

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**APUNTES DE LA MATERIA**

**PRESUPUESTOS**

**M.A Y C.P JUAN CARLOS HUERAMO ROMERO**

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas.

**PRE** significa antes o delante y **SUPONER** significa hacer ; por lo que el presupuesto **significa antes de lo hecho.**

Según la economía industrial **es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas u apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.**

Desde el punto de vista administrativo se dice que **es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados por obtener a un organismo, en periodo de tiempo determinado.**

Desde el punto de vista contable y financiero **es la estimación de los ingresos y egresos de el gobierno, de una empresa o de una persona, correspondiente a un periodo determinado, el cual generalmente es de un año.**

Los presupuestos son un sistema de planeación que nos permite conocer en forma anticipada los resultados de las operaciones en un periodo determinado a fin de **tomar decisiones precisas y oportunas.**

## **TÉCNICA PRESUPUESTAL**

### **PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

Dentro del marco general de bases fundamentales en las que encuentra su apoyo el sistema de control presupuestario están los principios del conocimiento o principios de principios. independientemente de cómo se conozcan o de la denominación que reciban, todas las ramas del saber humano se apoyan en principios y, estos a su vez en los del conocimiento. todo juicio descansa en verdades anteriores.

principio de contradicción: una cosa no puede ser y no ser al mismo tiempo.  
principio de la casualidad: todo tiene una causa.  
principio lógico: el todo es mayor que cualesquiera de sus partes.  
principio de identidad: una cosa es igual solo a sí misma.  
principio de semejanza: dos cosas similares a una tercera son semejantes entre sí.

dentro de este grupo de principios el mencionado en primer lugar guarda la máxima jerarquía, fue estudiado y razonado por Aristóteles, quien concluyo que lo contradictorio a toda aseveración verdadera es falso, porque una cosa no puede existir como dos diferentes al mismo tiempo, puede considerarse, por tanto, que los principios del conocimiento constituyen la causa mediata de los del sistema del control presupuestario.

## **CONTROL PRESUPUESTAL**

Es la técnica auxiliar de la administración, la cual, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en el proceso administrativo de las transacciones y que tienen efectos económicos para la entidad con el objeto de establecer responsabilidades

### **IMPORTANCIA DEL SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTAL**

1. - Interviene en todo el devenir de las operaciones de la empresa y nos sirve como un parámetro para medir las operaciones y se constituye en el ideal o meta a lograr.
2. - Nos permite definir las políticas a seguir.
3. - Facilita la toma de decisiones.
4. - Ayuda a la solución de problemas en forma anticipada.
5. - Facilita una vigilancia sobre cada una de las funciones de la entidad y su personal.

## **CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS**

Las características básicas son 2:

1. - los presupuestos deben ser flexibles en el sentido de que:
  - A) se establecen máximos y mínimos.
  - B) sean actualizables y revisables periódicamente durante el tiempo que van a estar en vigor.
  - C) considera las situaciones que puedan presentarse de tal manera que se adapten automáticamente a las circunstancias, lo anterior para que pueda considerarse un recurso de confianza.
  
2. - los presupuestos deben ser contables hasta el grado en que el monto de las erogaciones relativas a su establecimiento y funcionamiento sea razonable y proporcional de las operaciones que controlan.

## **CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS**

- A) Sus bases deben ser sólidas, las cifras presupuestadas deben basarse en estudios, análisis, investigaciones y conclusiones lógicas.
- B) Las metas fijadas deben ser alcanzables.
- C) Deben ser específicas, concretos y objetivos.
- D) Constituye uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- localizar el área del problema
- celebrar platicas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
- analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- entablar platicas con el funcionario en línea.
- nombrar personal para el estudio del problema especifico, y llevar a cabo practicas especiales de auditoria interna.
- formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no solo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuales serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizás modificarse el presupuesto, siempre en vía de superación.

### **REGLAS BASICAS PARA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS**

1. - Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
2. - Estudiar el crecimiento interno o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, al través de cuadros comparativos, graficas, porcentajes, etc.
3. - Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad las condiciones generales de los negocios.
4. - Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
5. - Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
6. - Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales, en todos los sectores donde sea aplicable.
7. - Determinar situaciones controlables y no controlables.

## **FACTORES A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS.**

En la plantación y elaboración de presupuestos es necesario considerar los factores o fenómenos económicos financieros estudiados a la luz de su origen externo e interno.

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en la eficiencia en la conducción de la entidad, sin embargo, para que un presupuesto cumpla adecuadamente sus funciones que de él se esperan es indispensable basarlo en las condiciones externas e internas siguientes:

### **factores externos**

1. - la estabilidad política y monetaria en general así como la inflación y sus efectos en los precios y el poder adquisitivo de la moneda.
2. - la competencia exterior e interior.
3. - la potenciabilidad del mercado y sus demandas, es decir, la saturación del mercado y las preferencias del consumidor.
4. - el registro de la entidad en el ámbito general de los negocios.
5. - la calidad del producto y su aceptación en el mercado.

### **factores internos**

1. - condiciones económicas financieras específicas de la empresa.
2. - rendimiento de la inversión.
3. - políticas financieras administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etc.
4. - el sistema de control interno de la entidad.
5. - el personal y la supervisión.
6. - el conocimiento en general de la entidad es la base para su elaboración.

## EL PROGRAMA SUMARIO DE LA PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS

El control de presupuestos es un instrumento del que se valen las empresas para proyectar, estimar, dirigir, y controlar todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática, del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Cuando se habla de control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que el **CONTROL PRESUPUESTAL** tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo.

El director del presupuesto deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc. por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Cabe aclarar, que aunque es en el director del presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido, necesita de la colaboración de todo el personal de la compañía, para lo cual es conveniente que los ejecutivos tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

- Director o gerente general.- políticas generales, proyección a futuro.
- Director de finanzas o contralor.- aspectos financieros y de control, estadísticas, costos, impuestos, sistemas, procedimientos, relaciones con auditoría interna y externa, etc.
- Gerente de ventas y mercadotecnia.- ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etc.
- Gerente de producción o superintendente.- control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento, etc.

Los cuatro forman el *comité de presupuestos*, quien además de incluir jefes de importancia como: el de personal y el de compras, en forma esporádica o complementaria.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción de el presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes de departamento.

## **REQUISITOS DEL PRESUPUESTO**

### **1.- Conocimiento de la empresa:**

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una institución a otra, principalmente en le grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, los objetivos y las necesidades en que se hayan de aplicar.

### **2.- Exposición del plan o política:**

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y la ejecución de el presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.



### **3.- Coordinación para la ejecución del plan o política:**

Debe existir un director de el presupuesto, quien funcionará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. Se deberá elaborar un calendario en el que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible información necesaria, para que los otros departamentos puedan desarrollar sus estimaciones.

Es necesario que el director del presupuesto tenga toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo.

### **4.- Fijación del período presupuestal:**

Otros de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales cómo: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el tiempo del proceso productivo, las tendencias del mercado, las características propias del renglón (inversiones a más de un año y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores, que las partidas de operación).

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones o apoyos necesarios.

Lo más aceptable podría ser estimar las operaciones de la compañía en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como bases las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

### **5.- Dirección y vigilancia:**

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones, que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias, que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

### **6.- Apoyo directivo:**

La voluntad de la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto, un uso informativo y un plan de acción operativo y de patrón de medida con lo ejecutado.

El presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

- a) Conocimiento de la entidad.- Es la base para hacer el presupuesto con adecuación.
- b) Una planificación general previa.- Que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
- c) La formación de programas.- Que sean detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
- d) La cuantificación.- En términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
- e) El control.- O sea, la realización de que los planes presupuestados se cumplan , o se superen.

## **CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.**

### **1.- Por el tipo de empresa:**

- a) Públicos.- son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- b) Privados.- son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su Administración.

## **2.- Por su contenido:**

- a) Principales.- son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuestos de la entidad.
- b) Auxiliares.- son aquellos que muestran, en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la compañía.

## **3.- Por su forma:**

- a) Flexibles.- consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.
- b) Fijos.- permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la compañía a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

## **4.- Por su duración:**

El lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

- a) Cortos.- abarcan un año o menos.
- b) Medianos.- abarcan de más de un año a tres años.
- c) Largos.- abarcan de más de tres años en adelante.

## **5.- Por la técnica de valuación:**

- a) Estimados.- son aquellos que se formulan sobre bases empíricas, por lo que sus cifras numéricas, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- b) Estándar.- son aquellos que se formulan sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, representan los resultados que se deben obtener.

## **6.- Por su reflejo en los estados financieros:**

- a) De posición financiera.- muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presentará por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (balance general) Presupuestada.
- b) De resultados.- muestra las posibles utilidades o pérdidas en un período futuro.
- c) De costos.- se toma como base para su preparación, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

## **7.- Por las finalidades que pretende:**

- a) De promoción.- se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- b) De aplicación.- normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la empresa, según lo proyectado.
- c) De fusión.- se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
- d) Por áreas y niveles de responsabilidad.- cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización.
- e) Por programas.- este tipo es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.
- f) Base cero.- es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

## **8.- De trabajo:**

Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Formulación

**9.- Presupuestos parciales.-** se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos se desarrollan los:

**10.- Presupuestos previos.-** son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la:

- d) Aprobación.- la formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en el:
- e) Presupuesto definitivo.- es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiere. La experiencia obtenida con este tipo de presupuesto, dará lugar a la elaboración de:
- f) Presupuestos maestros o tipo.- con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo, ya que sólo se hacen o ajustan los que tengan variación substancial, pero deben de ser revisados continuamente.

