitulo I <i>Generalidades</i> .....	4
1.1 Origen histórico de los presupuestos .....	5
1.2 Definición y elementos del presupuesto .....	7
1.3 Clasificación del presupuesto .....	10
1.4 Importancia del presupuesto .....	14
1.5 Naturaleza de los presupuestos .....	15
1.6 Objetivo de llevar un control a través de presupuestos .....	16
1.7 Requisitos previos a un presupuesto .....	18
1.8 Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos .....	22
Capitulo II <i>Aspectos Importantes a Considerar en un Presupuesto</i> .....	26
2.1 Pasos a seguir para elaborar un presupuesto .....	27
2.1.1 Períodos a realizar un presupuesto .....	27
2.1.2 Organización para preparar un presupuesto .....	28
2.1.3 Mecánica de los presupuestos .....	29
2.1.4 Ejecución de los presupuestos .....	30
2.1.5 Control del presupuesto .....	30
2.1.6 Evaluación del presupuesto .....	31

2.1.7 Manual del presupuesto .....	31
2.2 Presupuesto flexible .....	33
2.3 La Inflación y los presupuestos .....	37
Capitulo III <i>Integración del Presupuesto Maestro</i> .....	40
3.1 Planeación a corto plazo .....	41
3.2 Presupuesto de ventas .....	43
3.2.1 Factores importantes a considerar .....	44
3.2.2 Métodos para la elaboración .....	45
3.2.3 Presupuesto de ventas en unidades y valores .....	46
3.2.4 Ejemplo del presupuesto de Ventas .....	48
3.3 Presupuesto de producción e inventarios .....	51
3.3.1 Factores importantes a considerar .....	53
3.3.2 Políticas a seguir .....	54
3.3.3 Presupuesto de producción en unidades y volumen .....	55
3.3.4 Ejemplo del presupuesto de producción e inventarios .....	57
3.4 Presupuesto de necesidades de materia prima y compras .....	62
3.4.1 Ventajas importantes .....	63
3.4.2 Ejemplo del presupuesto de nec. de mat. prima y compras ...	64
3.5 Presupuesto de mano de obra directa .....	66
3.5.1 Importancia del presupuesto de mano de obra directa .....	67
3.5.2 Ejemplo del presupuesto de mano de obra directa .....	68
3.6 Presupuesto de gastos de fabricación indirectos .....	70

3.6.1	Método para la elaboración del presupuesto de gtos. ind	71
3.6.2	Ejemplo del presupuesto de gtos. ind	72
3.7	<b>Presupuesto de gastos de operación</b>	75
3.7.1	Ejemplo del presupuesto de gastos de operación	76
3.8	<b>Presupuesto de efectivo</b>	78
3.8.1	Ejemplo del presupuesto de efectivo	80
3.9	<b>Estados financieros presupuestados</b>	85
3.9.1	Ejemplo de Estados Financieros Presupuestados	86
 <b>Capitulo IV <i>Análisis de Variación en los Presupuestos</i></b>		90
4.1	<b>Las variaciones en el presupuesto</b>	90
4.1.1	Análisis de las variaciones más relevantes	91
4.1.2	Control de las variaciones	94
 <b>Capitulo V <i>Caso Práctico</i></b>		96
5.1	<b>Ejercicio</b>	97
<b>Conclusiones</b>		120
<b>Bibliografía</b>		122

**Introducción :**

Las circunstancias socioeconómicas que prevalecieron durante los últimos años de la década de 1970, son muy diferentes a las que caracterizan el primer lustro de la década siguiente y a las que viviremos los próximos años. Por lo cual es necesario la actualización de las diferentes herramientas de contabilidad administrativa utilizadas en la planeación, en la toma de decisiones y en el control administrativo.

La planificación es fundamental al proceso de la gerencia. Es un proceso que consiste en hacer sensible a la organización, a las oportunidades y amenazas externas.

También implica determinar metas deseables y factibles, y asignar recursos que vayan a la par con los objetivos de ésta. Sin ella no existe base para el control ya que provee el cimiento sobre el cual opera la función de control.

La planificación efectiva de una empresa se basa en la recopilación y análisis de hechos.

El pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión, son de primordial ayuda. El planificador debe ser capaz de visualizar el patrón de actividades propuesto, tanto individual como colectivamente, tanto interna como externamente. Planificar es mirar hacia adelante, prepararse para el futuro. Envuelve la selección de varias alternativas posibles, asunto que concierne a la toma de decisiones. La planificación debe preceder a la acción.

Con este material se mostrará la información que se debe utilizar al preparar presupuestos en la actualidad.

**Objetivo :**

Presentar una visión general sobre el presupuesto y analizar el papel que juega como herramienta de dirección en la empresa moderna.

Establecer la importancia del presupuesto maestro para comprender y analizar el papel que juega dentro de la función de planeación y toma de decisiones, así como su naturaleza, el impacto de la inflación, ventajas, limitaciones y mecanismos para la elaboración del mismo. La elaboración e interpretación al presupuesto anual. Además de conocer la historia del presupuesto y su clasificación.

Debido a esto se han seleccionado los puntos más importantes en el presente. Además de un caso práctico que se desarrollará al final para un mejor entendimiento del tema, considerando que se tomará de un empresa real que maneja los presupuestos como punto de partida para futuras decisiones, que afectarán directamente.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1 Origen histórico de los presupuestos

Esta herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tiene su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se debatían puntas sobre su posible ejecución y control.

## CAPITULO I

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, la que posteriormente pasó de perfeccionarse en el sistema inglés de centralización burocrática con el que se conoce al presupuesto. El idioma es el presupuesto.

### GENERALIDADES

En 1620 Francia introduce el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos, siempre controlando el gasto público, naciendo un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Entre los años 1911 a 1928 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía aplicar al presupuesto para el control de los gastos, efectuando solamente aquellos necesarios para obtener un rendimiento en un día determinado. Es el período en el cual prospera las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial. En la empresa se habla ya de control presupuestario y en el sector público se llega a la aprobación de la LEY DE PRESUPUESTO ANUAL.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES .

#### 1.1 Origen histórico de los presupuestos :

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo *bougette* o bolsa, la que posteriormente trató de perfeccionarse en el sistema inglés denominándose *budget*, término con el que se conoce comúnmente y en nuestro idioma es el *presupuesto*.

En 1820 Francia introduce el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos, siempre controlando el gasto público, naciendo un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar el presupuesto para el control de los gastos, efectuando solamente aquellos necesarios para obtener un rendimiento en un ciclo determinado. Es el período en el cual prosperan las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial. En la empresa se habla ya de control presupuestario y en el sector público se llega a la aprobación de la LEY DE PRESUPUESTO ANUAL.

"En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema *base cero* con el cual se ha tratado de fijar una serie de *paquetes de decisión* para elegir el más razonable, eliminando así la improvisación y los desembolsos innecesarios".<sup>1</sup>

Un presupuesto es un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto a los recursos y operaciones que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos son :

1) Es un plan : Es decir que mediante el presupuesto la administración expresa lo que trata de realizar, para lograr un cambio acordado en un determinado periodo.

2) Integrador : Por tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa para el logro del objetivo global. Un presupuesto o plan de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. Este proceso es el denominado presupuesto maestro, que se forma por los diferentes planes que lo integran.

3) Coordinador : Significa que los planes deben ser elaborados conjuntamente y en armonía. Si no es así el presupuesto maestro no podrá ser igual a la suma de sus partes, creando confusión y error.

4) En términos financieros : busca la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que podrían surgir problemas en el análisis del plan anual. Por ejemplo el hacer el presupuesto en mano de obra, primero es necesario expresarlo en horas hombre.

---

<sup>1</sup> Jorge E. Burbano Ruiz, "PRESUPUESTOS".

## 1.2 Definición y Elementos del Presupuesto :

Existen muchas definiciones sobre el Presupuesto :

"Un presupuesto es un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos son :

- 1) Es un plan : Es decir que mediante el presupuesto la administración expresa lo que trata de realizar, para lograr un cambio ascendente en un determinado período.
- 2) Integrador : Por tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa para el logro del objetivo global. Un presupuesto o plan de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. Este proceso es el denominado presupuesto maestro, que se forma por las diferentes áreas que lo integran.
- 3) Coordinador : Significa que los planes deben ser elaborados conjuntamente y en armonía. Si no es así el presupuesto maestro no podrá ser igual a la suma de sus partes, creando confusión y error.
- 4) En términos financieros : Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que podrían surgir problemas en el análisis del plan anual. Por ejemplo al hacer el presupuesto de mano de obra, primero es necesario expresarlo en horas hombre y después en pesos.

5) Operaciones : Uno de los objetivos fundamentales del presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán y de los gastos que se van a producir.

6) Recursos : No es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación. Esto se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye :

- a) El presupuesto de efectivo.
- b) El presupuesto de adiciones de activos [inventario, cuentas por cobrar, activos fijos].

7) Dentro de un período futuro determinado : Un presupuesto siempre debe estar en función de un cierto período [En el Capítulo II inciso a) se establecen los pasos a seguir para elaborar un presupuesto]."<sup>2</sup>

El proceso presupuestario no implica sólo el cálculo de cifras. Es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de objetivos sobre los cuales se planifica y controlan las diferentes actividades que puede realizar la administración.

El buen empresario debe planear en forma inteligente los ingresos y los egresos, así como sus operaciones con el fin de obtener utilidades las cuales se logran de manera eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las

---

<sup>2</sup> David Noel Ramírez Padilla, "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA".

actividades de la empresa. Le corresponde además determinar las variaciones y establecer un correctivo, y así evitar que se hagan en el futuro cálculos desproporcionados.

Por conclusión podemos entender que el presupuesto de una empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo.

#### Clasificación de los presupuestos

1. Según el período de tiempo que cubran
  - A corto plazo
  - A largo plazo
2. Según el campo de aplicabilidad en la empresa.
  - Presupuesto de operación
  - Presupuesto de inversión
  - Presupuesto de gastos
  - Presupuesto de recursos humanos
  - Presupuesto de capital
  - Presupuesto de gastos de mantenimiento
  - Presupuesto de gastos de depreciación
  - Presupuesto de gastos de amortización
  - Presupuesto de gastos de depreciación y amortización
  - Presupuesto de gastos de depreciación y amortización y de inversión
  - Presupuesto de gastos de depreciación y amortización y de inversión y de operación
3. Según el sector en el cual se utilicen
  - Sector público
  - Sector privado

#### Tipos de presupuestos: fijos o asignados

Generalmente se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que surtan realmente.

De esta manera se estará efectuando un control anticipado, después de haber el concepto de comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región en donde está la empresa. Esta forma de control anticipado del origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

### 1.3 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO :

Distintos son los puntos de vista desde los cuales se pueden contemplar los presupuestos. El orden de prioridades que se da a ellos depende de las necesidades del usuario.

1.- Según la flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Flexibles o variables

2.- Según el período de tiempo que cubran

A corto plazo

A largo plazo

3.- Según el campo de aplicabilidad en la empresa De operación o económicos

Financieros

4.- Según el sector en el cual se utilicen

Sector público

Sector privado

Rígidos, estáticos, fijos o asignados :

Generalmente se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Flexibles o variables :

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

Se caracterizan por ser presupuestos dinámicos porque se adaptan a cualquier capacidad. Se elaboran teniendo presentes múltiples variables por lo cual también son complicados y costosos (En el punto 2.4 se amplía más el tema a tratar).

A corto plazo :

Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta más a nuestra economía la cual se ve continuamente afectada por alzas incontrolables en el nivel de precios.

A largo plazo :

En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adopten el Estado y las grandes empresas. Una vez que se cumpla el primer año será necesario revisar el plan de largo plazo y aprovechando las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el año dos y cuantificarlos por medio del presupuesto.

De operación o económicos :

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elaboran y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Financieros :

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

Sector público :

Los presupuestos serán del sector público si en ellos se trata de verter la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales.

Modernamente y como medio más efectivo de control del gasto público hizo su aparición el *presupuesto base cero*, el cual en concepto de algunos, no es más que el presupuesto por programas basado en paquetes de decisión, esto es, análisis de alternativas para la asignación de recursos a cualquier tipo de gastos. Para este caso no lo tomaremos en cuenta ya que es un presupuesto que además no toma en cuenta datos de ejercicios o ciclos anteriores, solamente los datos presentes.

Sector privado :

Usado por las empresas particulares. Algunos lo conocen como **Presupuestos empresariales** y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

super viviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, más planes de fuga tendrán que correr. Desde un simple desacuerdo entre directivos hasta una situación crítica o quiebra.

En otro término, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de certeza o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna de control, está relacionada con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. De aquí su importancia en estas tres áreas.

Por esto desde que se desarrolló e implementó el sistema presupuestal, se sabe que cuentas específicas no son rentables y por qué. Desde que se ha instituido el sistema de control presupuestal, las empresas han abandonado varias cuentas improductivas que, de otra manera, habrían pasado inadvertidas. Los gerentes y supervisores de cuenta se sienten ahora responsables por la rentabilidad de sus cuentas y cuidadosamente vigilan las horas reales invertidas para asegurarse de que se están manejando y operando tan eficientemente como es posible.

Debido a todo esto los presupuestos han entrado en las empresas fuertemente y su influencia es positiva, como se ha dicho anteriormente es un herramienta muy importante en la empresa para elegir la mejor decisión y así poder ascender y competir con otros organismos semejantes y por lo tanto, contribuir al mejoramiento de la comunidad en que se encuentra debido a que se dará un producto o servicio de calidad.

#### 1.4 Importancia del Presupuesto :

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir superviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr. Desde un simple desacuerdo entre directivos hasta una situación crítica o quiebra.

En otro término, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez, un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna de control; está relacionado con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. De aquí su importancia en estas tres áreas.

Por esto desde que se desarrolló e implantó el sistema presupuestal, se sabe que cuentas específicas no son rentables y por qué. Desde que se ha instituido el sistema de control presupuestal, las empresas han abandonado varias cuentas improductivas que, de otra manera, habían pasado inadvertidas. Los gerentes y supervisores de cuenta se sienten ahora responsables por la rentabilidad de sus cuentas y cuidadosamente vigilan las horas reales invertidas para asegurarse de que se están manejando y operando tan eficientemente como es posible.

Debido a todo esto los presupuestos han entrado en las empresas fuertemente y su influencia es positiva, como se ha dicho anteriormente es un herramienta muy importante en la empresa para elegir la mejor decisión y así poder ascender y competir con otros organismos semejantes y por lo tanto, contribuir al mejoramiento de la comunidad en que se encuentra debido a que se dará un producto o servicio de calidad.

### 1.5 Naturaleza de los presupuestos :

"Todas las organizaciones hacen planes. En todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización; es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos. Una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna".<sup>3</sup>

Aunque la mayoría de los directivos hacen planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar. Algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual; otros hacen apuntes y borradores de estimaciones sin aplicar técnicas científicas; otros expresan sus planes en términos cuantitativos y los trasladan a hechos en forma ordenada y sistemática. Esta manera de planificar se conoce como presupuestos. Por esto se hace necesario su conocimiento para poder utilizarlo como tal y obtener todas sus ventajas y provechos.

En el sistema capitalista la mayor o menor eficiencia de un gerente se refleja en las utilidades monetarias de la empresa, las cuales se logran en grado máximo si éste planifica sus acciones futuras. Es lógico pensar que un gerente dinámico trata de poner a su alcance todos los recursos de que dispone y uno de esos es el presupuesto, el cual, utilizado en forma eficiente genera grandes beneficios.

---

<sup>3</sup> David Noel Ramírez Padilla, "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA".

1.6 Objetivo de llevar un control a través de Presupuestos :

Los objetivos del Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, es decir, comprenden todas las etapas del Proceso Administrativo.

**Previsión :** Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.

**Planeación :** Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.

**Organización :** Unificar la Entidad de una manera adecuada, precisa y funcional. Es decir, engranar completamente las funciones totales, debido a la interdependencia departamental que debe existir.

**Coordinación o Integración :** Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la Entidad. Desarrollo armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

**Dirección :** Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

**Control :** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

El presupuesto suministra a la gerencia la información necesaria para alcanzar los principales objetivos del control presupuestal, mediante :

- a) Un procedimiento organizado de planificación.
- b) Un medio para coordinar las actividades de las varias divisiones de un negocio.
- c) Una base para el control de los costos :

Un plan presupuestario requiere y resulta en la coordinación de todos los niveles gerenciales de una empresa. La producción debe ser planeada en relación a las ventas esperadas, los materiales deben ser adquiridos de conformidad con los requerimientos anticipados de la producción, los medios de producción deben ser ampliados en previsión a las necesidades futuras justificadas, y las finanzas deben ser planeadas en relación a los fondos que han de necesitarse para el volumen esperado de ventas y de producción.

El control de costos se obtiene mediante la comparación de los costos presupuestarios, relacionando lo verdaderamente acontecido con lo que debió suceder. Para lograr esto, debe contarse con una medida aceptable que garantice que los costos deben estar sometidos a una serie dada de condiciones. El factor más importante que afecta los costos es el volumen o la tasa de actividad. Mediante la determinación previa del gasto permisible para una tasa dada de actividad y luego al comparar tales asignaciones con los gastos reales se obtiene una medida mejor de la actuación de un departamento en particular y el control de costos es realizado fácilmente.

1.7 Requisitos Previos a un Presupuesto :

El diagrama organizacional de una compañía y su catálogo de cuentas forman las dos estructuras básicas para construir un sistema coordinado y eficiente de planeación gerencial y control presupuestario. El diagrama organizacional define las responsabilidades funcionales de cada ejecutivo cuyas actividades justifican un presupuesto. La responsabilidad final por el presupuesto radica en la alta gerencia. Sin embargo, cada ejecutivo es responsable por la preparación y ejecución de su presupuesto departamental. Si un sistema de control presupuestario ha de tener éxito, es necesario que cuente con la completa cooperación de cada oficial de la compañía, y cada oficial debe comprender el sistema presupuestario y el papel que le corresponde desempeñar para hacer que el sistema tenga éxito.