## **FLEXIBILIDAD Y ELASTICIDAD DE LOS PRESUPUESTOS**

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, las necesidades, el ciclo económico, etc.

No debe confundirse el presupuesto flexible con la característica de elasticidad de que deban estar investidos los presupuestos en general. La elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que deban revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o a reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de las previamente estimadas.

## **PRESUPUESTO PUBLICO Y PRIVADO**

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aun se elaboran los presupuestos Públicos con la idea de control de gastos, los Gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la reexcavación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como ultimo recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

Las empresas Privadas por lo contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base determinar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal, sea mas compleja y difícil de solucionar.

De lo anterior se desprende que la diferencia existente entre la presentación del Control Presupuestal Gubernamental, y el Privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tienen como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de Empresa Industrial, incluye como importante además de la búsqueda de satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que esta se desarrolle (por medio de los artículos que produce), una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo), etc.

Las empresas gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno, tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades publicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del País, cuya administración les ha sido encomendada.

A continuación se destacan algunos puntos relevantes del Presupuesto Publico Mexicano.

## **EL PRESUPUESTO DE EGRESOS**

### **1.- NATURALEZA JURIDICA DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Una gran mayoría de autores se ha inclinado por considerar el presupuesto de egresos como un acto formalmente legislativo, pero materialmente administrativo, por ser un acto de previsión y de autorización.

En México, Fraga expone que es necesario conocer los efectos jurídicos que proceden el presupuesto. Y dice que los efectos del presupuesto son los siguientes:

- a).- El presupuesto constituye la autorización indispensable para que el poder Ejecutivo efectúe la inversión de los fondos públicos ( constitución federal Art. 126).
- b).- El presupuesto constituye la base para la rendición de cuentas que el poder Ejecutivo debe rendir al Legislativo ( constitución federal Art. 74-IV ).
- c).- El presupuesto, consecuentemente, produce el efecto de descarga cuando obra dentro de las autorizaciones que le otorga quien tiene poder para disponer de esos fondos.
- d).- A su vez, el presupuesto es la base y medida para determinar una responsabilidad, cuando el Ejecutivo obra fuera de las autorizaciones que con tiene.

El primero de los efectos jurídicos señalados, es otorgar una autorización que no es otra cosa sino realizar la condición legal necesaria para ejercer una competencia que está regulada por una ley anterior. La cámara de Diputados no podría dar su autorización a otro órgano del Estado que no sea el Ejecutivo, porque de acuerdo con nuestro régimen constitucional, dicho poder es el competente para el manejo de los fondos públicos.

De lo anterior consideramos que la naturaleza jurídica del presupuesto de egresos, en el Derecho Mexicano, es la de un acto legislativo, en su aspecto formal, y la de un acto de administrativo en su aspecto material.

## **2.- PRINCIPIOS DE CARÁCTER SUSTANCIAL DEL PRESUPUESTO.**

El equilibrio presupuestario.

Ríos Elizondo lo denomina "principio de exactitud" y afirma que "se aplica en la preparación y sanción del presupuesto, y exige que tanto los gastos como los ingresos dados en cifras se calculen mediante estudios socioeconómicos que permitan llegar aproximadamente a cifras reales, en cuanto a lo que habrá de recaudarse en el ejercicio de que se trate y lo que se gastará en el mismo periodo.

## **3.- EL PRINCIPIO DE ANULIDAD.**

En el Derecho Mexicano el principio de nulidad resulta que el artículo 74, fracción IV de la constitución General de la República dispone que es facultad exclusiva de la Cámara de Diputados examinar, discutir y aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación.

## **4.- PRINCIPIO DE CARÁCTER FORMAL DE PRESUPUESTO DE EGRESOS.**

Principio de unidad.

En la palabra de Fraga el principio de unidad del presupuesto consiste en que hay un solo Presupuesto y no varios, siendo dicha unidad exigible por ser la forma que permite apreciar con mayor exactitud las obligaciones del Poder Público, lo cual constituye una garantía de orden en el cumplimiento de ellas.



El principio tiene su base en los artículos 73, fracción VII, y 74, fracción IV, de la Constitución Federal, que hablan de una aprobación de "el presupuesto".

#### **5.- PRINCIPIO DE UNIVERSALIDAD**

El principio de universalidad consiste en que todos los gastos públicos deben estar autorizados por el presupuesto y tiene consagración Constitucional en el artículo 126, que dispone que no podrá hacerse pago alguno que no esté consignado en el presupuesto o determinado por ley posterior.

#### **6.- PRINCIPIO DE NO AFECTACIÓN**

Este principio "tiene por objeto que determinados recursos no se utilicen para la atención de gastos determinados, esto es, que no tenga una afectación especial, sino que ingresen a rentas generales; de modo tal que todos los ingresos, sin discriminación, entren a un fondo común y sirva para financiar todas las erogaciones.

Este principio tiene consagración en el artículo 1 del código Fiscal de la Federación, que dispone que: sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

#### **7.- PRINCIPIO DE ESPECIALIDAD O DE SEPARACION DE GASTOS.**

Fraga dice que "la especialidad significa que las autorizaciones presupuestales no deben darse por partidas globales, sino detallando para cada caso el monto del crédito autorizado" y que " la finalidad de esta regla es, no sólo establecer orden en la administración de los fondos públicos, sino también dar base para que el Poder Legislativo pueda controlar eficazmente las erogaciones".

## **LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO, RELACIONES CON LOS PODERES LEGISLATIVO Y JUDICIAL.**

Una reforma a la LPCGP dispone que el Poder Judicial, a partir del 1º de enero de 1980, a través de su órgano competente, debe formular su respectivo proyecto de Presupuesto y enviarlo oportunamente al Presidente de la República para que ordene su incorporación al Proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación, atendiendo a las precisiones de ingresos y del gasto público federal. De esta manera se salvaguarda la separación de poderes y la autonomía del Poder Judicial.

Por lo que hace al Poder Legislativo no existe ningún problema legal para que a través de sus respectivas comisiones formule sus presupuestos y les apruebe o modifique como lo juzguen conveniente el proyecto que le envíe el Ejecutivo.

## **ELABORACION DE PROYECTO DE PRESUPUESTO POR LAS DIVERSAS ENTIDADES Y SHCP**

La elaboración del Presupuesto de Egresos de carácter programático supone una activa participación de las diversas entidades presupuestarias, es decir, los poderes Legislativos y Judicial, la Presidencia de la República, las diversas Secretarías y Departamentos de Estado, los organismos descentralizados, las empresas paraestatales y los fideicomisos, se elaboran los respectivos programas y subprogramas, que luego pasan a la Dirección General de Política Presupuestal, para que luego el Secretario lo presente al Presidente de la República.

Una vez que se tiene conocidas las cifras aproximadas de ingresos, gasto y financiamiento, mismo que se distribuye por sectores de actividad económico, con base a criterios congruentes con la estrategia de política económica del Gobierno Federal, se fijan los montos aproximados específicos que corresponderán administrar a cada una de las dependencias gubernamentales y organismos y empresas paraestatales que participan en cada sector.

## EL PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS.

El Proyecto de Presupuesto de Egresos que el Presidente de la República envía a la Cámara de Diputados está integrado con los documentos que se refieren a:

I Descripción clara de los programas que sean la base del proyecto, en los que se señalan objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, así como su valuación estimada por programa.

II Explicación y comentarios de los principales programas y en especial de aquellos que abarquen dos o más ejercicios fiscales.

III Estimación de ingresos y proposición de gastos del ejercicio fiscal que se propone, con la indicación de los empleados que incluyen.

IV Ingresos y gastos reales del último ejercicio fiscal.

V Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio fiscal en curso.

VI Situación de la deuda pública al fin del último ejercicio fiscal y estimación de la que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en curso e inmediato siguiente.

VII Comentarios sobre las condiciones económicas, financieras y hacendarías actuales y las que se prevén para el futuro.

## PUNTO DE EQUILIBRIO

### DEFINICION.

**PUNTO DE EQUILIBRIO.** - Es una gráfica en la que presentemos los importes monetarios mensuales como ordenada y las unidades mensuales vendidas como abscisa, al trazar las curvas correspondientes a las ventas, a los costos fijos y a los costos variables, encontraremos un punto en el que dichas curvas se entrecruzan, en éste punto, la empresa no pierde ni gana, ya que los ingresos han equilibrado a los gastos.

Mediante ésta gráfica, la gerencia está en condiciones de apreciar fácilmente, la relación que liga a las ventas con la utilidad neta y los costos.

También se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una empresa, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

## **1. OBJETIVOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Entre los principales se encuentran los siguientes:

- A) Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.
- B) Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación, e igualmente controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de Administración de la Empresa.
- C) Es de gran importancia en el análisis , planeación, y control de los resultados de un negocio.

## **2.- FACTORES DETERMINANTES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Los objetivos enumerados previamente, están relacionados en forma directa con una serie de factores que son determinantes en el punto de equilibrio, contándose entre los principales, los que se citan a continuación.

### **A) Volumen de producción**

Su influencia es directa en la determinación del punto de equilibrio, pues independientemente de la capacidad de funcionamiento que tenga la empresa, la que puede ser de un 70% de, 80% , etc. , los gastos fijos no se modifican, lo que obliga al negocio a realizar ciertos estudios tendientes a precisar políticas para su ocurrencia y así tener un control sobre ellos, no sucediendo igual con los gastos variables, ya que están supeditados a los volúmenes de producción y ventas.

B).- El tiempo

Es otro factor que puede hacer variar el punto de equilibrio, ya que éste se puede obtener semanal, mensual, trimestral, etc.- con la ventaja de poder dar solución con mayor oportunidad a cualquier problema que se presente.

C).- Los artículos individuales y las líneas de producción

Este punto es importante, ya que los dirigentes de una empresa pueden considerar "X" o "Z" productos, que sean los que sean los que les reporten beneficios, guiándolos a incrementar o suspender la elaboración, para no caer en producciones infructuosas.

D).- Los datos reales y presupuestados

Cuando el punto de equilibrio ha sido obtenido con datos presupuestados, se deben elaborar estados comparativos entre éstos y los datos reales, resultando con ellos las variaciones, mismas que deberán someterse a un estudio para determinar el porqué, ya que mediante ello se podrá y hacer la corrección respectiva.

Como punto final de estos factores y primordialmente del citado en el inciso "D", se puede decir que el punto de equilibrio obtenido por medio de un presupuesto, constituye una norma a la que se deberán sujetar los dirigentes de una empresa, pues representa una medida de control para evitar posibles pérdidas al negocio.

### **3.- ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Los elementos que intervienen son resultantes de estudio de los gastos, observándose que nos son constantes (fijos y regulados) y otros variables en relación con las ventas y con la producción, aspectos que se tratan en el siguiente inciso, y que son determinantes para la precisión del punto de equilibrio.

#### **4.- ANALISIS DE LOS GASTOS DEL COSTO TOTAL, RESPECTO A LA RELACION FUNCIONAL CON LAS VENTAS Y LA PRODUCCION**

En todo sistema presupuestal, y para la determinación del punto de Equilibrio, es indispensable hacer un estudio de los gastos, para conocer cuáles son recurrentes, cuáles fijos, cuáles variables, etc., respecto a las ventas y la producción, lo cual facilita el pronóstico de gastos en cada una de sus partes, de acuerdo con las políticas y planes futuros.

A continuación se presenta, someramente, lo referido al análisis de los gastos. Los gastos se clasifican en constantes y variables.

##### **A) Constantes**

Son aquellos gastos que permanecen estáticos en su monto, en un período.

Se dividen en fijos y regulados:

a).- Gastos constantes fijos, son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas, como son rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, finanzas, sueldos etc.

b).- Gastos constantes regulados o semifijos, son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o de venta, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios y personal de las oficinas, seguros y fianzas, reparaciones y mantenimiento, etc.

##### **B) Variables**

Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o en la venta, como son materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaque, etc.

La depreciación puede ser variable cuando se calcula con base en las unidades producidas, igualmente, la publicidad y la propaganda pueden ser variables o constantes, según el caso.

## 5.- CONTROL DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

No es posible aceptar que un presupuesto se realice sin que surja alguna variación en relación con los resultados reales, pues por muy exactos que sea, no se debe olvidar que está basado en estimaciones y pronósticos que, lógicamente, dan lugar a discrepancias.

Cuando se tiene un buen control, las diferencias que resultan son de poco monto e importancia pero siempre es recomendable analizarlas, hasta encontrar las causas que las originaron.

Hay varios procedimientos para determinar el punto de equilibrio, por medio de ellos se pueden llevar a cabo estudios encaminados para ayudar a la empresa en la solución de algunos de los problemas que se le presenten.

### CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio, existe un procedimiento de cálculo, además del método gráfico, por lo que los medios empleados son optativos; desde luego el método gráfico tiene la ventaja sobre el procedimiento de cálculo, de ofrecer la información en forma objetiva, lo que permite apreciar a simple vista y en conjunto, la relación de los factores que determinan la utilidad neta. Los resultados que obtengamos por medio del cálculo, tendrán que confirmarnos la corrección de la gráfica correspondiente.

POCEDIMIENTO DE CALCULO.- Por medio de éste método, obtenemos en forma directa el punto de equilibrio. Su base radica en plantear una ecuación de primer grado, en virtud de la cual las ventas son iguales a la suma de los costos fijos más los costos variables que correspondan a ése importe de ventas. Así decimos

$$V = CF + xV$$

En la ecuación anterior, sólo necesitamos comprender el significado del término "xV".

Significa el importe desconocido de los gastos variables y que corresponden a "x%" del punto de equilibrio que vamos a calcular. Cuando la suma de los costos fijos y variables sea igual al importe de las ventas, habremos determinado el punto de equilibrio.

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PRESUPUESTO.

Presupuestar es un forma de hacer mas sistemática a la administración, ya que la toma de decisiones depende en gran medida de los pronósticos. La preparación de presupuestos es una forma de hacer que los administradores planeen lo que se proponen hacer en un periodo futuro, en tal forma que sus planes puedan formar un grupo congruente de decisiones interrelacionadas. Tal enfoque a los problemas de la administración no es olo un reconocimiento claro de la interdependencia de varios niveles y temas en el proceso de planificación, sino también una parte esencial del control, y proporciona un medio de vincular la experiencia con la planificación a fin de asegurarse de que las operaciones se realizan como debe ser.

Se ha sugerido que las decisiones en el campo de los negocios son numerosas y complejas y que la tarea general de toma de decisiones debe dividirse entre los diversos administradores a fin de utilizar las pericias, experiencia y el criterio en las formas mas efectivas. Sin embargo, las decisiones tomadas por estos administradores deben ponerse juntas en un plan equilibrado y congruente para la compañía considerada en su integridad. Esto constituye una tarea difícil y así necesitamos considerar que enfoques administrativos deben integrarse en el programa presupuestal. Elegir la persona idónea que ha de hacer los pronósticos y los cálculos, ver la manera de cómo han de conservarse los diversos planes de acuerdo con las estrategias de los departamentos o con las directivas de la compañía y que repasos y revisiones pueden ser necesarios a fin de hacer que los planes individuales sean compatibles y congruentes entre sí.

Una parte de la preparación de presupuestos debe estar centralizada. La tarea de poner juntos los planes y los cálculos dentro de los patrones de informe financiero deseado no puede dividirse entre muchas personas. Debe de haber algún punto focal a través del cual deben fluir todas las diversas clases de datos estadísticos y financieros.



## PRONOSTICOS

### Métodos de pronósticos

- Extensión de las operaciones pasadas. Planear una repetición exacta de las actividades pasadas.

### Ventajas y desventajas

Tiene el merito de partir de un patrón efectivamente realizado, y no puede haber muchas dudas de poder hacer exactamente en el futuro lo que se ha hecho antes. El problema con este método es que supone que las operaciones pasadas fueron satisfactorias, que debemos considerarnos satisfechos con hacer lo mismo de nuevo. Pero éste no es en realidad un supuesto seguro. Cualesquiera inadecuaciones o ineficiencias que existieron en el pasado se aceptaran y repetirán en el futuro. Esto parece negar que aprendemos por experiencia. Debe haber siempre alguna oportunidad de mejorar cualquier actividad, al menos nunca debemos dejar de buscarla. Aceptar el pasado como un proyecto para el futuro, niega la posibilidad de progreso. La relativa importancia de diferentes operaciones puede cambiar; la perpetración de estos arreglos mantiene las relaciones que existen, aun cuando ciertas funciones o actividades vienen a ser innecesarias o inútiles.

- **Tasa rígida de patrones de cambio**  
**Ventajas y desventajas.**

Existen situaciones (notablemente comunes en el Gobierno y en las Instituciones de Caridad) en donde la presupuestacion se intenta sobre un patrón "de incremento de porcentajes simple". Esto es, el presupuesto del año anterior simplemente se eleva a un nivel uniformemente mas alto: si esto refleja cualquier planificación administrativa, obviamente no es el resultado de mucho análisis. Cualquier intento de aumentar o disminuir la tasa de actividad (o los costos o los ingresos) de la empresa, por fuerza tiene que suponer algunas elecciones a cerca de cómo el incremento o la reducción debe afectar las unidades de operación de diversas clases.