1. 10 julio      Juntas preliminares como función educativa y consultativa de equipo de trabajo
2. 14 julio      Integración del comité de presupuestos y elección del director o coordinador
3. 21 julio      El gerente general recibe del consejo de administración los planes, políticas, objetivos y fines para el próximo período presupuestal
4. 22 julio      El comité de presupuestos evalúa los planes, políticas, objetivos y fines en concordancia con los diversos intereses divisionales intervinientes

**Secuencia Sintética de Actividades del Control Presupuestal.**

**Inicio del estudio del control presupuestal**

- 1 10. julio Juntas preliminares como función educativa y consolidación de equipo de trabajo
- 2 14 julio Integración del comité de presupuestos y elección del director o coordinador
- 3 21 julio El gerente general recibe del consejo de administración los planes, políticas, objetivos y fines para el próximo periodo presupuestal
- 4 22 julio El comité de presupuestos evalúa los planes, políticas, objetivos y fines en concordancia con los diversos intereses divisionales interiores

---

<sup>4</sup> Cristobál del Río González, "EL PRESUPUESTO".

- 5 31 julio El comité de presupuestos formula el plan general a realizar, precisando las bases adoptadas para el mismo
- 6 14 agosto El comité de presupuestos presenta el plan a la dirección general para su aprobación o rechazo
- 7 21 agosto El director del presupuesto elabora el manual y formularios, los distribuye
- 8 30 agosto Los encargados divisionales se reúnen con sus subordinados y precisan metas
- 9 2 septiembre Contraloría efectúa y reparte la estadística de costos por departamentos
- 10 30 septiembre Cada jefe de departamento hace su presupuesto tentativo con base en los planes, políticas, objetivos, fines, manual, y formularios
- 11 7 Octubre Cada gerente divisional recibe y revisa los presupuestos por su área (aprobación o rechazo)
- 12 14 Octubre El director del presupuesto recibe a revisión los presupuestos departamentales de cada división
- 13 17 Octubre El director del presupuesto acopla y totaliza los presupuestos, realizando el presupuesto global, tentativo, con sus analíticos

- 14 28 Octubre El comité de presupuestos recibe el presupuesto tentativo para su estudio, evaluación, aprobación o rechazo
- 15 30 Octubre El gerente general recibe el presupuesto tentativo para su estudio (aprobación o rechazo)
- 16 7 Noviembre El consejo de administración recibe el presupuesto tentativo para su estudio (aprobación o rechazo)
- 17 29 Noviembre Junta de terminación y reconocimiento de los esfuerzos realizados
- 18 30 Noviembre El director del presupuesto emite y distribuye a los gerentes de división el presupuesto oficial
- 19 3 Diciembre Los gerentes de división entregan el presupuesto oficial a los jefes de departamento
- 7 Enero Se inicia el ejercicio del control presupuestal
- 20 Múltiples aspectos de comparación, control, evaluación, decisiones, y aplicación de medidas correctivas en el caso de variaciones o desviaciones de importancia

**Acción Continua**

1.8 Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos :

**Ventajas**

- 1) Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- 2) Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- 3) Provee un método disciplinado para la solución de problemas.
- 4) Obliga a la gerencia a hacer un estudio temprano de sus problemas y a infundir dentro de la organización el hábito del estudio cuidadoso antes de tomar decisiones.
- 5) Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización, cuando existe motivación adecuada.
- 6) Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- 7) Desarrolla a través de la organización una atmósfera orientada hacia el lucro, alentando una actitud de conciencia de costos y de la máxima utilización de los recursos.

- 8) Facilita el control administrativo.
- 9) Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- 10) Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.
- 11) En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas cuando al ser revisadas las iniciales y al efectuar un autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.
- 12) Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción y por consiguiente a buscar el rendimiento del capital.
- 13) Se procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de recursos.
- 14) Se crea en los integrantes la necesidad de idear medidas para utilizar eficientemente los limitados recursos para la empresa; al tener convencimiento de que éstos tienen su costo.
- 15) Es el sistema más adecuado para llegar al establecimiento de "costos promedios", permite la comparación de los costos reales con los mismos, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para efectuar en forma más efectiva.

Limitaciones :

- 1) Están basados en estimaciones; esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la

incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estemos manejando.

- 2) Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente, el presupuesto debe adaptarse por que de no ser así perdería su sentido.
- 3) Necesita la cooperación y participación de todos los miembros de la gerencia. Es fundamental que la alta gerencia lo siga fielmente y con entusiasmo (presupuesto).
- 4) Con frecuencia un plan presupuestario falla debido a que la alta gerencia no le presta la debida atención a la ejecución del plan.
- 5) La instalación toma tiempo. A menudo la gerencia se impacienta y pierde el interés debido a que espera demasiado, para ver beneficios.
- 6) Es un instrumento que no debe tomar lugar de la administración, los ejecutivos no deben sentirse "supeditados". Más bien el presupuesto está diseñado para proporcionar información detallada que permita a los funcionarios operar con fuerza y visión hacia el logro de los objetivos de la organización.

" Un plan presupuestario será diseñado para que sirva de guía a la administración y no para que ocupe el puesto de ésta". <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> David Noel Ramírez Padilla, "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA".

## CAPITULO II

### ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN UN PRESUPUESTO

#### 2.1 Pasos a seguir para elaborar un Presupuesto

##### 2.1.1 Periodos a realizar un presupuesto

## CAPITULO II

El periodo más conveniente para realizar un presupuesto es un año. La mayoría de las compañías preparan presupuestos anualmente, otras lo hacen en forma trimestral o semestral. Al término de cada periodo se revisan los presupuestos y se analizan los ajustes necesarios.

### ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

#### EN UN PRESUPUESTO

Cada empresa elige el periodo que mejor convenga a sus necesidades, pero nunca olvidando tomar en cuenta el ejercicio contable o fiscal de cada empresa.

El presupuesto anual generalmente se divide en periodos mensuales. El más común es el periodo básico para ir comparando lo real y lo presupuestado. El presupuesto puede también dividirse por trimestres, o por semestres, según se considere oportuno; de acuerdo a sus fines o metas y a sus necesidades como se dijo en el párrafo anterior.

A pesar de la época inflacionaria que estamos viviendo, se considera correcto que el presupuesto original se tome como base durante el año para efectos de control administrativo, excepto cuando dentro del periodo presupuestal existan cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, el costo del dinero,

## CAPITULO II

### ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN UN PRESUPUESTO .

#### 2.1 Pasos a seguir para elaborar un Presupuesto :

##### 2.1.1 Períodos a realizar un presupuesto :

El período más conveniente para realizar un presupuesto es un año. La mayoría de las compañías preparan presupuestos anualmente, otras lo hacen en forma trimestral o semestral. Al término de cada período se revisan los presupuestos y se analizan al comportamiento real con respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesario.

Cada empresa elegirá el período que mejor convenga a sus necesidades, pero nunca olvidando tomar en cuenta el ejercicio contable o fiscal de cada empresa.

El presupuesto anual generalmente se divide en períodos mensuales. El mes constituye el período básico para ir comparando lo real y lo presupuestado; el presupuesto puede también dividirse por trimestres, o por semestre, según se considere oportuno; de acuerdo a sus fines o metas y a sus necesidades como se dijo en el párrafo anterior.

A pesar de la época inflacionaria que estamos viviendo, se considera correcto que el presupuesto original se tome como fijo durante el año para efectos de control administrativo, excepto cuando dentro del período presupuestal ocurran cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, el costo del dinero,

sueldos y salarios, tipo de cambio, crecimiento del PIB en México, etc... También se consideran cambios cuando existen variantes en el mercado propio de la empresa, o bien en la competencia, capital de trabajo, capacidad instalada, etc...

Ante un cambio en las variantes mencionadas, se deberá evaluarlo y se acordará adoptar o no una medida en consecuencia. Una vez que se decide esa modificación, se actualizará el presupuesto anual.

### 2.1.2 Organización para preparar un presupuesto :

Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de alta gerencia puede vigilar la preparación de estas indispensables herramientas. Un comité fijará las pautas generales que la organización deberá seguir y coordinará los presupuestos que en forma separada preparan las diversas unidades de la organización, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, para luego someter el presupuesto final a la consideración del director general y del consejo. En una compañía pequeña esta tarea la realiza el propio director general o el director administrativo. Las instrucciones deberán ser transmitidas a través de las guías de mando ordinarias y el presupuesto se regresa para su revisión y aprobación por los mismos canales. El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en la línea, y la planificación final por el director. Por tanto, el STAFF solo aconseja ciertas medidas, pero no es quien decide. Esta función la lleva a cabo el director de presupuestos, quien depende del contralor de la empresa.

Las funciones principales del director de presupuestos consisten en informar sobre la mecánica de la preparación (como llenar las formas o cédulas); proporcionar los datos de ejercicios pasados, útiles para su elaboración; hacer cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea; reunir las cifras del presupuesto, y controlar que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas.

La comisión presupuestaria está compuesta de los ejecutivos encargados de las funciones más importantes del negocio e incluye al gerente de ventas, al gerente de producción, al ingeniero jefe, al tesorero y al contralor; esto varía de acuerdo con el organigrama de la empresa en particular.

Por ejemplo en el caso de una compañía manufacturera los ejecutivos encargados serían : el presidente, el vicepresidente de ventas, vicepresidente de manufactura, el vicepresidente de finanzas, el tesorero, el contralor y el director de planificación y control de utilidades.

"Las principales funciones de la comisión presupuestaria son :

- 1.- Decidir sobre las políticas.
- 2.- Solicitar, recibir y revisar los estimados presupuestos individuales.
- 3.- Sugerir revisiones.
- 4.- Aprobar los presupuestos y las últimas revisiones.
- 5.- Recibir y analizar informes presupuestarios.
- 6.- Recomendar acción destinada a mejorar la eficiencia donde sea necesario." <sup>6</sup>

#### 2.1.3 Mecánica de los Presupuestos :

Una vez determinado el período presupuestario, el comité de presupuestos se dedicará a la elaboración del instrumento. Solicitará formalmente a todos los otros integrantes de la organización que presenten sus objetivos y expectativas, haciendo énfasis en las ventajas que se derivarán de una buena elaboración presupuestal.

---

<sup>6</sup> Matz/Usry.Vásquez Gallardo, "CONTABILIDAD DE COSTOS" Tomo II.

Es indispensable la coordinación en todas las áreas, si se quiere lograr la eficiencia. Por ello, se requiere fijar fechas límite en las que la información de cada departamento debe estar a disposición de dicho comité. Aquí es de gran ayuda la utilización de un camino crítico para determinar los presupuestos que requieran mayor atención del comité de presupuestos.

Una vez que se haya recibido toda la información de los diferentes departamentos, el director de presupuestos comienza a asignar valores monetarios a los diferentes programas departamentales usando las cédulas que para el efecto haya diseñado.

#### 2.1.4. Ejecución de los presupuestos :

La tarea de la elaboración del presupuesto es de todos; desde los obreros hasta la alta gerencia. Por esa razón se hace necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse, realizar reportes continuos de ejecución, así como cualquier otra labor administrativa.

La ejecución será la forma de materializar los planes y los objetivos propuestos.

Aquí actúa como principal impulsor la comisión presupuestaria, delegando responsabilidades al personal subordinado y aún más, fijar metas específicas de ejecución. En colaboración con el director de presupuestos, cada jefe de departamento podrá asignar sus propias metas de ejecución sin olvidar que éstas comprometen recursos y son sujetos de vigilancia continua.

#### 2.1.5 Control del Presupuesto :

Esta labor debe ser desarrollada por el comité de presupuestos para localizar

y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezca y evitar que generen mayores problemas. Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado. De tal forma, comparando lo presupuestado con lo real, se determinan las variaciones que deberán ser estudiadas y analizadas, con el fin de eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto necesario si fuera necesario (En el Capítulo IV se verá más ampliamente).

#### 2.1.6 Evaluación del Presupuesto :

Una vez que termine el período sometido a presupuestación se debe hacer un informe global crítico de los resultados obtenidos. Dicho informe no se limitará sólo a mostrar variaciones sino como se comportaron todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa, frente a la nueva situación que se planteó con el sistema presupuestario. Sería necesario analizar las fallas que se cometieron tanto en las etapas iniciales para preparar el informe presupuestal así como aquellas que se detectaron en su ejecución, reconocer también los éxitos obtenidos.

Las experiencias obtenidas no sólo en el año, sino las que puedan vislumbrarse en su evaluación deberán capitalizarse para posteriores años.

#### 2.1.7 Manual del Presupuesto :

Es necesario que se elaboren por escrito las políticas, los métodos y los procedimientos, que regirán el presupuesto; estos se logran mediante la elaboración de un manual de presupuesto adecuado.

Dicho manual debe contener los siguientes requisitos :

- Los objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de

los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada una área de responsabilidad presupuestal.

- El período que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.
- Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.
- Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas en que estará elaborando el presupuesto.

Son innegables las ventajas que ofrece la elaboración de dicho manual. Entre ellas se cuentan que es un medio informativo muy valioso para todos los integrantes de una organización, ya que en él se delimita la autoridad y la responsabilidad de cada participante.

## 2.2 Presupuesto Flexible :

El principio fundamental de un presupuesto flexible es la necesidad de alguna norma de erogaciones para un volumen dado de negocios, la cual debe ser conocida por anticipado para proporcionar una guía a las erogaciones reales. Reconocer este principio es aceptar el hecho de que cada negocio es una entidad dinámica, siempre cambiante y nunca estática. Es erróneo, si no inútil, esperar que un negocio se ajuste a un patrón fijo, preconcebido. Algunas veces suelen los presupuestos ser complicados y costosos.

Los presupuestos flexibles se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa, muestran cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen ya sea de ventas o de producción. Tienen amplia aplicación actualmente en el campo de la presupuestación de gastos ya sean administrativos o de ventas y en la presupuestación de los costos indirectos de fabricación en empresas fabriles.

La preparación de presupuestos flexibles resulta en la construcción de una serie de fórmulas, una para cada departamento. Cada serie, a su vez, tiene una fórmula para cada cuenta en el departamento o centro de costos. La fórmula para cada cuenta indica la cantidad fija y/o una tasa variable. La cantidad fija y la tasa variable permanecen constantes dentro de los límites prescritos de actividad. La porción variable expresada en relación a una base tal como horas de mano de obra directa, costos de la mano de obra directa u horas de maquinismo.

La predeterminación del gasto total fijo y de la tasa variable, como también de la subsecuente aplicación de la tasa al nivel de actividad realmente experimentado, hace posible calcular las erogaciones permisibles para el volumen de actividad alcanzado. Estas cifras presupuestarias son comparadas con los

verdaderos costos, lo que hace posible un control más estrecho de la actuación por parte del jefe departamental que en el caso de las asignaciones basadas en un presupuesto fijo. La comparación de fin-de-período se usa para medir el desempeño de cada jefe de departamento. Es esta comparación, fácilmente lograda; la que hace del presupuesto flexible un instrumento valioso para el control de costos. El presupuesto flexible ayuda en la evaluación de los efectos de volúmenes variantes de actividad en las ganancias y en la posición de la caja.

Originalmente, la idea del presupuesto flexible fue aplicada principalmente al control de la carga fabril departamental. En años recientes, sin embargo, la idea ha sido aplicada en la totalidad del presupuesto de modo que tanto el presupuesto de producción como también los de mercadeo y administración son preparados sobre la base de presupuesto flexible. A continuación se presentará un ejemplo.

		1950	1951	1952
DEPRECIACION	FIJO	150	150	150
<b>TOTAL GROS DE VENTA</b>		<b>450</b>	<b>580</b>	<b>285</b>
<b>ADMINISTRACION</b>				
S. DE EJECUTIVOS	FIJO	65	65	65
GROS. GENERALES	3%	75	107	37
DEPRECIACION	FIJO	27	27	27
SEGUROS	FIJO	19	19	19
IMPUESTOS	FIJO	6	6	6
<b>TOTAL GROS DE ADMON.</b>		<b>192</b>	<b>234</b>	<b>154</b>
		Abri	May	Jun
<b>VENTAS</b>		<b>2,780</b>	<b>3,078</b>	<b>2,850</b>

Ejemplo :

CIA. ZZ S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO FLEXIBLE PARA GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION

	Ene	Feb	Mar
VENTAS :	2,500	3,580	1,234

PARTIDA	BASADO EN VENTAS	Ene	Feb	Mar
GTOS. DE VENTA	%	Ene	Feb	Mar
SAL. DE VENDEDORES :	5%	125	179	62
ANUNCIOS :	1%	25	36	12
GTOS. DE VIAJE :	2%	50	72	25
GTOS. MISCELANEOS :	4%	100	143	49
DEPRECIACION :	FIJO	150	150	150
<hr/>				
TOTAL GTOS DE VENTA.		450	580	298

ADMINISTRACION				
		Ene	Feb	Mar
S. DE EJECUTIVOS :	FIJO	65	65	65
GTOS. GENERALES :	3%	75	107	37
DEPRECIACION :	FIJO	27	27	27
SEGUROS :	FIJO	19	19	19
IMPUESTOS :	FIJO	6	6	6
<hr/>				
TOTAL GTOS DE ADMON.		192	224	154

	Abr	May	Jun
VENTAS :	2,789	3,678	2,987

PARTIDA	BASADO EN	VENTAS		
		Abr	May	Jun
GTOS. DE VENTA	%			
SAL. DE VENDEDORES :	5%	139	184	149
ANUNCIOS :	1%	28	37	30
GTOS. DE VIAJE :	2%	56	74	60
GTOS. MISCELANEOS :	4%	112	147	119
DEPRECIACION :	FIJO	150	150	150
<b>TOTAL GTOS DE VENTA.</b>		<b>485</b>	<b>591</b>	<b>508</b>
<b>ADMINISTRACION</b>				
S. DE EJECUTIVOS :	FIJO	65	65	65
GTOS. GENERALES :	3%	84	110	90
DEPRECIACION :	FIJO	27	27	27
SEGUROS :	FIJO	19	119	19
IMPUESTOS :	FIJO	6	6	6
<b>TOTAL GTOS DE ADMON.</b>		<b>201</b>	<b>327</b>	<b>207</b>

Para el ejemplo anterior, se puede observar que algunos de los gastos, tanto los de venta como de admón., dependen de un cierto porcentaje de ventas, que anteriormente ya se ha calculado de acuerdo con datos de ejercicios pasados, y los demás son fijos; los cuales será más difícil que varíen en este caso. Los gastos que es más probable que se modifiquen es, debido a que si las ventas aumentan o disminuyen, por consecuencia estos también tendrán variación, aquí se observa su característica principal de ser flexibles.

### 2.3 La Inflación y los Presupuestos :

La inflación es un incremento generalizado de los precios, que implica una disminución en el poder adquisitivo de la moneda, o lo que es lo mismo, un incremento del costo de la vida.