## - Estándares

La situación que acabamos de describir significa que la planificación de la operaciones no puede intentarse sin reconocer en alguna forma las relaciones internas que se propician entre las diferentes operaciones. así, en cada una de las empresas aun cuando no exista un intento de presupuestar en una manera formal existe un gran numero de relaciones elementales que deben entender los administradores. Muchas de estas se encarnan en la información previa elaborada por la experiencia y utilizadas como "reglas practicas ". Pero pueden establecerse otras por otros caminos: la velocidad, la alimentación de las maquinas y otras especificaciones para operarlas; las características de ciertos materiales, y las formas en que deben utilizarse (por ejemplo, el uso de inventarios en barras para hacer refacciones de algunas especificaciones , meramente aserrando a lo largo en lugar de tener que poner los trozos en un torno. Además existen relaciones entre ciertos renglones del procedimiento de operación y de los costos en que se incurre; El intento de establecer un plan satisfactorio de operaciones debe basarse en esta clase de comprensión analítica, mas bien que en una mera extensión o en un solo ajuste de la experiencia de algún periodo anterior.

## - El factor básico de estimación.

Existe una necesidad de centralizar la planificación de las diversas artes de la empresa, y también surgen ventajas que deben aprovecharse ajustando a los diversos planes a un equilibrio optimo mediante el uso de normas y relaciones internas. Para hacer esto, es necesario un factor básico que pueda servir de base del pronostico central o general, al cual puedan remitirse todos los presupuestos de operación. Para muchas compañías el factor básico de estimación son las ventas, expresadas en unidades físicas, así como en términos de ingreso que se espera. El uso de pronósticos de venta como tema central , sobre el cual debe basarse la estructura del presupuesto presenta ciertas ventajas.

El factor básico de estimación debe ser tal que represente la meta central de las decisiones de operación a fin de proporcionar la columna vertebral de todo el programa presupuestario. Pero también necesita ser algo que vincule a la empresa en cuanto a unidad con su medio general. Toda empresa tiene algún contacto crítico con la economía en su conjunto, en donde el control y la toma de decisiones por la administración supone el ajuste de la empresa a su medio ambiente. Este contacto o conexión es el lugar donde la administración debe ocuparse de factores incontrolables, tales como el mercado para sus productos, la fuente de materiales de trabajo y la naturaleza y extensión de las restricciones gubernamentales , geográficas y financieras en las actividades de la empresa. Es aquí donde la empresa y su administración deben aclimatarse a las cosas que están fuera de su propia esfera de operaciones.

#### **Pronostico de factor básico de estimación.**

El intento de pronosticar el factor básico de las estimaciones es una parte importante del procedimiento para formular el presupuesto. Si todos los planes de la compañía van a orientarse hacia las ventas esperadas , es importante que el pronostico se haga cuidadosamente. Debemos realizar esfuerzos especiales para cerciorarnos de que todo el programa no se deforma ni se pone en peligro por obra de un pronostico de ventas inadecuado y poco confiable.

Las ventas no son fáciles de pronosticar. Algunos productos tienen características de demanda sumamente variables, y presentar un pronostico con un nivel razonable de confiabilidad puede ser muy difícil . Ciertamente, en ocasiones puede parecer que el esfuerzo no vale la pena, y los programas presupuestarios pueden fallar cuando se acepta esta opinión. Un pronostico confiable, desde luego, es deseable: pero el hecho de que tratemos de pronosticar es un gran paso hacia la comprensión del mercado de ventas.

## **INTEGRACION DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo, las operaciones de la negociación. El Presupuesto de Ingresos está formado por siguientes presupuestos:

- ◆ Presupuesto de Ventas.
- ◆ Presupuesto de Otros Ingresos.

A continuación se examina con mayor detalle cada uno de ellos, en el entendido de que por cada artículo, o cada línea, debe hacerse un trabajo de presupuesto como los que enseguida se indican:

### **PRESUPUESTO DE VENTAS**

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la Habilidad y a la viveza de los vendedores; pero en la actualidad con motivos de técnicas científicas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama de la mercadotecnia; ha desaparecido este aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados; tan es así, que para podrá determinar el presupuesto de ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas, como puede ser el "Lote Económico", todos ellos son factores de diversos caracteres que marcar los procedimientos para el logro del Presupuestos de Ventas; dichos factores son:

- ◆ Específicos de Ventas
- ◆ De Fuerzas Económicas Generales, y
- ◆ De Influencias Administrativas.

#### **A).- Factores Específicos**

Se clasifican a su vez en:

a).- De ajuste. Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta.

Estos pueden ser:

- ◆ De Efecto Perjudicial
- ◆ De Efecto Saludable.

Los primeros son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente, Como ejemplo de estos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del periodo anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etc.

b).- De cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.

Cambio de producción, adaptación de programas de producción mejorando la instalación de la empresa, etc.

Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.

Cambio de métodos de venta, se logra, mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y las compensaciones.

Corrientes de Crecimiento.- Estos factores se refieren a al superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo ola expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

## **B).- Fuerzas Económicas Generales**

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben datos proporcionado por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: informes sobre la banca y el crédito, ingresos y producción nacional, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

### C).- Influencias Administrativas

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción de precios, etc.

### D).- Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, 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 los valores monetarios.

### E).- Fórmula

PV = Presupuesto de Ventas.

V = Ventas del Año Anterior.

F = Factores Específicos de Ventas.

a = Factores de Ajuste

b = Factores de Cambio

c = Factores Corrientes de Crecimiento

E = Fuerzas Económicas Generales

(% estimado de realización, previsto por economistas).

A = Influencia Administrativa

(% estimado de realización por la administración de la empresa).

$$Pv = [(V + F) E] A$$

FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

## **PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS, PRODUCCION, COSTO DE PRODUCCION, Y COMPRAS**

### **A).- Presupuesto de Inventarios**

Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo, de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el Presupuesto de Ventas.

Para formular el Presupuesto de Producción, es indispensable predeterminar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente, las ventas precalculadas.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende baja en las ventas.

Se deduce que es imperioso determinar el inventario adecuado, para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del periodo de producción y fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir, de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencia, en la época de demanda.

Para medir la eficiencia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado Rotación de Inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad, de capital de trabajo necesario, y a caso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido., Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza con medida de eficacia en la operación y administración del negocio.



## **B).- Presupuesto de producción**

Está basado en el Presupuesto de Ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

Capacidad productiva de la planta.

Disposiciones y limitaciones financieras.

Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etcétera.

Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes (unidades y valores) :

a).- Primera : En unidades ; como quizá esté medida la capacidad productiva y de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base ( aquél al que se quiere llegar al finalizar el periodo, por resultar el ideal).

a.1).- Producción Uniforme. Los departamentos productivos requieren para facilitar su actividad, aprovechar su capacidad productiva y abatir costos, fabricando grandes cantidades, estandarizando la producción, procurando el mínimo de cambios en el proceso, es por ello que se referirá trabajar en el mismo volumen siempre, para que la producción tenga un comportamiento constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los períodos en que se encuentra seccionado el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante, los inventarios de artículos terminados varían, dependiendo de las ventas.

a.2).- Nivel Constante de Inventarios. Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventario, y sobre todo por los costos que presentan, se prefiera que sean constantes las existencias de inventarios.

a.3).- Flexibilidad tanto en la Producción como en los Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios; periódicamente, para buscar los menores costos y las mayores utilidades, considerando:

- ◆ Las políticas de inventarios
- ◆ Las necesidades de ventas.
- ◆ La capacidad productiva.

### **C).- Presupuesto de Compras de Materiales**

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicando por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Existen materiales que en la práctica, son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable, para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

### **PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasificarían los conceptos en constantes (fijos y regulados) y variables (en relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiere incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los gastos de venta.

## **A) PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD**

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. La publicidad será más efectiva cuanto más individual, específica y diferente sea.

### **a) Utilidad de la Publicidad**

La publicidad es uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.

### **b) Elaboración del Presupuesto**

Para la preparación del Presupuesto de Publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlos.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, objetivos a alcanzar, básicamente.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad de mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña así como a los medios publicitario y financiero, e igualmente del beneficio que se piensa tener. Lo anterior se hace con ayuda de la agencia publicitaria o a una persona experta dentro de la empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y como se va a ir ejerciendo, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

### **c) El Presupuesto de Publicidad y la Mercadotecnia**

La influencia de La mercadotecnia en el presupuesto de publicidad es grande, ya que la publicidad es grande, ya que la publicidad es una parte de la primera, por lo que se hace necesario establecer un programa general de mercadotecnia, en virtud de que esta empieza su planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizando la investigación de mercados, la publicidad, la venta directa, y la promoción de ventas.

### **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en el que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos de departamentos de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar él porque de las erogaciones, cuales son gastos constantes y cuales variables, además de determinar sobre quien o quienes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

#### **A) DELIMITACION DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION**

Los gastos típicos de administración a los que son erogados a través de los siguientes departamentos:

Oficinas de Directivos:

Honorarios a Consejeros.

Sueldos y Compensaciones a Ejecutivos.

Gastos de Representación de Ejecutivos.

Gastos de Viaje de Ejecutivos.

Departamento de Tesorería.

Departamento de Contraloría

Departamento de Auditoría interna.

Auditoría Externa

Departamento de Contabilidad y Estadística.

Departamento de Crédito y Cobranzas.