La inflación es originada por diversas causas. Entre las más comunes encontramos el desequilibrio entre la demanda de bienes y servicios y la oferta de los mismos para distribuir los bienes y servicios. El incremento en la demanda, sin el correspondiente aumento en la oferta se origina en muchas ocasiones por el exceso de circulante. Este hecho traerá como consecuencia que las personas demanden más bienes y servicios, pero si la oferta no responde a dichas necesidades, ésta traerá como efecto no sólo aumento en los precios, sino también pérdida del poder adquisitivo.

De aquí que surja la interrogante de cómo incluir la inflación al presupuesto anual; esto es muy sencillo, al diseñar las acciones y cada uno de los presupuestos que integran el plan anual, cada responsable tomará conciencia de que es un plan de operación para el próximo año. Por ejemplo, el gerente de compras, al elaborar su presupuesto, cotizará las unidades que comprará de las diferentes materias primas con base en los precios que se espera prevalecerán el próximo año; el director de ventas, al elaborar su presupuesto, cotizará el precio de acuerdo con el comportamiento de la compañía, pero también acorde a los incrementos que se espera sufrirán los diferentes insumos necesarios para elaborar el producto.

En efecto, la inflación hace subir los intereses y el consiguiente problema para conseguir dinero en el mercado financiero a costo razonable, muestra utilidades ficticias y puede llevar a la descapitalización de la empresa que distribuye dividendos o participaciones sobre utilidades netas no ganadas y distorsionan totalmente los estados financieros históricos del negocio.

Este método para incorporar la inflación a los presupuestos se refiere al corto plazo en el plan anual; como se ve no existe la necesidad de incrementar un determinado porcentaje para cubrirse de la inflación que afectará el plan maestro, ya que esta se considera al elaborar los presupuestos parciales.

En la planeación a largo plazo, varios organismos mundiales de crédito y prestigiados despachos de consultores aconsejan que se proyecten los planes financieros en pesos constantes (pesos del mismo poder adquisitivo), en lugar de incrementar a cada año los integrantes, de acuerdo al porcentaje de inflación que se espera en el país. Se cree que al trabajar con pesos constantes, la planeación estratégica o a largo plazo es más sana y genera menos dificultades al evaluar el éxito o el fracaso de los planes, ya que el introducir el fenómeno inflacionario se estaría mezclándola con la eficiencia y no podríamos apreciar, por ejemplo, a cuánto ascendió el crecimiento real, debido a que dicho crecimiento estaría apoyado en eficiencia e inflación.

Para desarrollar los presupuestos en época de inflación es necesario :

- 1) Estudiar mediante un análisis de sensibilización los posibles cambios en el surgimiento de factores esenciales, que en un momento dado podrían cambiar el panorama de la empresa; por ejemplo, una empresa con precio controlado deberá efectuar un análisis con diferentes precios y su recuperación en ventas, cuentas por cobrar, costos, etc...
- 2) Evaluar el efecto de las circunstancias imprevistas en la empresa. Anteriormente fue la nacionalización de la banca, control de cambios, recesión, etc... pero ahora en la actualidad puede ser el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.
- 3) Profundizar la capacidad de respuesta de la empresa ante estas circunstancias.

## CAPITULO III

### INTEGRACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO :

#### La Planación a Corto Plazo :

Los planes a largo plazo con sus expectativas de futuras ganancias y crecimiento deben colocarse sobre planes más cortos para fines de planeación, como para el caso de la planeación contemplada. Desde la planeación a corto plazo se comienza el seguimiento de la planeación a largo plazo, y consiste en diseñar las acciones que habrán de tomar a la compañía en cierto año dentro de :

## CAPITULO III

### INTEGRACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO :

En este tipo de planeación es donde se utiliza el instrumento denominado presupuesto, el cual es en la actualidad, la mejor técnica con que contamos para expresar en términos cuantitativos las acciones que se realizarán en un periodo.

El presupuesto a corto plazo puede cubrir periodos de tres, seis u doce meses, lo que depende de la naturaleza del negocio. Sin embargo, para una administración eficiente, el presupuesto anual debe ser expandido a un presupuesto de diez y ocho meses, para dar margen a un periodo de tres meses al final del año anterior, los doce meses del periodo regular del presupuesto, y tres meses adicionales dentro del tercer año. Estos meses sobre puestos son necesarios a fin de facilitar la transición de un año a otro y para hacer ajustes basados en la experiencia de meses anteriores. Considerando :

El periodo presupuestario debe dividirse en meses.

## CAPITULO III

### INTEGRACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO :

#### 3.1 Planeación a Corto Plazo :

Los planes a largo plazo con sus expectativas de futuras ganancias y crecimiento deben colocarse sobre plazos más cortos tanto para fines de planificación, como para el control del curso de acción contemplado. Es decir, la planeación a corto plazo se considera un subconjunto de la planeación a largo plazo, y consiste en diseñar las acciones que habrán de colocar a la compañía en cierto sitio dentro de un partido determinado.

En este tipo de planeación es donde se utiliza el instrumento denominado presupuesto, el cual es en la actualidad, la mejor técnica con que contamos para expresar en términos cuantitativos las acciones que se realizaron en un período.

El presupuesto a corto plazo puede cubrir períodos de tres, seis o doce meses, lo que depende de la naturaleza del negocio. Sin embargo, para una planificación eficiente, el presupuesto anual debe ser expandido a un presupuesto de diez y ocho meses, para dar margen a un período de tres meses al final del año anterior, los doce meses del período regular del presupuesto, y tres meses adicionales dentro del tercer año. Estos meses sobre puestos son necesarios a fin de facilitar la transición de un año a otro y para hacer ajustes basados en la experiencia de meses anteriores. Considerando :

- El período presupuestario debe dividirse en meses.

- Ser lo suficientemente largo para completar la fabricación de varios productos.
- Cubrir por lo menos un ciclo entero de temporada para un negocio de naturaleza estacional.
- Ser lo suficientemente largo para permitir el financiamiento de la producción con mucha anticipación a las necesidades reales.
- Coincidir con el período de la contabilidad financiera para poder comparar los resultados verdaderos con los estimados presupuestarios.

Algunas organizaciones usan un presupuesto continuo mediante el cual un mes o trimestre en el futuro se agrega, al tiempo que el mes o trimestre que acaba de terminar se elimina, y el presupuesto para el período entero se revisa y pone al día según se necesite.

Este procedimiento obliga a la gerencia a pensar continuamente acerca de sus planes a corto plazo.

### 3.2 Presupuesto de Ventas :

El presupuesto de ventas es el punto de partida de todo el proceso presupuestario y permite establecer el nivel de actividad para la empresa. No se puede confundir con el pronóstico de ventas ya que este es sólo el cálculo de las cantidades a vender y se proyecta al futuro. El presupuesto de ventas esta integrado por dos aspectos : los ingresos por ventas y las devoluciones que efectúen los clientes.

"Un pronóstico refleja la situación competitiva y ambiental que enfrenta la empresa, mientras que el presupuesto de ventas muestra como intenta reaccionar la administración a dicha situación ambiental y competitiva".<sup>7</sup> Es decir, en el presupuesto se consideran los objetivos, el plan de mercadeo, el pronóstico y la predicción de gastos. Además constituye la porción generadora de los ingresos en el plan de utilidades.

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y la viveza de los vendedores, ahora en la actualidad existen diversas técnicas científicas aplicadas que nos ayudan a determinar con mayor precisión los ingresos futuros que tendrá la empresa.

Es muy importante elaborar un presupuesto de ventas en un empresa debido a las siguientes razones :

- Las ventas constituyen la fuente principal de ingresos.
- Sirve para planificar la producción.
- Permite determinar las necesidades del personal.

---

<sup>7</sup> Jorge E. Burbano Ruiz, "PRESUPUESTOS".

- Permite calcular las inversiones en activos fijos.
- Por él se planean gastos y costos de producción.
- Si no hay un buen presupuesto de ventas todos los demás presupuestos serán erróneos y no se podrán elegir las mejores decisiones.

### 3.2.1 Factores Importantes a Considerar :

El pronóstico de ventas debe basarse en las ventas del pasado y en un análisis del mercado y ventas. La tarea para preparar un presupuesto implica dos situaciones distintas : (1) Juzgar y evaluar las influencias externas y (2) Considerar las influencias internas.

Las influencias externas son la tendencia general de la actividad industrial, las políticas gubernamentales, las fases cíclicas de la economía de la nación, el poder adquisitivo de la población, el movimiento de la población y los cambios en los hábitos de compras y modos de vida. Las influencias internas son las tendencias de la ventas en los últimos períodos, capacidad de fábrica, productos nuevos, expansión de la planta, productos de temporada, estimados de los vendedores y el establecimiento de cuotas por vendedores y territorios. Por último la ganancia deseada por la compañía es muy importante. Dichas situaciones serán de acuerdo con las necesidades de la empresa y su capacidad.

No podemos dejar de mencionar aquellos factores los cuales no están a nuestro alcance determinar, por ejemplo : un accidente, una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. como esto ocurre circunstancialmente debemos apreciar qué sucedería si acontecieran, si la compañía esta preparada para superarlos o absorverlos.

Además considerar que si hubo situaciones particulares generadas en el período anterior y en el actual no volverán a ocurrir, no tomarlas en cuenta para el nuevo presupuesto de ventas. Por ejemplo : productos que no tuvieron competencia,

contratos especiales de ventas, etc.

Existen otras situaciones o modificaciones que van a efectuarse en este período que influirán en las ventas, por ejemplo : cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, de mercados, de métodos de ventas, etc. Todos esto como parte de las influencias internas de una empresa.

### 3.2.2 Métodos para la Elaboración :

Existen diversos métodos para la elaboración del presupuesto de ventas, desde los más sencillos hasta los más complicados. Un método muy sencillo y que es todavía usado por algunas empresas es, el que consiste en la preparación de estimaciones de ventas individualmente por los vendedores. Cada vendedor suministra a su gerente distritorial los cálculos de los que piensa puede vender en su territorio durante el próximo período. Estos estimados son consolidados y tal vez ajustados por el gerente de ventas del distrito antes de pasarlos al gerente general del mercadeo, quien efectúa ajustes adicionales. En estos nuevos ajustes se hacen concesiones por las condiciones económicas esperadas y por las condiciones competitivas de las cuales los vendedores no están enterados, como también concesiones por las ordenes que se anticipa serán canceladas, y por las devoluciones de ventas que ordinariamente serían pasadas por alto por los vendedores, quienes basan sus cálculos en las ordenes que esperan colocar.

" Respecto de los métodos de cálculo, éstos son variados y van desde el uso de complicadas técnicas estadísticas hasta el uso de criterios personales .

- Métodos Estadísticos : Se toman datos históricos de las unidades vendidas, en diferentes años.
  - . Mínimos Cuadrados
  - . Paquete Estadístico Box y Jenkins

- Método de Criterios : Existe un alto grado de participación desde las partes inferiores hasta los superiores.
  - . Criterio del Personal de Ventas
  - . Criterio de Supervisores de la División de Ventas
  - . Criterio de Ejecutivos
- Métodos Aritméticos : Se ayuda por medio de la investigación del porcentaje de variación que haya habido entre un año y otro.
  - . Incremento Porcentual
  - . Incremento Absoluto
  - . Promedio Móvil
- Métodos Matemáticos : Se realiza por medio de métodos o modelos matemáticos, y se complementa de una gran variedad de factores.
  - . Logarítmico
- Método Económico Administrativo : Es muy similar al anterior, ya que se realizan por medio de fórmulas especiales.
- Método de Investigación de Mercados : Se basa en la aplicación de investigaciones de campo, mercados, etc." <sup>8</sup>

### 3.2.3 Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores :

Primeramente deben de cuantificarse las ventas en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su evaluación, de acuerdo con los precios del mercado regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

---

8

Formula :

P V = Presupuesto de ventas

V = Ventas del año anterior

F = Factores específicos de ventas :

a) Influencias internas

b) Influencias externas

E = Fuerzas económicas generales

( % estimado por economistas )

A = Influencia administrativa

( % estimado por la administración )

$$P V = ( ( V + F ) E ) A$$

Ejemplo :

V = Ventas del año anterior = \$ 15'000,000.00

F = Factores específicos de ventas :

a = - 800,000.00

b = + 500,000.00

E = Fuerzas económicas - 5 %

A = Influencia administrativa + 10 %

Substituyendo :

$$P V = ((15'000,000.00 + 300,000.00)0.95)1.10$$

$$P V = (15'300,000.00 * 0.95)1.10$$

$$P V = 14'535,000.00 * 1.10$$

$$P V = 15'988,500.00$$

3.2.4 Ejemplo del Presupuesto de Ventas :

La Compañía BB S. A. de C. V. se dedica a la actividad de compra y venta de artículos para oficina, los cuales están divididos por tipos o clases. Los datos son los siguientes :

Durante el ejercicio pasado se obtuvo un ingreso extra debido a que la propaganda resultó un éxito y rebasó lo que se tenía propuesto. Para este ejercicio se piensa seguir con la misma propaganda. El incremento fue 5'000,000.00 .

Hubo un incremento de mercado, debido a la publicidad anterior, lo que perjudicó a la empresa ya que no estaba preparada y no se pudo satisfacer en un 100 %, pero ahora se esta previendo esto y se considera un incremento en las ventas del 50 % más, con respecto del ejercicio pasado.

En el ejercicio pasado hubo una cantidad que se gastó debido a que se registró un accidente en la empresa, y fue de \$ 16'000,000.00 para este año se tomara en cuenta una cantidad similar, ya que la empresa no cuenta con seguros por accidentes o acontecimientos naturales.

Según datos de los economistas se considera una inflación para este año del 5 % .

Ventas del año anterior :  $V = 190,000,000$

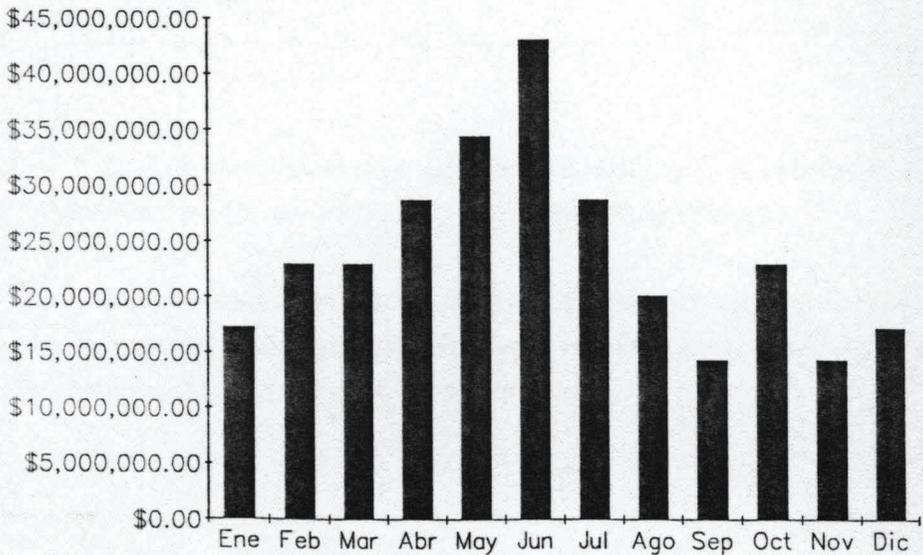
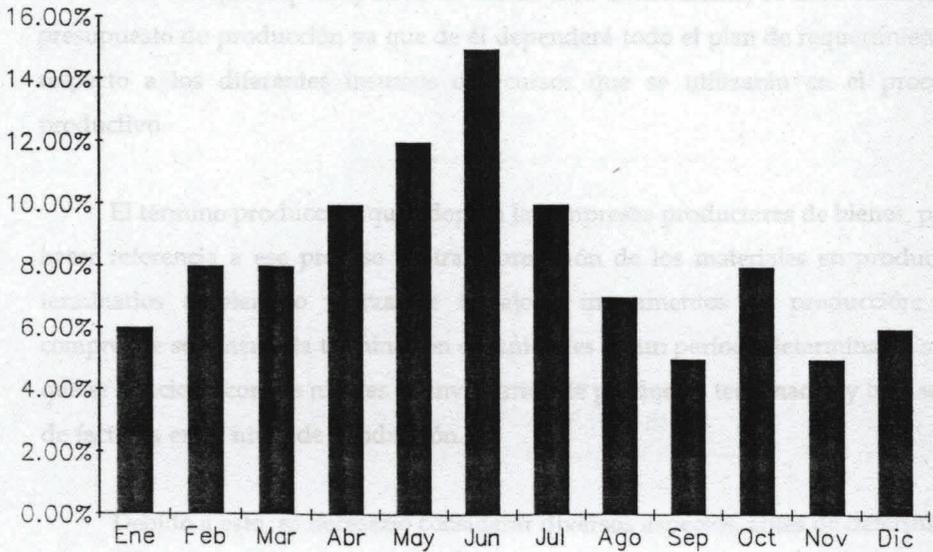
Factores Internos y Externos :

Propaganda  $F = 5,000,000$

Nuevo Mercado  $F = 95,000,000$

Reserva P/Accidentes  $F = (16,000,000)$





### 3.3 Presupuesto de Producción e Inventarios :

Una vez que el presupuesto de ventas está determinado, se debe realizar el presupuesto de producción ya que de él dependerá todo el plan de requerimientos respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

El término producción que adoptan las empresas productoras de bienes, para hacer referencia a ese proceso de transformación de los materiales en productos terminados empleando fuerza de trabajo e instrumentos de producción; no comprende solamente la terminación de unidades en un período determinado, sino que se relaciona con los niveles de inventarios de productos terminados y otra serie de factores en el nivel de producción.