El funcionamiento de estos departamentos, requerirá de la erogación de gastos de operación que dentro de la contabilidad quedan clasificados por su origen, como sigue:

Sueldos

Compensaciones

Gastos de Viaje

Honorarios a Consejeros

Honorarios de Abogados y Auditores y Consultores

Renta

Cuentas Malas

Seguro Social

Depreciación

Papelería y Artículos de Escritorio

Timbres Postales

Teléfono y Telégrafo

Luz

Seguros

Reparación de Equipo

Transportes

Diversos

#### **A) METODO DE PRESUPUESTACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Como siempre, como antecedente lógico, se impone el análisis de los gastos incurridos en el pasado, para obtener la experiencia que guíe las decisiones correspondientes.

El análisis de los gastos incurridos en el pasado, nos proporciona el conocimiento de tres factores;

1. - Cantidades pagadas y concepto.
2. - Gastos fijos y porción variable de los mismos.
3. - Responsabilidad individual sobre el control de gastos.

Adicionalmente, el análisis de los gastos nos proporciona un concepto acerca de la justificación o necesidad de los gastos. A este respecto, necesitamos reconocer que existen ciertas erogaciones que no son controlables, simplemente porque se originan por una decisión justa o criticable por parte de las altas esferas. Sin embargo, existen otros gastos que pueden evitarse y que son motivados por una defectuosa organización administrativa.

Es obvio que las funciones de presupuestación son independientes de las que caen dentro de un diferente campo de acción, tal como puede ser la auditoría, organización, etc. En esta virtud, el supervisor de la función presupuestal, debe atenerse a sus propios objetivos, independientemente de que la superioridad acuerde la conveniencia de contratar los servicios de un organizador que evite la duplicidad de operaciones y de desperdicios en tiempo y dinero.

El análisis de los gastos en sus elementos fijos y variables nos lleva a la conclusión de que tratándose de los gastos administrativos son más bien fijos que variables. Su control se realiza vigilando que los gastos reales no sobrepasen a las cantidades presupuestadas, además de la observación de la consistencia en los estándares que se hayan establecido.

## **B) ESTÁNDARES DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

Los principios de la administración científica pueden aplicarse a las funciones de oficina. Cuando se cuenta con una organización eficiente y el volumen requerido la división de trabajo, el personal llega a tener un grado de especialización que permite realizar estudios de tiempos y movimientos y la aplicación de estándares de eficiencia y de costo, con la necesaria tolerancia para cubrir la fatiga y las necesidades personales.

En nuestro medio creemos que no sería factible llegar a imponer estándares exagerados, bastándonos con la realización de las siguientes pruebas:

1. - Que el personal existente es un número y en calidad suficiente para satisfacer normalmente las necesidades del sistema.
2. - Que el sistema en operación no adolece de información superflua o que por razones de limitación de personal se han descuidado ciertas informaciones útiles para la conducción del negocio.
3. - Que los sueldos del personal y otras prestaciones sean apropiadas a las labores a desempeñar. En muchas ocasiones un empleado bien pagado, resulta más económico que dos mal retribuidos.
4. - Evitar el descontento en el personal como resultado de diferentes retribuciones para iguales trabajos.
- 5.- Existen labores en las que es apropiado el establecimiento de incentivos, como sucede por ejemplo en el caso del departamento de cobranzas.

## **MÉTODO DE ANÁLISIS**

### **CONCEPTO:**

Por método de análisis como técnica aplicable a la interpretación podemos entender " el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.

### **CLASIFICACION:**

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros, sin embargo, tomando como base la técnica de la comparación, podemos clasificarlos en forma enunciativa y no limitada, como sigue:



I. MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL:

- a) Procedimiento de Porcientos Integrales
- b) Procedimiento de Razones Simples
- c) Procedimiento de Razones Estándar.

II. MÉTODO DE ANÁLISIS HORIZONTAL:

- a) Procedimiento de Aumentos y Disminuciones.

III. MÉTODO DE ANÁLISIS HISTORICO:

- a) Procedimiento de las  $\frac{M}{M_0} = \frac{M_1}{M_0} \cdot \frac{M_2}{M_1} \cdot \frac{M_3}{M_2} \cdot \dots \cdot \frac{M_n}{M_{n-1}}$

$b_j b_j^{\hat{a}} = \hat{a}$

□

□ .ŋ□ □W □W z—

• □ □  
□

/□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ  
Ò□ Ò□ Ò□ Ò□ >□

• ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□ | Ò□  
Ò□ Ò□ Ò□ >□ >□ >□ □ z□

:Ç :Ç :Ç 8 rÇ \ ì¶Á M  
□ ðí □ □ «œ□

$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

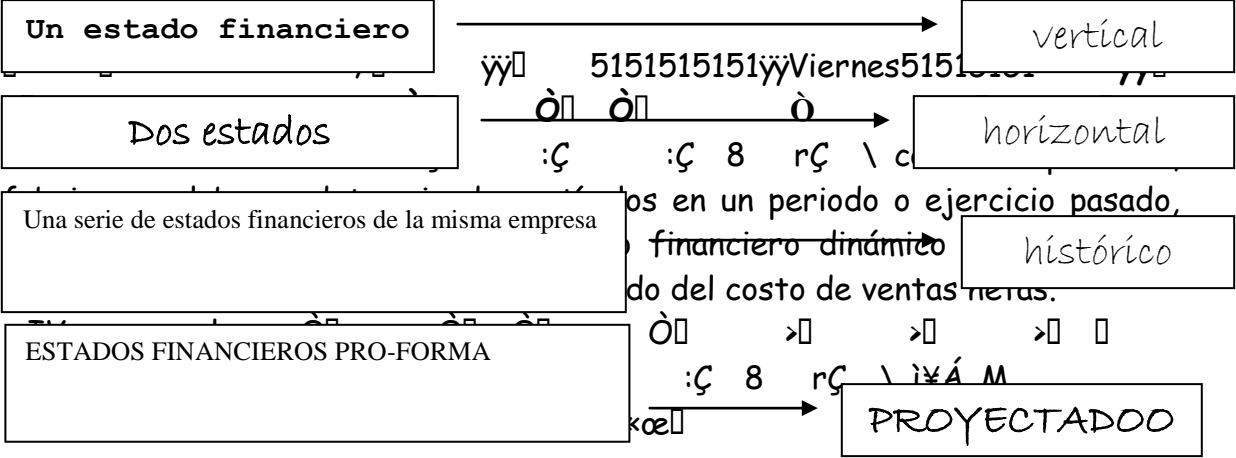
$\square$





$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

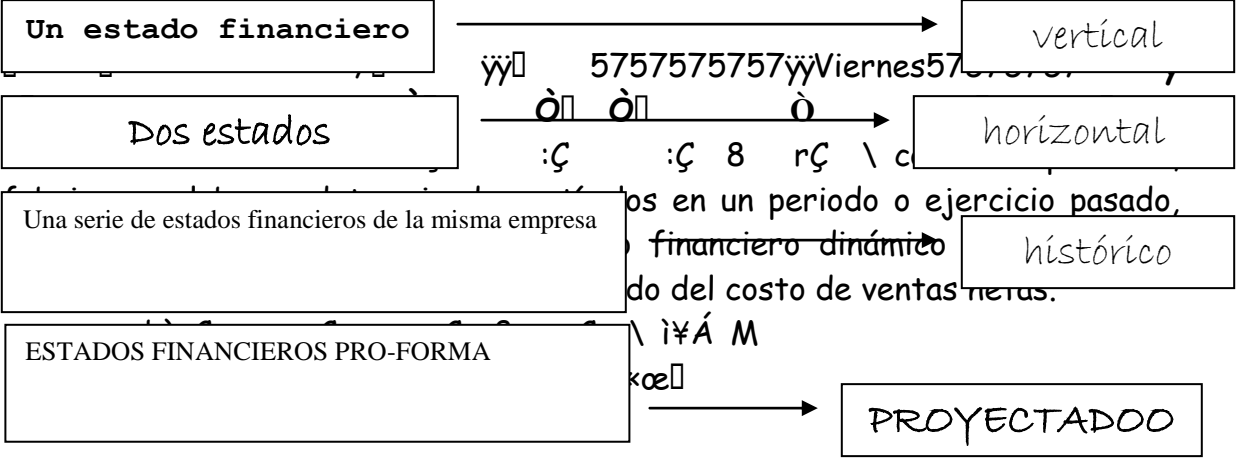
$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

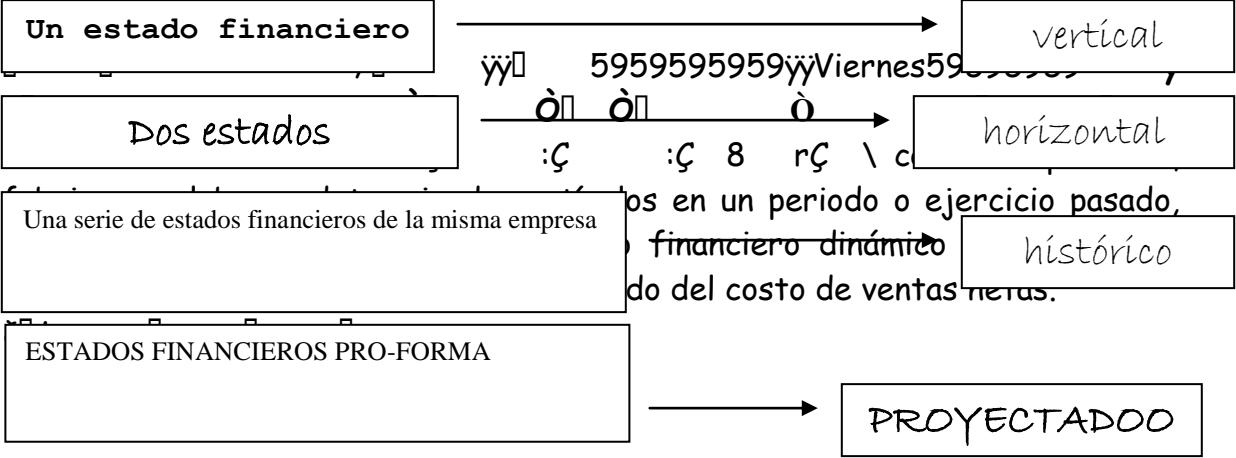
$\square$





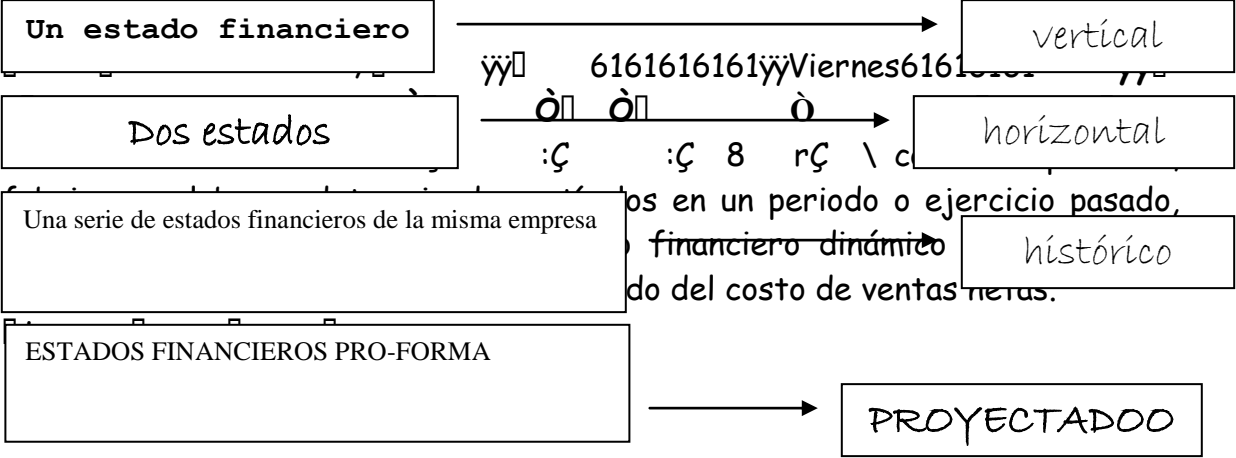
$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$

Un estado financiero dinámico que analiza el renglón de costo de producción de un estado del costo de ventas netas.

Un estado financiero

Dos estados

Una serie de estados financieros de la misma empresa

ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

renglón de costo de producción de un estado del costo de ventas netas.

costar producir, fabricar o elaborar determinados artículos en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro., o bien es el estado financiero dinámico que analiza el renglón de costo de producción de un estado del costo de ventas netas.

costar producir, fabricar o elaborar determinados artículos en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro., o bien es el estado financiero dinámico que analiza el renglón de costo de producción de un estado del costo de ventas netas.

**CARACTERÍSTICAS:**

- Es un estado financiero
- Muestra el costo de producción, fabricación o elaboración.

- La información corresponde a un ejercicio determinado (dinámico) pasado, presente o futuro.

#### DIVISIÓN MATERIAL:

##### ENCABEZADO

destinado para:

- Nombre de la empresa
- denominación de ser un *Estado del Costo de Producción* o bien *Estado del Costo de Fabricación* o *Estado del Costo de Manufactura*, etc.
- El ejercicio correspondiente.

##### CUERPO

destinado para:

- Inventarios de Productos en Proceso.
- Materiales Directos Consumidos (Materia Prima).
- Cargos Indirectos Aplicados.

##### PIE

destinado para:

- Nombre y firma del contador, auditor, etc.

#### PRESENTACIÓN DEL CUERPO DE UN ESTADO FINANCIERO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN:

##### a) PRESENTACIÓN EN FORMA DE REPORTE:

	Inventario Inicial de Productos en Proceso		\$ 50
Más	Materiales Directos Consumidos	\$ 100	
	Mano de Obras Directas Empleada	50	
	Cargos Indirectos Aplicados	50	200
	Suma		\$ 250
Menos	Inventario Final de Productos en Proceso		130
	<b>Costo de Producción</b>		<b>\$ 120</b>



## b) PRESENTACIÓN EN FORMA DE CUENTA

Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ 50	Inventario Final de Productos en Proceso	\$ 130
Más Materiales Directos Consumidos	\$ 100	Más	
Mano de Obra Directa Empleada	\$ 50	<b>Costo de Producción</b>	\$ 120
Cargos Indirectos Aplicados	\$ 50		
Sumas Iguales	\$ 200	Sumas iguales	\$ 250
	\$ 250		\$ 250

## c) PRESENTACIÓN EN FORMA MIXTA

Inventario Inicial de Productos en Proceso		\$ 50	
Materiales Directos Consumidos	\$ 100		
Mano de Obra Directa Empleada	50		
Cargos Diferidos Aplicados	50	\$ 200	
Inventario Final de Productos en Proceso			\$ 130
<b>Costo de Producción</b>			120
Sumas Iguales		\$ 250	\$ 250

Ahora bien, el estado del Costo de Producción como cualquier otro estado, puede tener otras formas de presentación, por ejemplo:

## d) PRESENTACIÓN INICIANDO EL ESTADO CON EL INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO:

Inventario Final de Productos en Proceso		\$ 130	
Materiales Directos Consumidos	\$ 100		
Mano de Obra Directa Empleada	50		
Cargos Diferidos Aplicados	50	\$ 200	
Inventario Inicial de Productos en Proceso			\$ 130

<b>Costo de Producción</b>	120	
Sumas Iguales	\$ 250	\$ 250

**e) PRESENTACIÓN INICIANDO CON LOS TRES ELEMENTOS DEL COSTO:**

	Materiales Directos Consumidos	\$ 100	
	Mano de Obra Directa Empleada	50	
	Cargos Diferidos Aplicados	50	\$ 200
Más:	Inventario Inicial de Productos en Proceso		50
	Suma:		\$ 250
Menos	Inventario Final de Productos en Proceso		\$ 130
	<b>Costo de producción</b>		<b>\$ 120</b>

**ESTADO CONJUNTO DE PRODUCCION Y DE LO VENDIDO**

El contenido del estado de costos de producción y ventas puede ser mas o menos amplio, según se refiera al análisis completo del costo de ventas de una empresa industrial de transformación, o se limite al análisis del costo de la producción terminada, exclusivamente.

Antes de analizar el mencionado estado, conviene efectuar una aclaración fundamental: cuando una empresa manufacturera observa y mantiene el conjunto de procedimiento, técnicas y registros contables característicos de la contabilidad de costos, es decir, cuando sus materias primas, productos en proceso y artículos elaborados se laboran se controlan a través del procedimiento de inventarios perpetuos, inseparable de esta producción -indirecta o directa-, el costo de la producción terminada periodo a periodo, el costo de producción de los artículos vendidos; así como los costos de los inventarios finales de materias primas, productos en proceso de elaboración y artículos terminados se conocen automáticamente a través de los registros de costos, sin necesidad de practicar inventarios físicos.

Esta observación es importante, por el hecho de que el contador, al observar diferentes formas del estado de costos de producción y ventas que se presentaran mas adelante, pudiera llegar a pensar, por el hecho de ver los mismos renglones de inventarios iniciales y finales de materias primas, productos en proceso y artículos terminados, que el estado que nos ocupa descansa en la practica de inventarios físicos generales, los cual es antagónico a la esencia de la contabilidad de costos. Por consiguiente, las cifras de inventarios que aparecen en el estado de referencia se derivan de los propios registros de costos.

Es estado de costos de producción y ventas, en su estructura mas amplia comprende tres puntos principales:

1. costo de las materias primas directas empleadas en la producción
2. costo de la producción terminada
3. costo de producción de loa artículos vendidos.