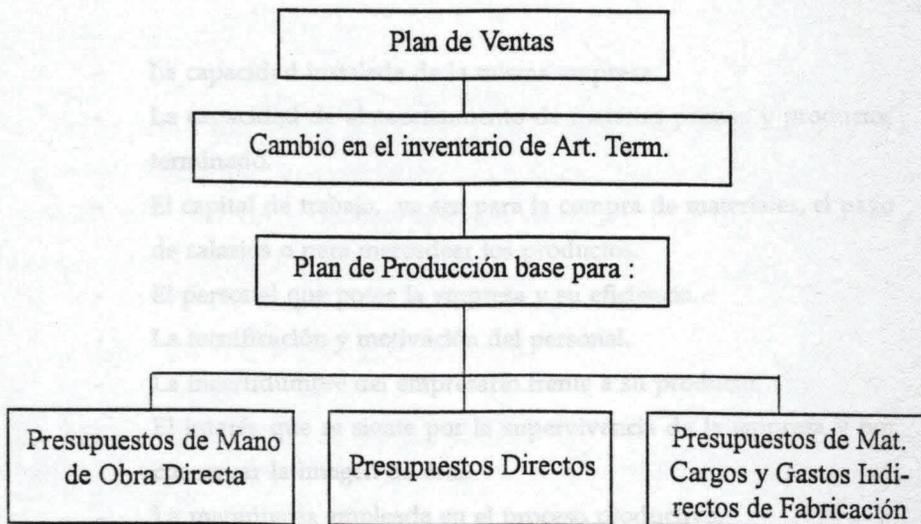
Debido a esto, es necesario considerar diversos aspectos, antes de determinar la cantidad que se debe producir, las ventas presupuestadas, los inventarios finales deseados y los inventarios iniciales con que se cuente.

En el presente capítulo se muestra gráficamente el flujo de actividades desde la planificación de producción hasta los presupuestos siguientes:

El presupuesto de producción, como los otros presupuestos, será detallado por meses o trimestres junto con un presupuesto anual tentativo, esto es variable de acuerdo con las necesidades de la empresa.

9

Planificación de la Producción :



En el presente cuadro se muestra graficamente el flujo de actividades, desde la planificación de producción hasta los presupuestos siguientes.

El presupuesto de producción, como los otros presupuestos, será detallado por meses o trimestres junto con un presupuesto anual tentativo, esto es variable de acuerdo con las necesidades de la empresa.

<sup>9</sup> Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon; "PRESUPUESTOS".

### 3.3.1 Factores Importantes a Considerar :

Los factores pueden ser internos y externos, entre los que podemos citar algunos :

#### Internos :

- La capacidad instalada de la misma empresa.
- La capacidad de almacenamiento de materias primas y productos terminado.
- El capital de trabajo, ya sea para la compra de materiales, el pago de salarios o para mercadear los productos.
- El personal que posee la empresa y su eficiencia.
- La tecnificación y motivación del personal.
- La incertidumbre del empresario frente a su producto.
- El interés que se siente por la supervivencia de la empresa y por conservar la imagen de ésta.
- La maquinaria empleada en el proceso productivo.
- La calidad y durabilidad del producto.
- El tiempo de duración del período.

#### Externos :

- La demanda de los productos en el mercado.
- La posibilidad de conseguir materiales, mano de obra y recursos financieros.
- Las condiciones que fija el estado para la fabricación y mercadeo de los productos.
- La competencia de otros que fabrican las mismas líneas de productos.

- La ubicación de la fábrica respecto a los lugares de consumo.

Enmarcar todos estos aspectos sería un tanto difícil y absurdo, pero lo importante es mostrar los factores que inciden en los que planean y evitan pérdidas cuantiosas.

### 3.3.2 Políticas a Seguir :

Desde hace algún tiempo se han dado a conocer los niveles de inventarios al principio y al final del período productivo; sin embargo, dentro de este período hay que determinar cuál es la política deseada para cada empresa respecto a la producción. Las políticas más comunes son :

- Producción estable e inventario variable

- Producción variable e inventario estable

- Combinación de las anteriores

Cada una de las políticas nos ofrece ventajas y desventajas, lo que nos lleva a concluir que dependerá de cada caso y las necesidades de la empresa, como ya se ha dicho anteriormente, y así determinar cuál es la más conveniente.

En el primer caso, los costos de producción tienden a ser menores; mejora la moral de los empleados al no existir una rotación acelerada; no se requiere trabajar a marchas forzadas en los meses picos de demanda, etc. Pero también tiene desventajas, puede llegar a un inventario demasiado alto, lo que trae como consecuencia una sobreinversión ociosa que origina un costo de oportunidad de tener dicho dinero en otra inversión más productiva; y también puede dar lugar a inventarios obsoletos, que por motivos estacionales no pueden venderse a precio

adecuado. Podría también surgir un problema de almacenamiento en los meses en que las ventas disminuyen.

En la mayoría de las empresas tienen capacidad ociosa, ya que la mano de obra no es eventual ni por temporadas, sino que es de planta debido a la cual la alternativa de producción variable es poco apropiada, por lo que en México la más común es la de producción estable.

Puede lograrse una producción flexible, ajustada a los ciclos de ventas y los niveles de inventarios, pero tratando de mantener, hasta donde sea posible, la producción sujeta a las menores variaciones.

### 3.3.3 Presupuesto de Producción en Unidades y Valores :

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes: Unidades y Valores.

En unidades, como quizá esté medida por la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base, es decir, al que se debe llegar al finalizar el período. Lo anterior se obtendrá con las siguientes formulas :

$$\text{Inventario Base} = \frac{\text{Presupuesto de Ventas}}{2}$$

$$\text{Presupuesto de Producción} = \text{Presupuesto de Ventas} + \text{Inventario Base} - \text{Inventario Inicial}$$

En valores, se hará de acuerdo al calendario de producción en unidades, con la cual será sencilla y rápidamente, todo dependerá de cual sea su forma de evaluar el inventario, ya que puede ser en costos estimados o estándar, y solamente con multiplicar se conoce el costo de producción. Podría suceder que se tenga la técnica de valuación histórica, entonces será necesaria la experiencia para determinar el

costo estimativamente, el cual servirá de base para su aplicación en la producción presupuestada; por lo tanto, será necesario el estudio de gastos constantes y variables. Para la obtención de los gastos constantes, se obtendrán con los datos de los ejercicios anteriores, sobre todo del último y solamente será necesario incluir los cambios posibles, como pueden ser depreciaciones, rentas, etc... Con referencia a los gastos variables, también serán necesarios los datos de ejercicios anteriores y solamente se harán los ajustes o cambios en la producción.

Presupuesto de Ventas : 150,000

Rotación Estándar : 8 veces

Inventario Inicial : 20,000

$$\text{Inventario Base} : \frac{150,000}{8} = 18,750$$

Presupuesto de Producción

Presupuesto de Ventas : 150,000

Excedente Real : 1,250  
148,750

Se tienen presupuestadas las siguientes ventas para cada mes :

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
13,000	12,000	10,000	12,500	14,000	12,000
Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
10,500	13,000	10,000	14,500	13,000	12,000
150,000					

Si se utiliza una producción promedio, se tendrá :

$$\text{Producción Promedio} : \frac{148,750}{12 \text{ meses}}$$

3.3.4 Ejemplo de Presupuesto de Producción e Inventarios :

La Compañía AA desea saber su presupuesto de producción para el siguiente ejercicio, con los datos que se detallan a continuación:

(todas las cantidades son expresadas en unidades)

Presupuesto de Ventas : 150,000

Rotación Estándar : 8 veces

Inventario Inicial : 20,000

$$\text{Inventario Base : } \frac{150,000}{8 \text{ veces}} = 18,750$$

Presupuesto de Producción :

Presupuesto de Ventas : 150,000

Excedente Real :  $\frac{1,250}{148,750}$

Se tienen presupuestadas las siguientes ventas para cada mes :

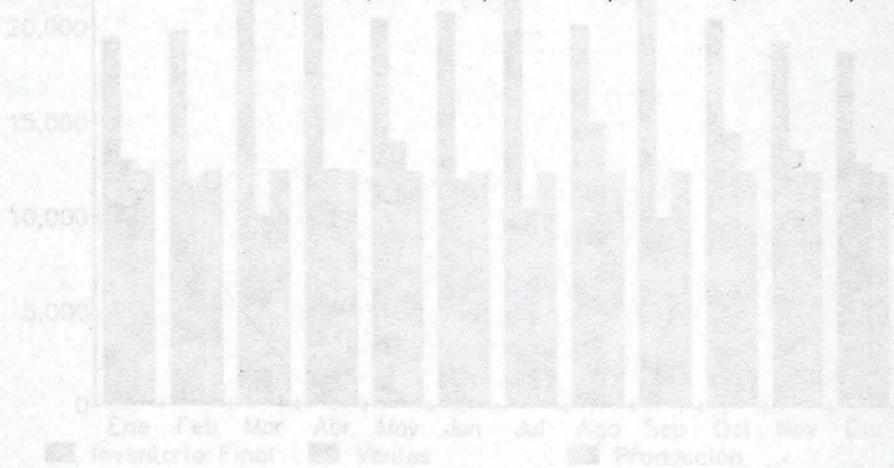
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
13,000	12,000	10,000	12,500	14,000	12,000	
Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
10,500	15,000	10,000	14,500	13,600	12,900	150,000

Si se utiliza una producción promedio, se tendrá :

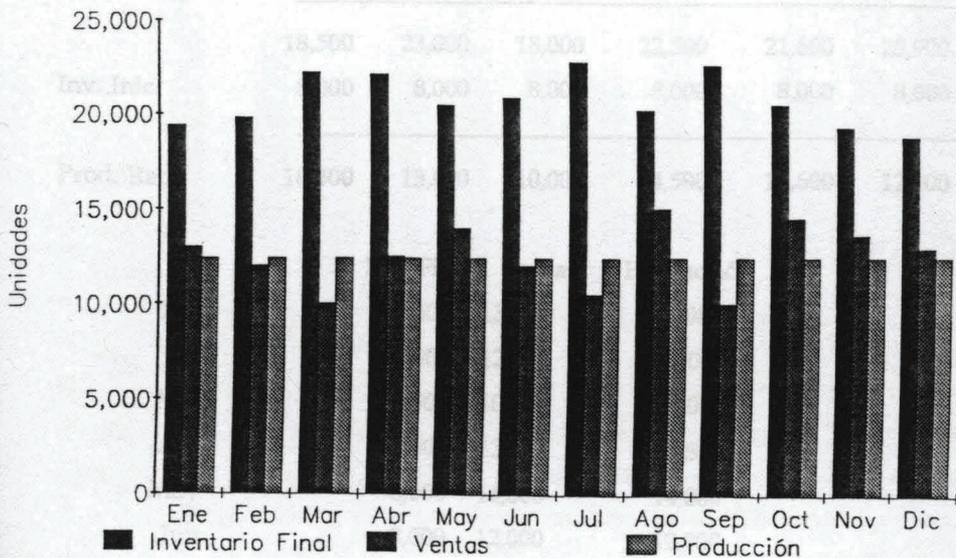
$$\text{Producción Promedio : } \frac{148,750}{12 \text{ meses}}$$

**LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Inv. Inic.	20,000	19,396	19,792	22,188	22,083	20,479
Prod. Req.	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396
<hr/>						
	32,396	31,792	32,188	34,583	34,479	32,875
P. de Vtas	13,000	12,000	10,000	12,500	14,000	12,000
<hr/>						
Inv. Fin.	19,396	19,792	22,188	22,083	20,479	20,875
<hr/>						
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inv. Inic.	20,875	22,771	20,167	22,563	20,458	19,254
Prod. Req.	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396
<hr/>						
	33,271	35,167	32,563	34,958	32,854	31,650
P. de Vtas	10,500	15,000	10,000	14,500	13,600	12,900
<hr/>						
Inv. Fin.	22,771	20,167	22,563	20,458	19,254	18,750



	Inv. Fin.	Ventas	Producción
Ene	19,396	13,000	12,396
Feb	19,792	12,000	12,396
Mar	22,188	10,000	12,396
Abr	22,083	12,500	12,396
May	20,479	14,000	12,396
Jun	20,875	12,000	12,396
Jul	22,771	10,500	12,396
Ago	20,167	15,000	12,396
Sep	22,563	10,000	12,396
Oct	20,458	14,500	12,396
Nov	19,254	13,600	12,396
Dic	18,750	12,900	12,396
		150,000	148,750



LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

En el caso de que se quisiera un Inventario Constante con los mismos datos, sería así :

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Inv. Final	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
P.de Vtas.	13,000	12,000	10,000	12,500	14,000	12,000

---

	21,000	20,000	18,000	20,500	22,000	20,000
Inv. Inic.	20,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

---

Prod. Req.	1,000	12,000	10,000	12,500	14,000	12,000
------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inv. Final	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
P.de Vtas.	10,500	15,000	10,000	14,500	13,600	12,900

---

	18,500	23,000	18,000	22,500	21,600	20,900
Inv. Inic.	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

---

Prod. Req.	10,500	15,000	10,000	14,500	13,600	12,900
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

	Inv. Fin.	Ventas	Producción
Ene	20,000	13,000	1,000
Feb	8,000	12,000	12,000
Mar	8,000	10,000	10,000
Abr	8,000	12,500	12,500
May	8,000	14,000	14,000
Jun	8,000	12,000	12,000
Jul	8,000	10,500	10,500



### 3.4 Presupuesto de Necesidades de Materia Prima y Compras :

Una vez que se haya concluido el presupuesto de producción, nos ayuda para diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos.

Bajo condiciones normales, cuándo no se espera escasez de materia prima la cantidad estará en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas en cada producto, así como de la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez, el tiempo en que se requerirá.

El presupuesto de requerimientos de materia prima se deberá expresar en unidades monetarias, después de haberse calculado en volumen o unidades, una vez que se haya definido el precio con que se va a adquirir, el cual constituye el costo del material presupuestado.

En este presupuesto, únicamente se incluye los costos de material directo, ya que el de los indirectos será independiente.

El gerente de compras es el responsable de realizar el presupuesto de compras, en base al presupuesto de requerimientos de material, realizado anteriormente. También se determinará el tiempo en que habrá de llevarse a cabo las compras y el costo en que incurrirán al realizar las compras.

Existen materiales que en la práctica es difícil determinar su requerimiento, debido a la importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numeroso, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A estos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable en base a los requerimientos de los mismos en ejercicios anteriores, para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

En algunas empresas de este presupuesto se derivan otros más, pero es sólo en caso muy particular de cada empresa, por ejemplo : presupuesto de uso de materias primas, presupuesto de costo de materiales, presupuesto de compra de materiales, etc...

#### 3.4.1 Ventajas Importantes :

Los beneficios del presupuesto de materia prima y compras son :

- Indica las necesidades de materia prima para determinado período presupuestal, evitándose así los "cuellos de botella" en la producción por falta de abastecimiento.
- Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- Determina niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.
- Ejerce el control administrativo respecto a la eficiencia con que se maneja la materia prima.

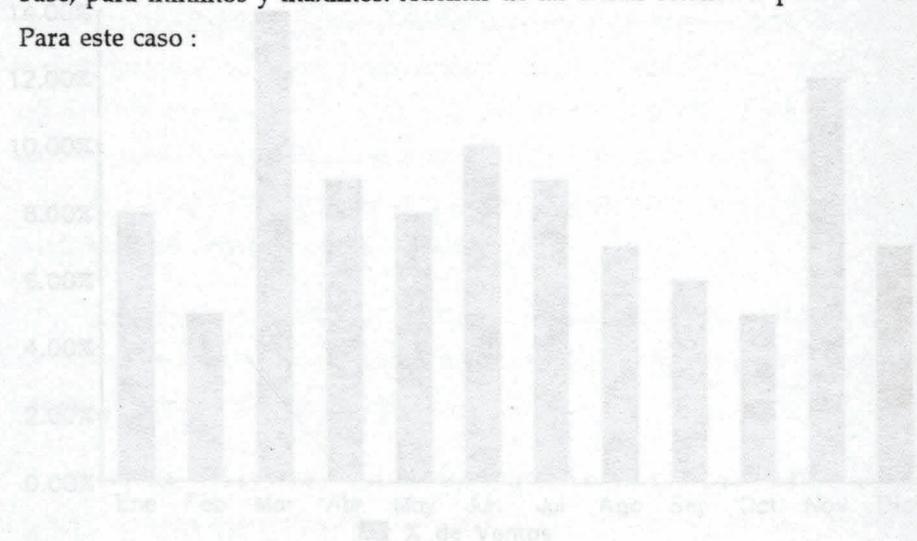
3.4.2 Ejemplo de Presupuesto de Nec. de Mat. Prima y Compras :

En la Cía DD S. A. de C. V. ya se ha determinado cuales serán los materiales que se necesitan para producción presupuestada, y también ya se obtuvo el inventario final que se desea para el termino del ejercicio o año presupuestado.

Presupuesto de Requerimientos de :

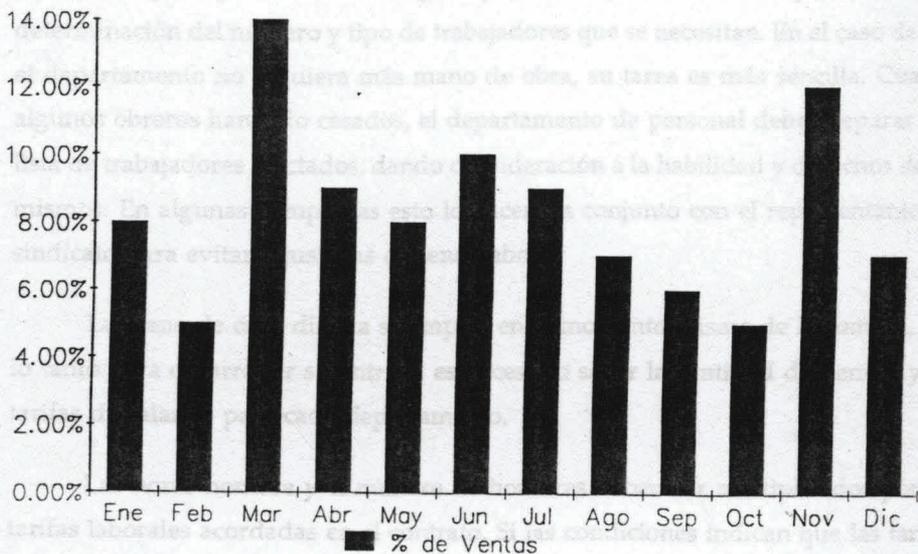
Producción	2'000,000.00	
Inventario Final Deseable	<u>500,000.00</u>	2'500,000.00
( - ) Inventario Inicial		<u>800,000.00</u>
Requerimiento de Compras		1'000,000.00

Después de haber obtenido las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras, que corresponden a cada uno de los meses, ajustando los inventarios base, para mínimos y máximos. Además de las fechas señaladas para su compra. Para este caso :



	% de Ventas	Compras Mens.	Total de Com.
Ene	8.00%	136,000	1,700,000
Feb	5.00%	85,000	1,700,000
Mar	14.00%	238,000	1,700,000
Abr	9.00%	153,000	1,700,000
May	8.00%	136,000	1,700,000
Jun	10.00%	170,000	1,700,000
Jul	9.00%	153,000	1,700,000
Ago	7.00%	119,000	1,700,000
Sep	6.00%	102,000	1,700,000
Oct	5.00%	85,000	1,700,000
Nov	12.00%	204,000	1,700,000
Dic	7.00%	119,000	1,700,000

1 1,700,000



### 3.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa :

Este presupuesto trata de diagnosticar las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

La metodología debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra, dependiendo de las líneas y tipos que se tengan en la producción, así como la calidad de la mano de obra que se requiere; con todo esto se puede detectar si se necesita mano de obra o la actual es suficiente.