### **COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS DIRECTAS EMPLEADAS EN LA PRODUCCIÓN**

Si observamos cuidadosamente el movimiento elemental de la cuenta de almacén de materias primas, reflejado en el esquema respectivo, nos daremos cuenta de que el costo de los materiales directos usados en la producción puede determinarse en la siguiente forma:

Inventario inicial de materias primas	\$ 500,000
---------------------------------------	------------

Más	Costo de materias primas	900,000
	Materias primas en disponibilidad	\$1,400,000
Menos	Inventario final de materias primas	925,000
	Costo de materias primas utilizadas	\$ 475,000

Si todos los materiales consumidos en un periodo determinado fueran de naturaleza directa, es decir, si no hubiera materiales indirectos (hecho prácticamente imposible en cualquiera industria), el costo de los materiales directos usados en la producción podría determinarse en la forma que hemos visto; pero si existiesen materiales indirectos, el costo de los materiales directos utilizados en la producción se determinarían en la siguiente forma:

	Inventario inicial de materias primas	\$ 500,000
Más	Costo de materias primas	900,000
	Materias primas en disponibilidad	\$1,400,000
Menos	Inventario final de materias primas	925,000
	Costo total de materias primas utilizadas	\$ 475,000
Menos	Costo de materias	

primas indirectas utilizadas	50,000
Costo de materias primas directas utilizadas en la producción	\$ 425,000

En otros términos, la diferencia entre una forma y otras estriba precisamente en el renglón de materiales indirectos consumidos.

- **COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA.**

Constituye el segundo punto del estado que nos ocupa y es, indudablemente, el núcleo del mismo estado. Refleja el mecanismo del costo de producción, acumulado en la cuenta de producción en proceso.

Observamos, en primer término, la gradual acumulación del costo de producción a través de sus tres elementos que, adicionado del correspondiente al inventario inicial de artículos en proceso y disminuido del relativo al inventario final de artículos en proceso, se traduce en el costo de la producción terminada en el periodo que pasa al almacén final de artículos elaborados. En consecuencia, este segundo punto de nuestro estado queda compuesto en la siguiente forma:

	Costo de materias primas directas utilizadas	\$425,000
Mas	Mano de obra empleada en la producción	250,000
	Costo primo de la producción terminada	\$ 675,000
Mas	Cargos indirectos aplicados en la	295,000

	producción		
	Materias primas indirectas (primer punto)	\$50,000	
	Erogaciones indirectas fabriles	75,000	
	Depreciaciones fabriles	110,000	
	Amortizaciones fabriles	45,000	
	Aplicaciones fabriles	15,000	
	Costo de la producción procesada		\$ 970,000
Mas	Inventario final de la producción en proceso		200,000
	Costo de la producción procesada en disponibilidad		\$ 1,170,000
Menos	Inventario final de la producción en proceso		100,000
	Costo de la producción terminada		\$ 1,070,000

La forma anterior correspondería al caso en que toda la mano de obra fuera directa (mas improbable aun que le de las materias primas), pero como lo mas común es que exista mano de obra directa, la forma que asumiría es estado que analizamos, en estas condiciones, seria la siguiente:

---

	Costo	425000
	de materias	

---

		primas directas utilizadas	
Mas	Mano de obra directa utilizada		250,000
	Total de mano de obra	\$ 330,000	
menos	Mano de obra directa Costo primo de la producción terminada	80,000	\$ 675,000
mas	Cargos indirectos		375,000
Mas	Cargos indirectos aplicados en la producción		295,000
	Materia s primas indirectas	\$ 50,000	
	Mano de obra directa	80,000	
	Erogaciones indirectas fabriles	75,000	
	Depreciaciones fabriles	110,000	
	Amortizaciones fabriles	45,000	
	Aplicaciones fabriles	15,000	
	Costo de la producción procesada		\$ 1,050,000

Mas	Inventa	
	rio final de la	200,00
	producción en	0
	proceso	
	Producc	\$
	ión procesada	1,250,0
	en	00
	disponibilidad	
Menos	Inventa	
	rio final de la	100,000
	producción en	
	proceso	
	Costo	\$
	de la	1,150,00
	producción	0
	terminada	

- **COSTO DE LA PRODUCCIÓN VENDIDA**

Este punto representa la fase final del estado y tiene una completa similitud con el de la formación del costo de ventas en las empresas comerciales, ya que ambos casos se refieren al movimiento en el almacén de artículos terminados, solo que mientras en las empresas comerciales las entradas a dicho almacén provienen de las mercancías recibidas de los proveedores, en las industrias de transformación las entradas se originan por la producción terminada de la fabrica. En consecuencia, en las industrias manufactureras punto de nuestro estado presenta la siguiente forma:



	Costo de la producción terminada(renglón final del segundo punto)	\$ 1,150,000
Mas	Inventario inicial de producción terminada	1,200,000
	Costo de producción terminada con disponibilidad	\$ 2,350,000
Menos	Inventario final de producción terminada	1,550,000
	Costo de la producción vendida	\$ 800,000

Sin enlazamos los tres puntos en que hemos dividido el estado de costos de producción y de ventas, tendremos la forma completa de presentación de dicho estado.

En el supuesto ( ya calificado como remoto) de que no existiera materia prima indirecta ni mano de obra indirecta, su forma de presentación será la siguiente:

MANUFACTURERA ACOSTA-VILLAFUERTE S.A.  
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

	Inventario inicial de materias primas	\$ 500,000
mas	Costo de materias primas recibidas	900,000
	Materias primas en disponibilidad	\$1,400,000
menos	Inventario final de materias primas	925,000
	<i>Costo de materias primas utilizadas</i>	\$ 475,000
mas	Mano de obra empleada	330,000

	en la producción	
	Costo primo de la producción procesada	\$ 805,000
Mas	Cargos indirectos (excluyendo materia prima y mano de obra indirecta)	245,000
	Costo de la producción procesada	\$1,050,000
mas	Inventario inicial de producción en proceso	200,000
	Producción procesada en disponibilidad	\$1,250,000
menos	Inventario final de producción en proceso	100,000
	<i>Costo de producción terminada</i>	\$1,150,000
Mas	Inventario inicial de producción terminada	1,200,000
	Costo de producción terminada en disponibilidad	\$2,350,000
menos	Inventario final de producción terminada	1,550,000
	<i>Costo de la producción vendida</i>	\$ 800,000

Como el caso mas común es que si existan materiales y mano de obra indirectas, la forma que asumiría el estado de costos de producción y ventas, es estas condiciones seria la siguiente:

MANUFACTURERA ACOSTA-VILLAFUERTE  
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS

	Inventario inicial de materias primas	\$ 500,000
mas	Costo de	900,000

	materias primas recibidas			
	Materias			\$1,400,000
	primas en disponibilidad			
menos	Inventario final de materias primas			925,000
	Total de materias primas utilizadas			\$ 475,000
menos	Costo de materias primas indirectas utilizadas			50,000
	<i>Costo de materias primas directas utilizadas</i>			\$ 425,000
Mas	Mano de obra directa utilizada			250,000
	Total de mano de obra	\$		
			33	
			0,	
			00	
			0	
Menos	Mano de obra indirecta	80,000		
	Costo primo de la producción procesada			\$ 675,000
mas	Cargos indirectos			375,000
	Materias primas indirectas	50,000		
	Mano de obra indirecta	80,000		
	Erogaciones			

	fabriles indirectas	75,000	
	Depreciacion es fabriles	110,000	
	Amortizacion es fabriles	45,000	
	Aplicaciones de gtos fabriles pagados por ant.	15,000	
	Costo de la producción procesada		\$1,050,000
mas	Inventario inicial de producción en proceso		200,000
	Producción en proceso de disponibilidad		\$1,250,000
Menos	Inventario final de producción en proceso		100,000
	<i>Costo de la producción terminada</i>		\$1,150,000
mas	Inventario inicial de producción terminada		1,200,000
	Producción terminada en disponibilidad		\$2,350,000
menos	Inventario final de producción terminada		1,550,000
	<i>Costo de la producción vendida.</i>		800,000

Como podrá apreciarse el estado de costos de producción y ventas presenta un panorama general de todo el movimiento fabril durante un lapso determinado, partiendo del movimiento en el almacén de materiales, siguiendo a

través de la elaboración de estos últimos y concluyendo en el almacén de productos terminados.

## **PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**

Representa la estimación anticipada de los ingresos que se obtendrán durante cierto periodo de tiempo futuro. Como consecuencia de esta proyección, se conocerá las existencias de efectivo como las que podrán contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado.

Objetivos: De la definición anterior se fijan los siguientes propósitos directos e indirectos:

1. - Estimación anticipada de los ingresos y saldos de efectivo.
2. - Determinar si los saldos presupuestados concuerdan con las necesidades requeridas por el programa de operaciones

La presupuestación de los ingresos de efectivo, depende de las características del negocio para el que se formula el presupuesto. En un negocio comercial o industrial, la fuente principal de los ingresos de efectivo, proviene de la cobranza de los documentos y cuentas por cobrar a cargo de los clientes. Si las ventas se hicieran exclusivamente a base de contado, el presupuesto de ventas sería igual al presupuesto de ingresos en efectivo; sin embargo este caso es raro en la práctica, por lo que debemos referirnos a la situación general que se refiere a las ventas a crédito.

Aunque las ventas se documenten por medio de títulos

de crédito, es bien sabido que en muchos casos la cobranza no se efectúa precisamente en las fechas de vencimiento. Para conocer que porcentaje de las ventas resulta incobrable y para saber que porcentaje de las ventas se cobra mensualmente, necesitamos descubrir la experiencia que sobre el particular tenga la empresa.