Es preferible preparar un presupuesto por separado para la mano de obra directa e incluir la mano de obra indirecta en el presupuesto de carga fabril o gastos indirectos. La mano de obra se basa en las especificaciones formuladas por los ingenieros del producto.

Este presupuesto sirve de guía para el departamento de personal en la determinación del número y tipo de trabajadores que se necesitan. En el caso de que el departamento no requiera más mano de obra, su tarea es más sencilla. Cuando algunos obreros han sido cesados, el departamento de personal debe preparar una lista de trabajadores afectados, dando consideración a la habilidad y derechos de los mismos. En algunas compañías esto lo hacen en conjunto con el representante del sindicato para evitar injusticias o menoscabo.

La mano de obra directa se emplea en el momento mismo de la compra, por lo tanto para desarrollar su entrada es necesario saber la cantidad de tiempo y las tarifas de salarios para cada departamento.

Las horas hombre y el número de hombres deben ser multiplicados por las tarifas laborales acordadas en el contrato. Si las condiciones indican que las tarifas pudiesen cambiar, deben ser usadas las nuevas tarifas, para que refleje las cifras recientes.

3.5.1 Importancia de Presupuesto de Mano de Obra Directa :

Respecto a su importancia se puede anotar que representa buena parte del costo de producción en algunas empresas en donde la producción es esencialmente manual. En relación al recurso humano debe considerarse :

- Cuantos obreros se necesitan, cómo se contratan, cómo se adiestran y cuál es la forma de evaluarlos.
- En el puesto, debe considerarse : evaluación del trabajo y especificación del sitio de trabajo.
- Relaciones con el sindicato y la negociación con el mismo.
- La administración de sueldos y salarios.
- Las prestaciones sociales.

	20,000	21,500	22,250	22,750
<b>Depto. de Esqueletado :</b>				
Horas	150	75	150	150
Tarifa por hora	25	28	25	25
	3,750	2,125	3,750	3,750
<b>Depto. de Empacado :</b>				
Horas	150	150	150	150
Tarifa por hora	25	25	25	25
	3,750	3,750	3,750	3,750
<b>Costo Total de Mano de Obra :</b>	<b>7,500</b>	<b>5,875</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>

3.5.2 Ejemplo del Presupuesto de Mano de Obra Directa :

Cía. HH S. A. de C. V.

Presupuesto de Mano de Obra Directa :

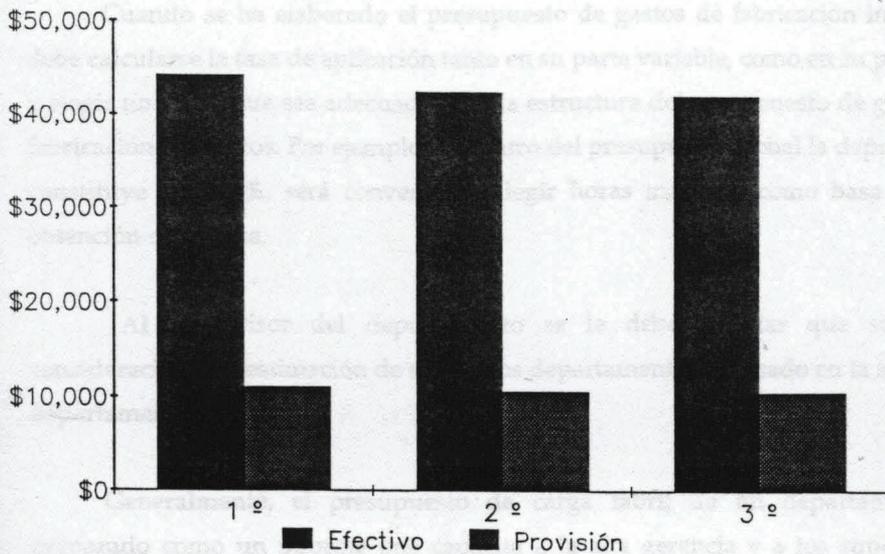
Cuatrimestres :				
Concepto :	1º	2º	3º	Total :
Unidades a producir :				
No.de Art.	15,000	25,000	12,000	
Horas en Producción :				
Depto. de Moldeado :				
Horas	800	900	1,050	
Tarifa por hora	25	25	25	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
	20,000	22,500	26,250	68,750
Depto. de Ensamblado :				
Horas	860	765	896	
Tarifa por hora	25	25	25	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
	21,500	19,125	22,400	63,025
Depto. de Empacado :				
Horas	550	456	156	
Tarifa por hora	25	25	25	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
	13,750	11,400	3,900	29,050
Costo Total de Mano de Obra :	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	55,250	53,025	52,550	160,825

## LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

Distribuido :

Efectivo	44,200	42,420	42,040	128,660
Provisión	11,050	10,605	10,510	32,165

Cuatrimestre :	Efectivo	Provisión
1 °	44,200	11,050
2 °	42,420	10,605
3 °	42,040	10,510
	128,660	32,165



### 3.6 Presupuesto de Gastos de Fabricación Indirectos :

El presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los integrantes del área de producción que son quienes efectúan gastos productivos indirectos. Es importante, detectar todas las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad independientemente del volumen de producción esperado. Además nos ayuda a determinar en donde se encuentra la mayor parte del egreso de este departamento, y así poder ejercer un mejor control.

Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación indirectos debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte variable, como en su parte fija, y elegir una base que sea adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos. Por ejemplo : si dentro del presupuesto global la depreciación constituye un 40 %, será conveniente elegir horas máquina como base para la obtención de la tasa.

Al supervisor del departamento se le debe solicitar que someta a consideración una estimación de sus gastos departamentales, basado en la actividad departamental.

Generalmente, el presupuesto de carga fabril de un departamento es preparado como un informe que capacita a la alta gerencia y a los supervisores individuales de los departamentos para hacer comparaciones mensuales entre los gastos presupuestados y los gastos reales.

El uso del presupuesto flexible cobra importancia cuando se emplea como herramienta de control. Permite comparar lo real con lo que debería haber ocurrido, y así estar en disposición de realizar un buen diagnóstico de la empresa y

emprender las acciones apropiadas. Además de poderse aplicar solamente por área o departamento.

### 3.6.1 Método para la Elaboración del Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación :

Existen varios métodos para calcular o realizar este presupuesto. Como son:

- Tendencia estadística : Con datos históricos.

$$Y = \frac{\sum y + (\sum xy)^x}{n - (\sum x^2)}$$

- Método Gráfico de dispersión : También es con datos históricos además de una gráfica, en la cual se traza una línea abarcando todos la mayoría puntos posibles, para ver su tendencia.

- Punto Alto Punto Bajo.

- Método de Promedios.

- Formula :  $y = a + bx$

a = Gastos de Fabricación Fijos

b = Costo Variables

x = Volumen de Actividad

#### CIF Presupuestadas Variables

Salarios	50,000	61,000	72,000	83,000	1.15
M.O.D.	110,000	99,000	88,000	77,000	1.28
Materiales	150,000	135,000	120,000	105,000	1.08
Energía	100,000	95,000	90,000	85,000	1.20
Otros	120,000	108,000	96,000	84,000	1.50
	570,000	513,000	456,000	399,000	1.15

3.6.2 Ejemplo del Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación :

La empresa VV, S. A. de C. V. planea los gastos indirectos de fabricación bajo el supuesto de que se va a trabajar a un nivel de 72,000 horas de mano de obra a un costo total de \$ 918,000.00 . Utiliza las horas hombre como medida de su capacidad productiva la cual es de 65,000 unidades al año. La empresa trabaja al 90 % de su capacidad.

Las fórmulas para determinar tasa fija y variable son :

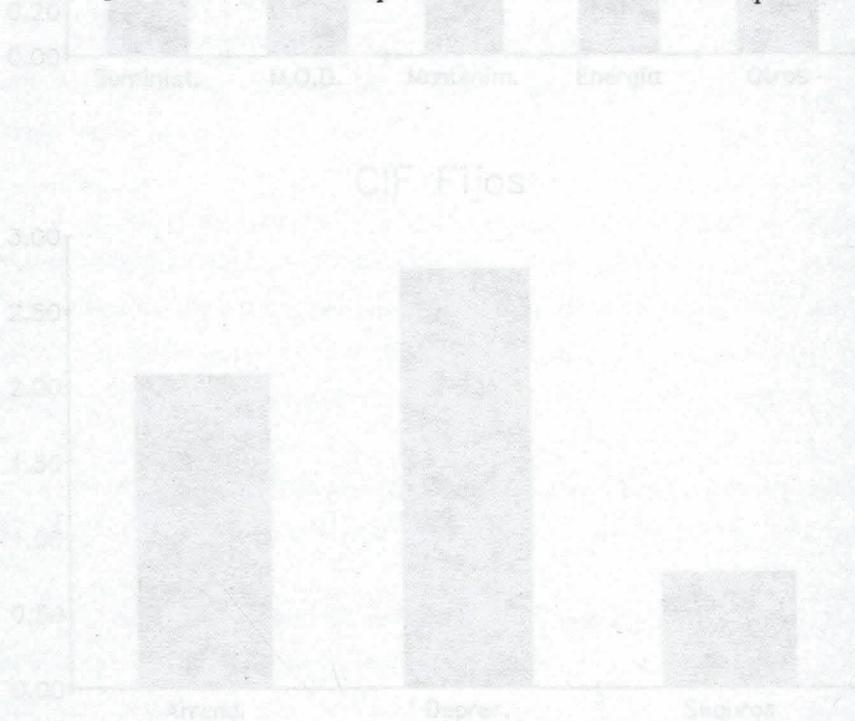
$$\text{Tasa fija} = \frac{\text{CIF Fijos}}{\text{Base}} \quad \text{Tasa Variable} = \frac{\text{CIF Variables}}{\text{Base}}$$

%	100	90	80	70	Tasa por
Horas de MOD					HMOD
Base	80,000	72,000	64,000	56,000	
<b>CIF Presupuestados Fijos</b>					
Arrend.	150,000	150,000	150,000	150,000	2.08
Deprec.	200,000	200,000	200,000	200,000	2.78
Seguros	55,000	55,000	55,000	55,000	0.76
	405,000	405,000	405,000	405,000	5.63
<b>CIF Presupuestados Variables</b>					
Suminist.	90,000	81,000	72,000	63,000	1.13
M.O.D.	110,000	99,000	88,000	77,000	1.38
Mantenim.	150,000	135,000	120,000	105,000	1.88
Energía	100,000	90,000	80,000	70,000	1.25
Otros	120,000	108,000	96,000	84,000	1.50
	570,000	513,000	456,000	399,000	7.13

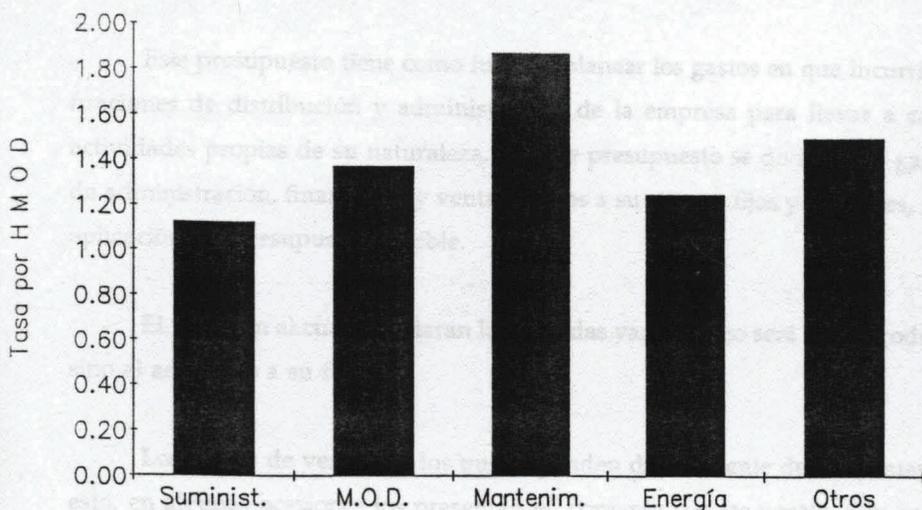
Tasa fija	5.06	5.63	6.33	7.23
Tasa Variable	7.13	7.13	7.13	7.13

El área resaltada es el presupuesto para este caso en que la empresa trabaja al 90 % de capacidad productiva. Las tasas nos ayudan para que en los siguientes presupuestos sirvan de base para determinar las cantidades correspondientes.

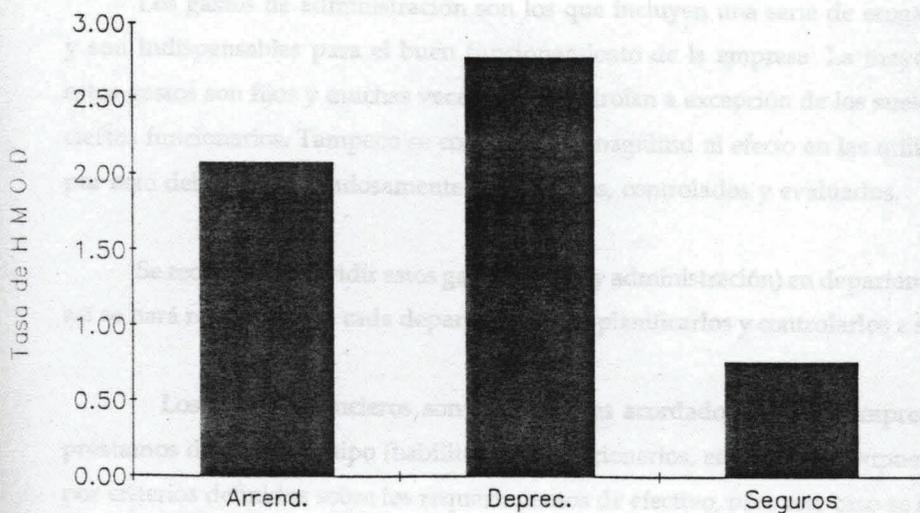
Por tanto, se considera que utilizando 72,000 hrs. los costos indirectos de fabricación fijos se aplicarían a razón de \$ 5.63 por cada hora de trabajo en la elaboración de un producto y de \$ 7.13 hrs. en costos indirectos de fabricación variables por cada hora utilizada para la fabricación de ese mismo producto.



CIF Variables



CIF Fijos



### 3.7 Presupuesto de Gastos de Operación :

Este presupuesto tiene como función planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. En este presupuesto se dividen los gastos en de administración, financieros y venta, y estos a su vez, en fijos y variables, para la aplicación del presupuesto flexible.

El volúmen al cual cambiarán las partidas variables no será el de producción, sino el adecuado a su función.

Los gastos de venta son los que dependen directamente de las ventas y por esto, en algunas ocasiones los presentan en conjunto con las ventas. Son variables en su mayor parte.

Los gastos de administración son los que incluyen una serie de erogaciones y son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. La mayoría de estos gastos son fijos y muchas veces no se controlan a excepción de los sueldos de ciertos funcionarios. Tampoco se considera su magnitud ni efecto en las utilidades, por esto deben ser cuidadosamente planificados, controlados y evaluados.

Se recomienda dividir estos gastos (venta y administración) en departamentos, así se hará responsable a cada departamento de planificarlos y controlarlos a su vez.

Los gastos financieros son los intereses acordados por la empresa por préstamos de cualquier tipo (habilitación, refaccionarios, etc.), son presupuestados por criterios definidos sobre los requerimientos de efectivo, para este caso se realiza el flujo de efectivo.

3.7.1 Ejemplo de Presupuesto de Gastos de Operación :

Compañía Manufacturera YY, S. A. de C.V.

Presupuesto de Gastos de Operaciones :

Trimestres :

Concepto :	1 <sup>º</sup>	2 <sup>º</sup>	3 <sup>º</sup>	4 <sup>º</sup>	Total
Ventas :	800,000	950,000	796,000	920,000	3,466,000

Administración :

Sueldo Personal	130,000	130,000	130,000	130,000	520,000
Pap. y Utiles	16,750	16,750	16,750	16,750	67,000
Serv. Públicos	5,250	5,250	5,250	5,250	21,000
Honorarios	30,650	30,650	30,650	30,650	122,600
	-----	-----	-----	-----	-----
	182,650	182,650	182,650	182,650	730,600

Venta :

Publicidad 2 %	16,000	19,000	15,920	18,400	69,320
Combustibles 3%	24,000	28,500	23,880	27,600	103,980
Comisiones 2.5%	20,000	23,750	19,900	23,000	86,650
Empaques 1 %	8,000	9,500	7,960	9,200	34,660
	-----	-----	-----	-----	-----
	68,000	80,750	67,660	78,200	294,610

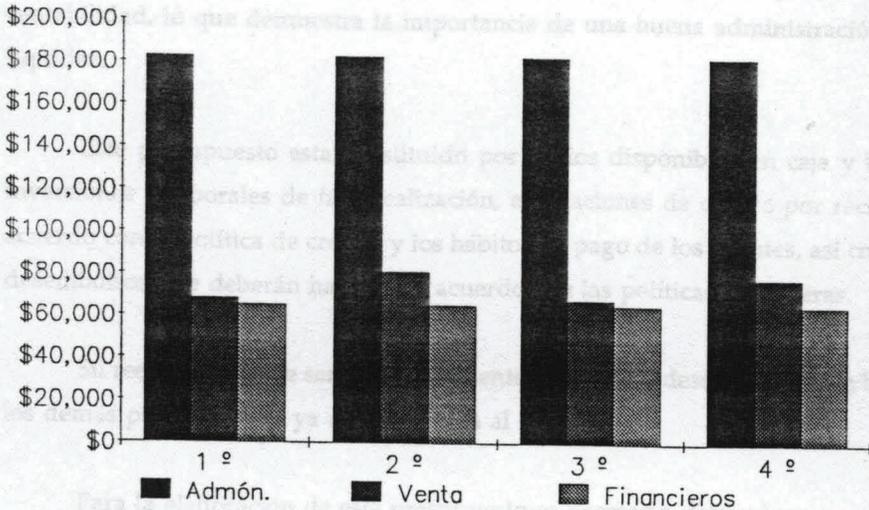
Financieros :

Intereses	65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
-----------	--------	--------	--------	--------	---------

**LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES**

	Admón.	Venta	Financ.
1º \$	182,650	68,000	65,000
2º \$	182,650	80,750	65,000
3º \$	182,650	67,660	65,000
4º \$	182,650	78,200	65,000
	730,600	294,610	260,000

**Gastos de Operación**



### 3.8 Presupuesto de Efectivo :

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo. Esto le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época inflacionaria, en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo.

Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez.

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

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, con base en los demás presupuestos, ya que se realiza al final.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario determinar:

- Las ventas normales de la empresa.
- La estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de créditos establecidas.
- Entradas excepcionales como : Ventas de activos no circulante, obtención de préstamos, aportaciones de accionistas, etc.
- Los financiamientos exteriores en el caso de tenerlos.
- Las obligaciones regulares, sueldos y salarios, agua, luz, alquileres, etc... e incluso dividendos por pagar.

- Las provisiones para el pago de impuestos, por ejemplo el IVA, ISR, etc...
- Las políticas para el pago a proveedores y cuentas por pagar.
- Adquisición de activos no circulantes.
- Tener conocimiento de descuentos que se otorgan u obtienen por el giro principal de la empresa, y otros actos comerciales, como pueden ser préstamos bancarios.

Las ventas según nuestro presupuesto son:

Cédula de Ventas Totales:

	Crédito	Efectivo	Totales
	15%	85%	
Ene	665,350	5,683,650	6,349,000
Feb	1,189,400	4,711,600	5,901,000
Már	387,900	2,798,100	3,186,000
Abr	1,118,700	5,339,300	6,458,000
May	1,344,400	7,416,550	8,760,950
Jun	823,850	4,662,950	5,486,800
Jul	734,850	4,163,450	4,898,300
Ago	354,700	3,143,300	3,498,000
Sep	981,300	3,400,650	4,381,950
Oct	748,050	4,236,950	4,985,000
Nov	805,350	4,242,650	5,048,000
Dic	1,212,700	4,309,300	5,522,000

10,457,500      79,429,400      89,886,900

El crédito de las ventas es de un mes para...



3.8.1 Ejemplo del Presupuesto de Efectivo :

La Cía KL de Cabo Cañaveral, S. A. necesita determinar su presupuesto de caja y bancos, considerando la cobranza y los pagos presupuestados. De acuerdo con los siguientes datos :

- Las ventas según nuestro presupuesto son :

Cédula de Ventas Totales :

	Crédito 15%	Efectivo 85%	Totales :
Ene	685,350	3,883,650	4,569,000
Feb	1,184,400	6,711,600	7,896,000
Mar	387,900	2,198,100	2,586,000
Abr	1,118,700	6,339,300	7,458,000
May	1,344,450	7,618,550	8,963,000
Jun	823,050	4,663,950	5,487,000
Jul	734,550	4,162,450	4,897,000
Ago	554,700	3,143,300	3,698,000
Sep	988,350	5,600,650	6,589,000
Oct	748,050	4,238,950	4,987,000
Nov	805,350	4,563,650	5,369,000
Dic	1,112,700	6,305,300	7,418,000
<hr/>			
	10,487,550	59,429,450	69,917,000

- El crédito de las ventas es de un mes para su cobro .

Cédula de entradas de efectivo :

	Ventas al Contado	Cobro a Clientes	Total de Efectivo	Otros	Total
Ene	3,883,650	456,730	4,340,380		
Feb	6,711,600	685,350	7,396,950		
Mar	2,198,100	1,184,400	3,382,500		
Abr	6,339,300	387,900	6,727,200		
May	7,618,550	1,118,700	8,737,250		
Jun	4,663,950	1,344,450	6,008,400		
Jul	4,162,450	823,050	4,985,500		
Ago	3,143,300	734,550	3,877,850		
Sep	5,600,650	554,700	6,155,350		
Oct	4,238,950	988,350	5,227,300		
Nov	4,563,650	748,050	5,311,700		
Dic	6,305,300	805,350	7,110,650		
	<hr/>				
	59,429,450	9,831,580	69,261,030		

Durante el mes de enero el cobro de los clientes serán las ventas a crédito del mes de diciembre del ejercicio anterior, y las ventas de diciembre del ejercicio presente se cobrarán el mes de enero del siguiente ejercicio.

- En el pago a proveedores los plazos de cumplimiento son diversos, por esto no se especifica el porcentaje. Es decir, cada proveedor tiene distinta política de cobro, por lo tanto, en este rango los créditos que se acumulan son de distintos plazos de crédito.

LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

Cédula de Salidas de Efectivo :

	Pago de Nómina	Pago a Proveedores	I S R	Otros Gastos	Total de Salidas
Ene	750,000	569,000	1,599,150	879,000	3,797,150
Feb	950,000	458,000	2,763,600	456,000	4,627,600
Mar	950,000	741,000	905,100	893,000	3,489,100
Abr	1,100,000	159,000	2,610,300	234,000	4,103,300
May	1,100,000	258,000	3,137,050	987,000	5,482,050
Jun	1,100,000	369,000	1,920,450	769,000	4,158,450
Jul	1,100,000	136,000	1,713,950	897,000	3,846,950
Ago	1,350,000	458,000	1,294,300	763,000	3,865,300
Sep	1,350,000	763,000	2,306,150	158,000	4,577,150
Oct	1,350,000	785,000	1,745,450	469,800	4,350,250
Nov	1,350,000	945,000	1,879,150	796,300	4,970,450
Dic	1,350,000	1,478,000	2,596,300	748,900	6,173,200
	13,800,000	7,119,000	24,470,950	8,051,000	53,440,950

Cédula del efectivo total durante el ejercicio :

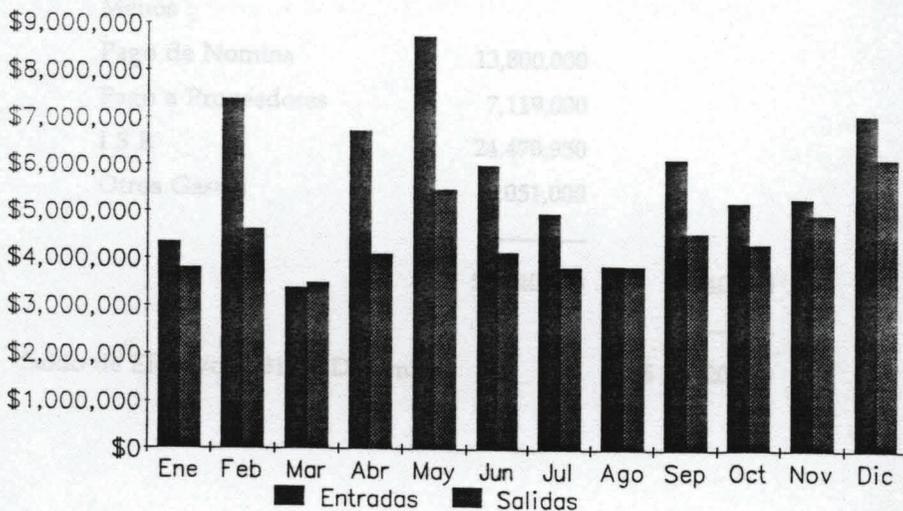
	Saldo Inicial	Cobros	Disponibles	Total Pagos	Saldo Final
Ene	4,500,000	4,340,380	8,840,380	3,797,150	5,043,230
Feb	5,043,230	7,396,950	12,440,180	4,627,600	7,812,580
Mar	7,812,580	3,382,500	11,195,080	3,489,100	7,705,980
Abr	7,705,980	6,727,200	14,433,180	4,103,300	10,329,880
May	10,329,880	8,737,250	19,067,130	5,482,050	13,585,080

LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

Jun	13,585,080	6,008,400	19,593,480	4,158,450	15,435,030
Jul	15,435,030	4,985,500	20,420,530	3,846,950	16,573,580
Ago	16,573,580	3,877,850	20,451,430	3,865,300	16,586,130
Sep	16,586,130	6,155,350	22,741,480	4,577,150	18,164,330
Oct	18,164,330	5,227,300	23,391,630	4,350,250	19,041,380
Nov	19,041,380	5,311,700	24,353,080	4,970,450	19,382,630
Dic	19,382,630	7,110,650	26,493,280	6,173,200	20,320,080

-----  
 154,159,830    69,261,030    223,420,860    53,440,950    169,979,910

Fluctuaciones de Efectivo



LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

Presupuesto de Efectivo :

Saldo Inicial de Efectivo		4,500,000
Mas :		
Ventas al Contado	59,429,450	
Cobro a Clientes	9,831,580	
	-----	
	69,261,030	69,261,030
		-----
Total Disponible		73,761,030
Menos :		
Pago de Nomina	13,800,000	
Pago a Proveedores	7,119,000	
I S R	24,470,950	
Otros Gastos	8,051,000	
	-----	
	53,440,950	53,440,950
		-----
Saldo de Efectivo al 31 de Diciembre		\$ 20,320,080

### 3.9 Estados Financieros Presupuestados :

El plan anual debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo en donde la administración quiere colocar a la empresa y a cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron.

Algunas veces se realizan reportes financieros, mensuales o trimestrales para que exista una retroalimentación y tomar acciones correctivas.

Con estos informes queda concluida la elaboración del presupuesto anual, o plan maestro de una empresa, que habrá de colocarla en el sitio hacia donde las acciones diseñadas por la alta gerencia interna desea conducirla.

3.9.1 Ejemplo de Estados Financieros Presupuestados :

Compañía WW, S. A. de C.V.

Resultados Presupuestados :

	13,400
Concepto :	12,650
Ventas	2,506,320
Costo de Producción	1,569,874
	-----
Resultado Bruto	936,446
	236,000
Gtos. de Oper.	458,000
De Venta	78,963
De Admón.	130,369
Financieros	45,685
	-----
Menos :	255,017
Depreciación Acum.	56,987
Resultado de Operación :	681,429
Total :	1,020,902

Posición Financiera Presupuestada :

Con los acreedores	395,530
Inversiones :	123,434
A corto plazo :	
Efectivo	136,900
Cuentas en Bancos y Caja	12,659
Inventario	156,978
Resultado Presupuestado	-----
	306,537
A largo Plazo :	301,498
Terrenos	256,000
Edificios	456,000
Maq. y Equipo	46,987
Muebles	12,365
	-----
	771,352
Menos :	
Depreciación Acum.	56,987
	-----
Total :	1,020,902

Obligaciones :	
Con los acreedores	395,550
Con los proveedores	123,654
	-----
	519,204
Con los Accionistas :	
Capital Social	456,000
Resultado Presupuestado	45,698
	-----
	501,698
<b>Total :</b>	<b>1,020,902</b>

CAPITULO IV

ANALISIS DE VARIACION EN LOS PRESUPUESTOS

CAPITULO IV

ANALISIS DE VARIACION EN LOS PRESUPUESTOS

4.1 Las Variaciones en el Presupuesto

Comprende la comparación de dos clases de datos : los presupuestados y los reales, estos se deben confrontar mes con mes con el objeto de hacer los correctivos necesarios.

4.1.1 Análisis de las variaciones

**CAPITULO IV**

**ANALISIS DE VARIACION EN LOS PRESUPUESTOS.**

Variación en las ventas :

La Ca. SG S.A. de C.V. presenta los siguientes datos

Cuentas	Real	Presupuestado	Variación
Seguros A	56,125,000	57,000,000	(875,000)
Seguros B	52,804,000	55,000,000	(2,196,000)
Seguros C	3,630,000	4,230,000	(600,000)
<b>Total</b>	<b>112,559,000</b>	<b>116,230,000</b>	<b>(3,671,000)</b>

Al revisar los datos nos damos cuenta que en la categoría B se encuentra la diferencia más grande que todas las demás. Para este caso sólo se trata de un

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE VARIACION EN LOS PRESUPUESTOS .

#### 4.1 Las Variaciones en el Presupuesto :

Comprende la comparación de dos clases de datos : los presupuestados y los reales; estos se deben confrontar mes con mes con el objeto de hacer los correctivos necesarios.

##### 4.1.1 Análisis de las variaciones :

Para desarrollar este análisis es necesario considerar los datos reales que se obtuvieron en cada caso :

- Variación en las ventas :

La Cía. BG S.A. de C.V. presenta los siguientes datos:

Se están marcando los costos del artículo.

- Variación en la prod.	Real	Presupuestado	Variación
Sucursal A	56,150,000	57,000,000	(850,000)
Sucursal B	52,804,000	55,000,000	(2,196,000)
Sucursal C	5,650,000	6,250,000	(600,000)
<hr/>			
Producción	114,604,000	118,250,000	(3,646,000)

Al revisar los datos nos damos cuenta que en la sucursal B se encontró la diferencia más grande que todas las demás. Para este caso sólo se trata de un

producto, si fuera de varios productos se realizaría un resumen de actividades de cada uno de los productos.

Al seguir revisando los demás presupuestos (presupuesto de compras, presupuesto de producción, etc.) se encontró que en las materias primas hubo diferencia, además se determinó que está relacionada con la diferencia del presupuesto anterior (presupuesto de ventas). En este caso la responsabilidad cae sobre el jefe de producción y el jefe de compras.

- Variación en la compra de materias primas :

Sucursal B

Compra de materias primas :

Materia Prima X

	Real	Presupuestado	Diferencia
Cantidad	807,982	850,000	
Precio	55.55	55.00	
	44,883,400	46,750,000	(1,866,600)

Se están manejando los costos del artículo.

- Variación en la producción :

Sucursal B

Uso de Materiales :

Producto X

	Real	Presupuestado	Diferencia
Producción			
Terminada	951.00	1,000.00	
Precio			

Unitario	55.55	55.00	
	-----		
	52,828.05	55,000.00	(2,171.95)

Se requieren de 850 piezas para terminar un artículo.

En lo respecta a la mano de obra y los costos indirectos de fabricación hubo pequeñas diferencias a considerar, pero sin importancia. Las mayores fueron en estos 3 departamentos : ventas, producción y compra de materia prima.

Para este caso la diferencia es desfavorable, es decir, la empresa tenía una capacidad presupuestada de 1,000 unidades y solamente se pudieron producir 951, esto indica capacidad ociosa.

Ventas Presupuestadas	\$	55,000,000
Ventas Reales	\$	52,828,000
Variación en precio	\$	.35
Compras de Mat. Primas Real	pzas.	467,363
Compras de Mat. Primas Presupuestada	pzas.	482,000
Producción Real	unids.	951
Producción Presupuestada	unids.	1,000

Existen otros registros para conciliar lo real con lo presupuestado en los ingresos de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, gastos de administración, etc. En estos rubros es en donde se comparo lo real de lo presupuestado como una lista de eficiencia, además más proclax y clara con el resultado real solo se puede para cualquier no se podría realizar el sea se profundo y detallado, por lo tanto se ayudan para explicar los resultados más apropiados y se ayudan como instrumento para la toma de decisiones.

#### 4.1.2 Control de las variaciones :

El control de las variaciones más importantes y que permiten conciliar lo real de lo presupuestado son :

- 1.- Variación en cantidad y precio de venta.
- 2.- Variación en cantidad y precio de compra.
- 3.- Variación en uso de materiales.
- 4.- Variación en eficiencia de mano de obra (cantidad).
- 5.- Variación en tarifa de mano de obra.
- 6.- Variación en costos indirectos de fabricación.

Para el ejemplo que estamos manejando los puntos importantes para analizar serían :

Ventas Presupuestadas	\$	55,000,000
Ventas Reales	\$	52,804,000
Variación en precio	\$	.55
Compras de Mat. Primas Real	pzas.	807,982
Compras de Mat. Primas Presupuestada	pzas.	850,000
Producción Real	unids.	951
Producción Presupuestada	unids.	1,000

Existen otros registros para conciliar lo real con lo presupuestado en los ingresos de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, gastos de administración, etc... En estas cédulas es en donde se compara lo real de lo presupuestado como medida de eficiencia, mientras más precisas y claras sean el resultado será más veraz, si se omitieran no se podría realizar el análisis profundo y detallado; por lo tanto no ayudarían para emplear los controles más apropiados y no ayudaría como instrumento para la toma de decisiones.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

3.1. Ejercicio:

Para elaborar el presupuesto integral del Servicio 1972, la Compañía se enfrenta un sólo producto y dispone de los siguientes datos proporcionados por los diferentes departamentos que la constituyen:

**CAPITULO V**

Ventas del Servicio 1972: 970.000,00

Factores Específicos de Venta: **CASO PRACTICO .**

La baja del poder adquisitivo de la moneda se estimó repercutirá negativamente sobre los ventas en un 0,532 % .

Se firmó firmado un contrato con una impreta distribuidora en la que debe comprarse y adquirir durante 1972 una cantidad de 2.709 artículos similares.

Factor de Ajuste Prejudiciales 5.054 unidades

Factor de Ajuste Saludables 2.709 unidades

Se estima que los ventas se incrementaran en un 30 % como consecuencia de cambios estructurales en la administración de la empresa, y por el contrario, la situación económica del país tendrá una repercusión negativa estimada en un 2,1 %

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO .

#### 5.1 Ejercicio :

Para elaborar el presupuesto integral del ejercicio 1993, la Compañía FR fabrica un sólo producto y dispone de los siguientes datos proporcionados por los diferentes departamentos que la constituyen :

Ventas del Ejercicio 1992 N \$ 950,000.00

#### Factores Específicos de Venta :

La baja del poder adquisitivo de la moneda se estima repercutirá negativamente sobre las ventas en un 0.532 % .

Se tiene firmado un contrato con una empresa distribuidora en la que ésta se compromete a adquirir durante 1993 una cantidad de 9,709 artículos anualmente.

Factor de Ajuste Perjudiciales 5,054 unds.

Factor de Ajuste Saludables 9,709 unds.

Se estima que las ventas se incrementaran en un 20 % como consecuencia de cambios estructurales en la administración de la empresa; y por el contrario, la situación económica del país tendrá una repercusión negativa estimada en un 5.4 %.

Las ventas mensuales de 1993, se estiman en las siguientes proporciones, según las ventas promedios de cada mes de acuerdo con los datos de años anteriores.

El área de ventas también tienen 3 divisiones :

1.- Enero	5 %	Julio	4 %
2.- Febrero	9	Agosto	6
3.- Marzo	10	Septiembre	4
Abril	12	Octubre	7
Mayo	11	Noviembre	13
Junio	7	Diciembre	12

b) Las ventas a crédito a un mes representan el 20 %

En el almacén se reporta que al término del ejercicio 1992, Hay existencias de artículos terminados por 113,715 unidades, habiendo iniciado este ejercicio con 97,090 unidades.

En el año 1992 cada artículo se vendió a N \$ 2.66 y se considera incrementarlo a N \$ 3.50 para 1993. El costo de producción unitario en 1992 fue de \$ 1.13 .

b) El 35 % de las cuentas son a crédito de dos meses.

Los costos estimados para 1993 son :

La unidad de materia prima	N N \$ 2.13
Mano de Obra por Artículo	.93
Costo indirecto de Fab. por Art. Term.	.14

Once datos :

La aplicación de materia prima por cada artículo es del 20 % para 1993. En 1992 la aplicación de material fue del 15 % para cada unidad. Los inventarios finales de materia (1992 y 1993) deben guardar esta proporción respecto a los inventarios finales de artículos terminados.

El área administrativa de la empresa tienen 3 divisiones :

1.- Dirección se pagarán en 1993 dividendos por N \$ 2,240,000

2.- Finanzas

3.- Planeación y Control

Siendo su techo financiero de N \$ 260,000.00 .

El área de ventas también tienen 3 divisiones :

1.- Gerencia de Ventas

2.- Mercadotecnia

3.- Distribución

Y su techo financiero es de N \$ 350,000.00 .

Políticas de venta y cobranza :

- a) El 30 % de las ventas son al contado.
- b) Las ventas a crédito a un mes representan el 50 % .
- c) Las ventas a crédito a dos meses representan el 20 % .

La venta de Noviembre de 1992, fue de N \$ 66,500.00 .

La venta de Diciembre de 1992, fue de N \$ 71,820.00 .

Políticas de compra y pago :

- a) El 65 % de las compras son a crédito de un mes.
- b) El 35 % de las compras son a crédito de dos meses.

Las compras de Noviembre de 1992, fueron de N \$ 3,192.00 .

Las compras de Diciembre de 1992, fueron de N \$ 4,655.00 .

El calendario de compras para 1993 es en los mismos porcentajes que las ventas.

Otros datos :

- a) En el proyecto de aplicación de utilidad se especifican :

Reserva legal            5 %

P. T. U.                    10 %

I. S. R.                    35 %

- b) La utilidad acumulada al 31 de Diciembre de 1992 es de N \$ 5,985.00 .

- c) Se decretan y se pagaran en 1993 dividendos por N \$ 2,660.00 .

- d) El saldo inicial de bancos en 1993 es de N \$ 691.60 .
- e) La cuenta de inversiones en activos fijos al 31 de Diciembre de 1992 refleja un saldo global de N \$ 30,590.00 .
- f) El saldo de la depreciación acumulada al 31 de Diciembre de 1992 es de N \$ 11,504.50 .

Para elaborar la nómina se considerará los siguientes % :

Patrón	13.58 %	Enf y Mater, IVCM
	1 %	Guarderías
	10 %	Riesgos de Trabajo
-----		
	24.58 %	

La antigüedad de los empleados es de 2 años.

Se elaborarán los siguientes presupuestos :

- 01.- Presupuesto de Ventas
- 02.- Presupuesto de Inventario de Art. Terminados
- 03.- Presupuesto de Producción
- 04.- Presupuesto de Inventario de Materia Prima
- 05.- Presupuesto de Compra de Materiales
- 06.- Presupuesto de Costo de Producción y Venta
- 07.- Presupuesto de Gastos de Administración

- 08.- Presupuesto de Gastos de Venta
- 09.- Estado de Resultados Presupuestado
- 10.- Presupuesto de Utilidad, Impuestos y Dividendos por Pagar
- 11.- Presupuesto Analítico de Cobros
- 12.- Presupuesto de Cuentas por Cobrar
- 13.- Presupuesto Analítico de Pagos
- 14.- Presupuesto de Cuentas por Pagar
- 15.- Presupuesto de Efectivo
- 16.- Estado de Posición Financiera Presupuestado

Nota : Los presupuestos de realizarán en Nuevos Pesos.

Presupuesto de Ventas 1997

Producto	Unidades	Precio de Venta	Venta Total	Indicador
Unico	410,713	2.50	N \$ 1,026,782.50	100%

Mes	%	Unidades	Valores
Ene	5.00%	20,536	\$ 51,340
Feb	5.00%	20,536	\$ 51,340

**01.- Presupuesto de Ventas**

Abr 12.00% 49,286 \$171,495  
 May 10.00% 41,071 \$143,795  
 Jun 10.00% 41,071 \$143,795  
 Jul 10.00% 41,071 \$143,795  
 Ago 10.00% 41,071 \$143,795  
 Sep 10.00% 41,071 \$143,795  
 Oct 10.00% 41,071 \$143,795  
 Nov 10.00% 41,071 \$143,795  
 Dic 12.00% 49,286 \$171,495

$$P V = ( ( V + F ) E ) A$$

Ventas del Ejercicio 1992 N \$ 950,000.00

Factor de Ajuste Perjudiciales 5,054 unds.

Factor de Ajuste Saludables 9,709 unds.

Repercusión negativa estimada 5.4 %

Las ventas se incrementaran 20 %

Precio de Unidad en 1992 N \$ 2.66

La venta en unidades es = 950,000.00

2.66

= 357,142.86

$$P V = ( ( 357,142.86 + 9,709 - 5,054 ) .946 ) 1.20$$

$$P V = 410,713 \text{ unds.}$$

Promedio de Venta de Unidades Diarias :

$$\frac{410,713}{365 \text{ días}} = 1,125$$

Presupuesto de Ventas 1993 .

Producto	Unidades	Precio de Venta	Venta Total	Referencia
Unico	410,713	3.50	N \$ 1,437,495.50	01

Mes	%	Unidades	Valores
Ene	5.00%	20,536	\$71,875
Feb	9.00%	36,964	\$129,375

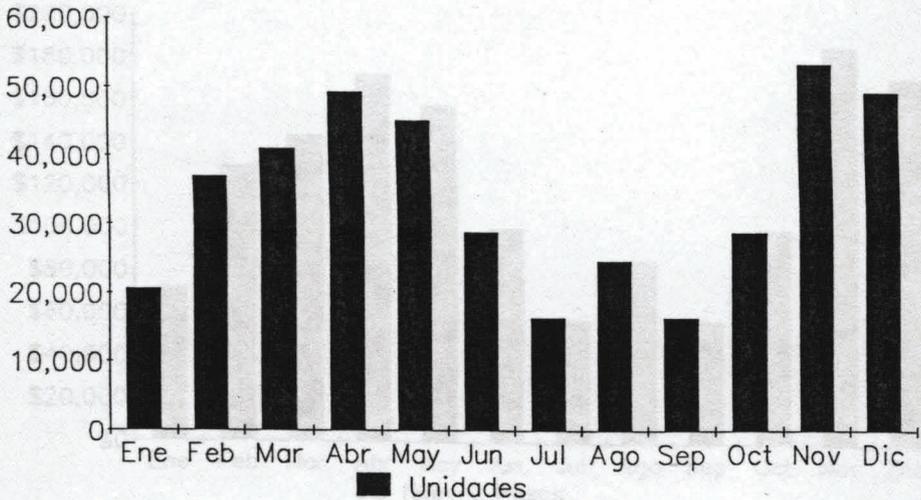
**LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES**

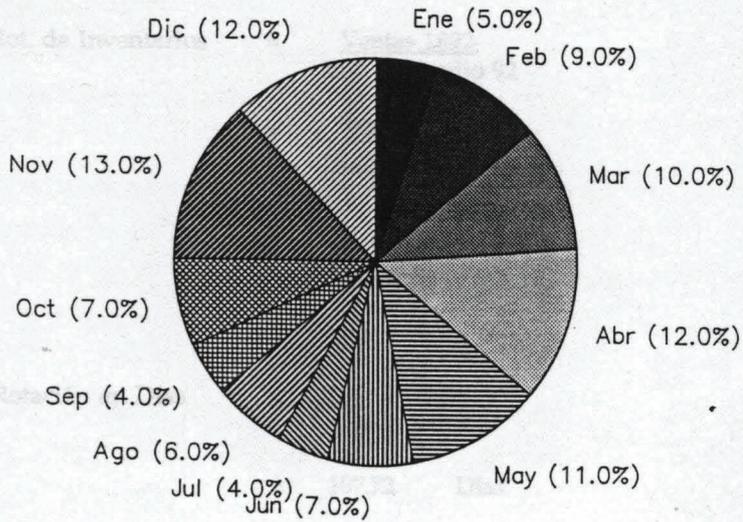
Mar	10.00%	41,071	\$143,750
Abr	12.00%	49,286	\$172,499
May	11.00%	45,178	\$158,124
Jun	7.00%	28,750	\$100,625
Jul	4.00%	16,429	\$57,500
Ago	6.00%	24,643	\$86,250
Sep	4.00%	16,429	\$57,500
Oct	7.00%	28,750	\$100,625
Nov	13.00%	53,393	\$186,874
Dic	12.00%	49,286	\$172,499

---

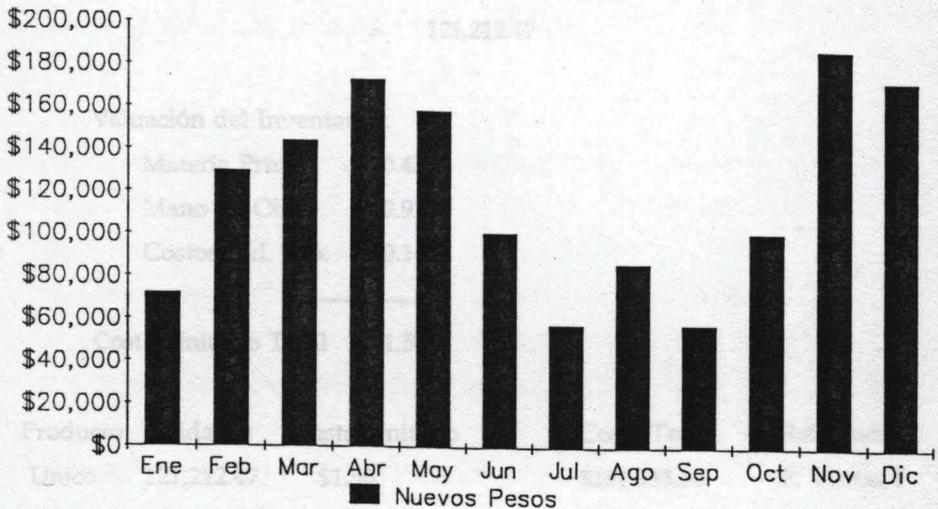
100.00%	410,713	\$1,437,495
---------	---------	-------------

### Ventas Mensuales





**Ventas Mensuales**



**02.- Presupuesto de Inventario de Art. Terminados**

Inventarios de Artículos Terminados :

$$\begin{aligned} \text{Rot. de Inventarios} &= \frac{\text{Ventas 1992}}{\text{Inv. Promedio 92}} \\ &= \frac{357,142.86}{\frac{97,090 + 113,715}{2}} \\ &= \frac{357,142.86}{105,402.50} \\ &= 3.39 \quad \text{Veces} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación en Días} &= \frac{365}{3.39} \\ &= 107.72 \quad \text{Días} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Unidades para Inv.} &= \text{Und. para Vta. Diaria Prom.} * \text{R.I. en Días} \\ &= 1,125.24 * 107.72 \\ &= 121,212.47 \end{aligned}$$

Valuación del Inventario :

Materia Prima	\$0.43
Mano de Obra	\$0.93
Costos Ind. Fab.	\$0.14
<b>Costo Unitario Total</b>	<b>\$1.50</b>

Producto	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Referencia
Unico	121,212.47	\$1.50	\$181,333.86	P. Ventas 1
				Rot. de Inv.

**03.- Presupuesto de Producción**

Producción :

Unidades nec. para la venta	410,713
Unidades en Inv. Fin.	121,477
	-----
Unidades Requeridas	532,190
Unidades en Inv. Inicial	113,715
	-----
Prod. Requerida para 1993	418,475

Producto Unico	Unidades a Producir	Costo Unitario Mats.	Costos Unitarios M. de O.	C. I. F.
	\$418,475	0.43	0.93	0.14

Unidades	Valores N\$	Costo Total	Ref.	
Mats.	M. de O.	C. I. F.	Incurrido	
178,270.32	389,181.68	58,586.49	626,038.49	Pres. 1
12.00%	10,912	53,243		Pres. 2
11.00%	16,000	\$21,346		

**04.- Presupuesto de Inventario de Materia Prima**

Materia Prima :

Inv. Final de Art. Term. 1993	121,477
Requerimiento de Mat. por Art. Ter.	20 %
	-----
Unid. para Inv. Final de Mat.	24,295

Material G	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Referencia
	24,295.40	\$2.13	\$51,749.20	Pres. 2

**05.- Presupuesto de Compra de Materiales**

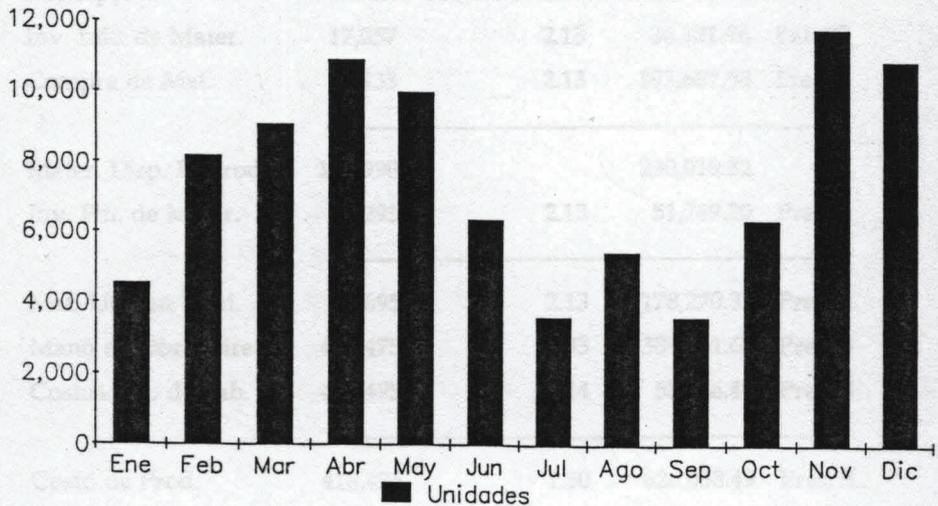
Compra de Materiales :

Unds. de Mat. Prima nec. p/Prod.	(418,475 x 20 %)	83,695
Unds. p/Inv. Final de Mat. Prima		24,295
		-----
Unds. de Mat. Prima Req.		107,990
Unds. Inv. Inc. de Mat.	(113,715*15 %)	17,057
		-----
Requerimientos de Compra de Mat.	Unds.	90,933

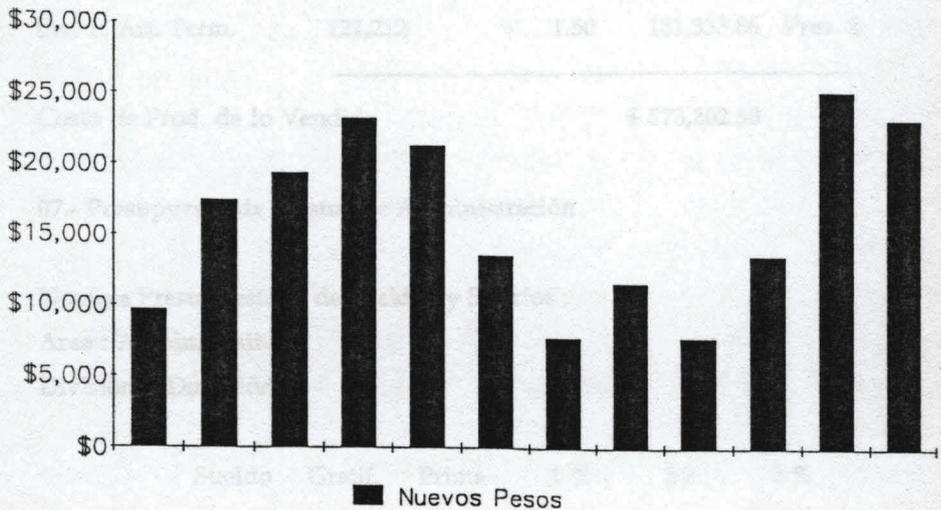
Material	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Referencia
G	90,933	\$2.13	\$193,687.58	Pres. 3 y 4 Balance 92

Mes	%	Unidades	Valores
Ene	5.00%	4,547	\$9,684
Feb	9.00%	8,184	\$17,432
Mar	10.00%	9,093	\$19,369
Abr	12.00%	10,912	\$23,243
May	11.00%	10,003	\$21,306
Jun	7.00%	6,365	\$13,558
Jul	4.00%	3,637	\$7,748
Ago	6.00%	5,456	\$11,621
Sep	4.00%	3,637	\$7,748
Oct	7.00%	6,365	\$13,558
Nov	13.00%	11,821	\$25,179
Dic	12.00%	10,912	\$23,243
	-----		
	100.00%	90,933	\$193,687.58

### Compras Mensuales



### Compras Mensuales



**06.- Presupuesto de Costo de Producción y Venta**

Concepto	Unds.	Costo Unitario	Costo Total	Ref.
Inv. Inic. de Mater.	17,057	2.13	36,331.94	Bal. 92
Compra de Mat.	90,933	2.13	193,687.58	Pres. 5
<hr/>				
Mater. Disp. P/Prod.	107,990		230,019.52	
Inv. Fin. de Mater.	24,295	2.13	51,749.20	Pres. 4
<hr/>				
Mat. Util. en Prod.	83,695	2.13	178,270.32	Pres. 3
Mano de Obra Directa	418,475	0.93	389,181.68	Pres. 3
Costos Ind. de Fab.	418,475	0.14	58,586.49	Pres. 3
<hr/>				
Costo de Prod.	418,475	1.50	626,038.49	Pres. 3
Inv. I. de A. Terms.	113,715	1.13	128,497.95	Balance 92
<hr/>				
Prod. Disponible	532,190		754,536.44	
Inv. F. Art. Term.	121,212	1.50	181,333.86	Pres. 2
<hr/>				
Costo de Prod. de lo Vendido			\$ 573,202.58	

**07.- Presupuesto de Gastos de Administración**

Nomina Presupuestada de Sueldos y Salarios :

Area : Administrativa

División : Dirección

	Sueldo	Gratif.	Prima	1 %	5%	2 %
	Anual	Anual	Vac.	S/Rem.	Infon.	S.A.R.

LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

Gerente	\$36,000	\$1,479	\$197	\$375	\$1,874	\$720
Analista	\$12,500	\$514	\$68	\$130	\$651	\$250
Secretaria	\$10,200	\$419	\$56	\$106	\$531	\$204
	<u>\$58,700</u>	<u>\$2,412</u>	<u>\$322</u>	<u>\$611</u>	<u>\$3,056</u>	<u>\$1,174</u>

68.- Presupuesto de Gastos de Venta

Concepto	I M S S	Total:
Gerente	\$9,212	\$49,858
Analista	\$3,199	\$17,312
Secretaria	\$2,610	\$14,126
	<u>\$15,021</u>	<u>\$81,296</u>

Concepto :	Dirección :	Finanzas :	Planeación y Control :	Total :
S. y Sal.	\$58,700.00	\$55,765.00	\$56,939.00	\$171,404.00
Gratificación	\$2,412.33	\$2,291.71	\$2,339.96	\$7,044.00
Prima Vacacional	\$321.64	\$305.56	\$311.99	\$939.20
1% S/Remun.	\$611.12	\$580.57	\$592.79	\$1,784.48
5% Infonavit	\$3,055.62	\$2,902.84	\$2,963.95	\$8,922.40
2 % S.A.R.	\$1,174.00	\$1,115.30	\$1,138.78	\$3,428.08
I.M.S.S.	\$15,021.41	\$14,270.34	\$14,570.77	\$43,862.52
Teléfono	\$1,500.22	\$1,377.26	\$1,427.23	\$4,304.71
Mant. Gral.	\$2,040.00	\$2,160.00	\$2,900.00	\$7,100.00
Energía Elect.	\$178.00	\$178.00	\$178.00	\$534.00
Pap. y Util.	\$884.00	\$868.00	\$800.00	\$2,552.00
Agua	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$1,950.00
G. de Viaje	\$1,150.00	\$1,210.00	\$1,400.00	\$3,760.00

LA INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN LA TOMA DE DECISIONES

Depreciaciones	\$255.00	\$255.00	\$255.00	\$765.00
Varios	\$548.64	\$447.20	\$653.77	\$1,649.61
	\$87,698.34	\$83,674.58	\$86,212.47	\$260,000.00

**08.- Presupuesto de Gastos de Venta**

Concepto :	Gerencia de Mercadotecnia	Distribución	Total:	
	Ventas			
Comisiones	\$10,369.00	\$12,960.00	\$20,025.66	\$43,354.66
S. y Sal.	\$50,287.00	\$47,508.00	\$102,365.00	\$200,160.00
Gratificación	\$2,066.59	\$1,952.38	\$4,206.78	\$8,225.75
Prima Vacacional	\$286.87	\$271.02	\$583.95	\$1,141.84
1% S/Remun.	\$523.54	\$494.60	\$1,065.72	\$2,083.86
5% Infonavit	\$2,617.68	\$2,473.02	\$5,328.59	\$10,419.29
2 % S.A.R.	\$1,047.07	\$989.21	\$2,131.44	\$4,167.72
I.M.S.S.	\$12,939.02	\$12,223.98	\$26,338.88	\$51,501.88
Mant. Gral.	\$1,355.00	\$1,685.00	\$2,317.00	\$5,357.00
Depreciaciones	\$850.00	\$850.00	\$850.00	\$2,550.00
Teléfono	\$1,425.21	\$1,418.58	\$1,312.22	\$4,156.01
Comb. y Lub.	\$1,470.00	\$987.00	\$4,043.00	\$6,500.00
Varios	\$580.00	\$593.00	\$560.00	\$1,733.00
G. de Viaje	\$2,000.00	\$2,200.00	\$1,800.00	\$6,000.00
Agua	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$1,950.00
Energía Elect.	\$233.00	\$233.00	\$233.00	\$699.00
	\$88,699.98	\$87,488.79	\$173,811.24	\$350,000.00

**09.- Estado de Resultados Presupuestado**

Ventas :		\$1,437,495.25
II. Art. Ter.		\$128,497.95
II.Prod.P.	\$0.00	
II. de Mat.	\$36,331.94	
Compras Mat.	<u>\$193,687.58</u>	
Mat. disp.	\$230,019.52	
I.F. de Mat.	\$51,749.20	
Material Usado		
en Proceso	<u>\$178,270.32</u>	
Mano de Obra	\$389,181.68	
Costos Ind. de		
Fabricación	<u>\$58,586.49</u>	
Ctos.Prod.Inc.	<u>\$626,038.49</u>	
Ctos.Prod.Proc.	\$626,038.49	
Inv. Final de		
Prod. en Proc.	<u>\$0.00</u>	
Costo de Prod.		
Art. Term.		<u>\$626,038.49</u>
Art. Term. Disp.		
para venta		\$754,536.44
Inv. Final de		
Art. Ter.		<u>\$181,333.86</u>
Costo de Venta		<u>\$573,202.58</u>
Utilidad Bruta		\$864,292.67
Gastos. de Oper.		
Gastos de Venta		\$350,000.00

Gastos de Admón.	<u>\$260,000.00</u>	\$610,000.00
Utilidad del Ejercicio		\$254,292.66

**10.- Presupuesto de Utilidad, Impuestos y Dividendos por Pagar**

Utilidad del Ejercicio		\$254,292.66
I.S.R. 35 %	\$89,002.43	
P.T.U. 10 %	<u>\$25,429.27</u>	
Utilidad Neta		\$139,860.96
Reserva Legal	<u>\$12,714.63</u>	
Utilidad por Aplicar		\$127,146.33
Utilidad Acum.		
al 31/12/92	\$5,985.00	
Dividendos Decretados	<u>\$2,660.00</u>	
Remanente Apl. de Ut. Acum. al 31/12/92		<u>\$3,325.00</u>
Utilidad Acum. al 31/12/93		\$130,471.33

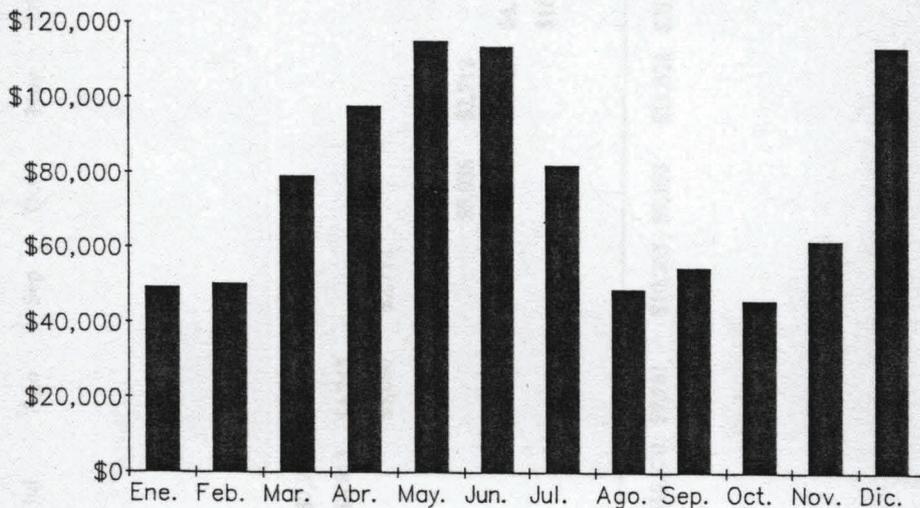
## 11.- Presupuesto Analítico de Cobros

### Presupuesto Analítico de Cobros

Fecha de

Venta :Importe :	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Nov. 92 \$66,500	\$13,300												\$13,300	
Dic. 92 \$71,820	\$35,910	\$14,364											\$50,274	
Ene. 93 \$71,875		\$35,937	\$14,375										\$50,312	
Feb. 93 \$129,375			\$64,687	\$25,875									\$90,562	
Mar. 93 \$143,750				\$71,875	\$28,750								\$100,625	
Abr. 93 \$172,499					\$86,250	\$34,500							\$120,750	
May. 93 \$158,124						\$79,062	\$31,625						\$110,687	
Jun. 93 \$100,625							\$50,312	\$20,125					\$70,437	
Jul. 93 \$57,500								\$28,750	\$11,500				\$40,250	
Ago. 93 \$86,250									\$43,125	\$17,250			\$60,375	
Sep. 93 \$57,500										\$28,750	\$11,500		\$40,250	
Oct. 93 \$100,625											\$50,312	\$20,125	\$70,437	
Nov. 93 \$186,874												\$93,437	\$93,437	
Dic. 93 \$172,499													\$0	
	\$1,575,815	\$49,210	\$50,301	\$79,062	\$97,750	\$115,000	\$113,562	\$81,937	\$48,875	\$54,625	\$46,000	\$61,812	\$113,562	\$911,696

Cobros de 1993.



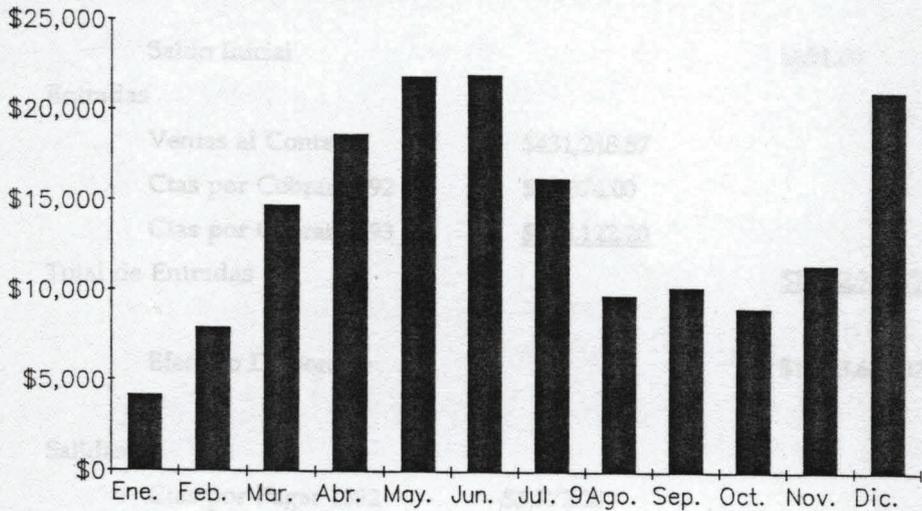
12.- Presupuesto de Cuentas por Cobrar

Saldo de Ctas. por cobrar 1992	\$63,574.00
Vtas a crédito 1993	\$1,006,246.67
	-----
Total a cobrar	\$1,069,820.67
Presupuesto de cobros 1993	\$911,696.20
	-----
Saldo ctas. por cobrar 1993	\$158,124.48

### 13.- Presupuesto Analítico de Pagos

Fecha de	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Venta :Importe :														
Nov. 92 \$3,192	\$1,117												\$1,117	
Dic. 92 \$4,655	\$3,026	\$1,629											\$4,655	
Ene. 93 \$9,684		\$6,295	\$3,390										\$9,684	
Feb. 93 \$17,432			\$11,331	\$6,101									\$17,432	
Mar. 93 \$19,369				\$12,590	\$6,779								\$19,369	
Abr. 93 \$23,243					\$15,108	\$8,135							\$23,243	
May. 93 \$21,306						\$13,849	\$7,757						\$21,306	
Jun. 93 \$13,558							\$8,813	\$4,745					\$13,558	
Jul. 93 \$7,748								\$5,036	\$2,712				\$7,748	
Ago. 93 \$11,621									\$7,554	\$4,067			\$11,621	
Sep. 93 \$7,748										\$5,036	\$2,712		\$7,748	
Oct. 93 \$13,558											\$8,813	\$4,745	\$13,558	
Nov. 93 \$25,179												\$16,367	\$16,367	
Dic. 93 \$23,243													\$0	
	\$201,535	\$4,143	\$7,924	\$14,720	\$18,691	\$21,887	\$21,984	\$16,270	\$9,781	\$10,265	\$9,103	\$11,524	\$21,112	\$167,404

Pagos de 1993.



Ctas por Pagar 1993	\$161,632.28
Mano de Obra Directa	\$379,181.69
Costos Ind. Fab.	\$53,585.26
Gastos de Venta	\$317,430.00
Gastos de Admón.	\$279,235.00
Dividendos	\$2,550.00

14.- Presupuesto de Cuentas por Pagar

Saldo al 31 de Diciembre 1992

Saldo de Ctas. por pagar 1992 \$5,772

Compras a crédito 1993 \$193,688

Total a pagar \$199,460

Presupuesto de pagar 1993 \$167,404

Saldo ctas. por pagar 1993 \$32,055

**15.- Presupuesto de Efectivo**

Activo			
	Saldo Inicial		\$691.60
Entradas			
	Ventas al Contado	\$431,248.57	
	Ctas por Cobrar 1992	\$63,574.00	
	Ctas por Cobrar 1993	<u>\$848,122.20</u>	
	<b>Total de Entradas</b>		<u><b>\$1,342,944.77</b></u>
	Efectivo Disponible		\$1,343,636.37
Salidas			
	Ctas por Pagar 1992	\$5,772.20	
	Ctas por Pagar 1993	\$161,632.28	
	Mano de Obra Directa	\$389,181.68	
	Costos Ind. Fab.	\$58,586.49	
	Gastos de Venta	\$347,450.00	
	Gastos de Admón.	\$259,235.00	
	Dividendos	<u>\$2,660.00</u>	
	<b>Total Salidas</b>		<u><b>\$1,224,517.66</b></u>
	Saldo al 31 de Diciembre 1993		\$119,118.71
	Resultado del Ejercicio ant.		
	Reserva Legal		
	Capital Contable		
	Total Pasivo y Capital		

**16.- Estado de Posición Financiera Presupuestado**

**Activo**

**Circulante**

Caja y Bancos	\$119,118.71	
Almacén Art. term.	\$181,333.86	
Almacén de Mat Prima	\$51,749.20	
Ctas por Cobrar	<u>\$158,124.48</u>	\$510,326.25

**Fijo**

Inversiones Planta y Equipo	\$30,590.00	
Dep. Acum. Inv.	<u>\$14,819.50</u>	<u>\$15,770.50</u>

<b>Total Activo</b>		<b>\$526,096.75</b>
---------------------	--	---------------------

**Pasivo**

**Circulante**

Ctas. por Pagar	<u>\$32,055.29</u>	\$32,055.29
-----------------	--------------------	-------------

**Total Pasivo**

**Capital**

Capital Social	\$344,870.49	
Resultado del Ejer.	\$130,471.33	
Resultado del Ejercicio ant.	\$5,985.00	
Reserva Legal	<u>\$12,714.63</u>	
Capital Contable	\$494,041.45	<u>\$494,041.45</u>
<b>Total Pasivo y Capital</b>		<b>\$526,096.750</b>

**Conclusiones :**

En la actualidad es difícil encontrar alguna empresa o institución que no utilice la técnica presupuestal como base para su administración sea cual sea su objetivo primordial, obtención de utilidades o satisfacer por medio de los servicios públicos las necesidades de nuestra sociedad. Sin embargo de ninguna manera es sencillo estructurar y controlar el presupuesto, toda vez que es necesaria la participación decidida y perfectamente coordinada de todas las áreas, departamentos o divisiones en que este organizado para lograr las metas que se persiguen con la implantación del sistema presupuestal.

En gran medida, las decisiones administrativas dependerán de esta herramienta de la planeación y el control, consecuentemente la optimización de los recursos se facilitará para el administrador haciendo uso adecuado del presupuesto.

Al elaborar el ejercicio práctico, claramente podemos ver la influencia coordinadora que tiene el presupuesto dentro de la empresa, ya que si analizamos el caso de las ventas y la producción, observamos que las 410,713 unidades estimadas para vender en el periodo y que se presenta en la cédula No. 1 Presupuesto de Ventas es base o punto de partida para establecer que se requieren producir 418,475 unidades presentadas en el Presupuesto de Producción cédula No. 3 .

Conociendo anticipadamente los Estados Financieros que tendrá la empresa podemos hacer uso de otros instrumentos para auxiliarnos a tomar decisiones como es el caso de la aplicación del modelo costo - volumen - utilidad que es un análisis de sensibilidad o simulación, el cual permite conocer los resultados de las diferentes acciones que deben tomarse antes de que sean realizadas. Concretamente, este modelo permite analizar los efectos de cambios en los costos, precios y volúmenes, y sus efectos en la utilidades de la empresa, proporcionando así datos que servirán

de apoyo para propiciar el ambiente óptimo de la empresa en el próximo periodo. Siendo precisamente de los Estados Financieros Presupuestados de donde se obtendrían los valores de los elementos que constituyen el modelo, es decir los costos fijos, costos variables, precio de venta y volúmenes.

Y así como estos ejemplos y según lo mencione durante el desarrollo de mi trabajo, la aplicación del presupuesto en la administración de una empresa es de suma importancia y cada día se está haciendo indispensable su uso.

Ma. del Rocío Medina Gallardo.

Bibliografía :

Burbano Ruiz Jorge E.

Presupuestos .

Editorial Mc Graw Hill .

México, 1991 .

Del Río González Cristóbal.

El Presupuesto .

Editorial E C A S A .

2a. Edición .

México, 1988 .

Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon .

Presupuestos .

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana .

5a. Edición .

México, 1991 .

Matz/Usry . Vásquez Gallardo .

Contabilidad de Costos .

Grupo Editorial Iberoamericana .

6a. Edición .

México, 1987 .

Ramírez Padilla David Noel.

Contabilidad Administrativa .

Editorial Mc Graw Hill .

2a. Edición .

México, 1985 .