Cuando el negocio está sujeto a fluctuaciones, es preferible determinar las cobranzas mensuales de acuerdo con las experiencias de años anteriores. Conforme a este método, obtenemos el porcentaje que de las ventas mensuales haya permanecido insoluto. Al aplicar estos porcentajes al presupuesto de ventas, estimamos los saldos de las cuentas por cobrar al fin de cada mes durante el ejercicio, para después por deducción, calcular lo que se cobrará mensualmente.

Cuando la empresa vende la mayor parte de sus productos a clientes que compran al por mayor y solo una menor parte a clientes de menudeo, conviene analizar por separado las cobranzas, ya que las condiciones de pago pueden ser distintas para unos u otros.

Se ha conocido como un método satisfactorio para la estimación de las cobranzas, el análisis de los registros para determinar que porcentaje de las ventas mensuales se cobra a través de los meses subsecuentes a la fecha de la venta.

Generalmente la relación entre las ventas y los cobros depende del plazo y condiciones de venta, el tipo de clientela, y de la política del departamento de cobranza y crédito. El análisis efectuado para establecer esta relación, debe cubrir un periodo suficiente para que se incluyan las variaciones motivadas por las fluctuaciones estacionales.

Es necesario advertir que la presupuestación de las cobranzas, relacionando las ventas con las cuentas por cobrar es factible cuando las cantidades que se cargan a los clientes son las mismas que se abonan a la cuenta de ventas, bien sea porque no se cargan intereses por las ventas a plazos, o porque dentro del movimiento de la cuenta de ventas ya se han incluido, por considerar que el interés es un sobre precio.

Cuando los intereses se llevan a una cuenta de intereses cobrados por adelantado, al cómputo de las cobranzas deberá hacerse tomando en consideración tanto la cuneta de ventas como la de intereses cobrados por adelantado.

## **PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**

Esta constituido por aquellos egresos o desembolsos que se efei¥Á M

□ ð□í □ □ «œ□

$b_j b_j^{\hat{a}} =$

$\square$



□ .9□ □W □W z-

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| Ò□ Ò□ Ò□ Ò□ >□ >□ >□ □ z□  
:Ç :Ç :Ç 8 rÇ \ ì¥Á M □ ð□é □ □ <<œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □

z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ ð¿ □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □

z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ ð¿ □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ ðí □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□



□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.  
ðí □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

ð¿ □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

ð□é □ □ <<œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□í □ □ <<œ□

**bjbjâ=â=**

□



□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

¿ □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □

z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.  
□ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.  
□ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□



□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

A) □ □ «œ□

**bjbjâ=â=**

□



□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □

z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.  
□

□ .9□ □W □W z—

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

□ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□ |  
ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □ z□  
:ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

1. □ □ /□ ÿÿ□ ÿÿ□ ÿÿ□  
| ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse para  
dividendos por pagar.

2. | ò□ ò□ ò□ ò□ >□ >□ >□ □  
z□ :ç :ç :ç 8 rç \ incluso puede hacerse  
para dividendos por pagar.

3. Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo, impuestos a la producción, IVA, ISR, etc.

4. Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.

5. Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.

6. Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal. Este punto es importante para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.

7. Realización coordinada de pagos.

8. Dividendos por pagar, El programa que se establezca para estos desembolsos, sé vera influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto salta a la vista su importancia en este concepto.

9. Obtención de prestamos: Para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con una información con sólida como son los pronósticos de efectivo, puestos proporcionan las respuestas a las

preguntas tradicionales: cuanto, por cuanto tiempo, y forma de pago.

## **PRESUPUESTOS Y ADICIONES DE ACTIVO FIJO**

Al realizar la planeación a largo plazo se determinan estrategias sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etc., las cuales se efectuarán paulatinamente durante varios años o periodos presupuestarios, incluyendo en cada presupuesto maestro las inversiones de capital que correspondan a ese periodo, de acuerdo con el plan a largo plazo.

Esas inversiones deben tomarse en consideración dentro del presupuesto financiero. Posiblemente impliquen desembolsos en efectivo o bien obtención de fondos ajenos.

Pero lo más importante es que el estado de situación financiera presupuestado será afectado por las nuevas adquisiciones, tanto por la obtención de fondos como por los aumentos de activos.

## **PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS**

Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son normales, no consuetudinarios, o sean los accesorios que tiene una entidad como:

- a) Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.
- b) Aumentos de capital, por entregas de efectivo, etc.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, y características;

entre estas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etc.

## **PRESUPUESTO DE CAJA Y BANCOS**

Esta constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o 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, basada en los demás presupuestos, ya que realiza obviamente al último, teniendo como objetivos:

### **RESPECTO A LOS INGRESOS**

#### ***aprovechamiento superior***

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
- c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas, en relación a los aumentos de capital, las emisiones de obligaciones, etc.
- d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

### **RESPECTO A LOS PAGOS**

#### ***decisión sobre la forma de pagos***

- a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pago de sueldos y salarios, ciertos servicios como el agua, la luz, los alquileres, etc. e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.
- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias, para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo; impuestos a la producción, IVA, Impuesto sobre el Valor Agregado, Sobre la Renta, etc.

- c) Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
- d) Estimar los gastos que pueden preverse, como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
- e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

## **GENERALES**

Mejor manejo de efectivo, manteniendo los sueldos a niveles lo más bajos posibles.

Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad por lo que se debe reducir el momento de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.

Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.

Los pronósticos del efectivo por meses, semanas y días, permite determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

Realización coordinada de cobros y pagos.

El movimiento o secuencia de fondos, se puede ilustrar en forma de estado, o bien esquemáticamente como sigue:

Compañía, "X", S.A.  
**RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE CAJA,**  
**POR EL PERIODO DEL.....AL.....DE.....**

Saldo inicial		\$
<b>ENTRADAS</b>		<b>\$</b>
De operación	\$	
De fuentes externas	\$	
Otras entradas	\$-----	---
-----		
<b>SUMA</b>		
 <b>SALIDAS</b>		 <b>\$</b>
Por costos	\$	
Por pago a acreedores	\$	
Por otros conceptos	\$_____	
-----		
<b>SUMA</b>		
<b>SALDO FINAL</b>		
\$=====		

Deberá tenerse especial cuidado en dar a este presupuesto la flexibilidad necesaria, mediante la distribución adecuada de las entradas y las salidas de efectivo, que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas durante el periodo de su vigencia.

Una técnica moderna que sirve de gran auxilio para este presupuesto, se conoce con el nombre de **SECUENCIA DE EFECTIVO (Cash Flow)**, la cual consiste en el estudio, el análisis y el pronóstico de la circulación pecuniaria, como referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en un periodo futuro determinado, con el objeto de planeación y control del dinero.

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

### CONCEPTO:

Estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta que vamos a obtener, así como el camino para obtenerla en un determinado ejercicio, pasado, presente o futuro.

### CARACTERISTICAS:

1. Es un estado financiero
2. Muestra la utilidad o pérdida neta y camino para obtenerla
3. La información que proporciona corresponde a un ejercicio determinado
4. Se confecciona a base del movimiento de las cuentas de resultados.

### DIVISION MATERIAL

ENCABEZADO

destinado para:

1. Nombre de la empresa
2. Denominación de ser un estado de pérdidas y ganancias o bien:
  - Estado financiero dinámico
  - Estado de ingresos y costos
  - Estado de resultados
  - Estado de utilidad neta
  - Estado de productos y costos
  - Estado de rendimientos, etc.
3. ejercicio correspondiente a un periodo determinado

CUERPO

destinado para:

1. Ingresos (ventas, productos, etc.)
2. Costo de ingresos
3. Costo de operación y distribución
4. Provisiones (para impuestos y participación de utilidad a trabajadores).
5. Utilidad o pérdida bruta.

PIE

destinado para:



nombre y firma del contador, auditor, controlador, etc.

## COMPAÑÍA INDUSTRIAL ACOSTA-VILLAFUERTE

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

<b>INGRESOS:</b>			
Ventas			\$ 4 000 000
Costo de Venta de las mercancías fabricadas y vendidas			
Materiales Directos:			
Inventario de materiales, inicial	\$ 18 000		
Compras incluyendo Fletes	588 300		
Costo de los materiales disponibles	\$ 606 000		
Inventario de Materiales, final	21 300		
Materiales directos		\$ 585 000	
Mano de obra directa		380 000	
Gastos indirectos de fabrica		400 000	
Total de costo de fabricación		\$ 1 365 000	
Mas inventario de trabajo en proceso, inicial		31 000	
Menos inventario de trabajo en proceso, final		46 200	
Costo de la mercancía fabricada		\$ 1 349 800	
Mas inventario de productos terminados, inicial		210 000	
Costo de la mercancía disponible para la venta		\$ 1 559 800	
Menos: inventario de productos terminados, final		142 000	
Costo de la mercancía fabricada y vendida			1 417

			800
Utilidad bruta			\$ 2 582 200
<b>GASTOS</b>			
Gastos de venta		\$ 600 000	
Gastos de administración		325 000	
Total de gastos			925 000
Utilidad neta antes del impuesto sobre la renta			\$ 1 657 200
Impuesto sobre la renta			662 880
Utilidad neta.			\$ 994 320

## RESULTADOS, PRESUPUESTOS O PROYECTADOS

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado - resumen, de un serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados.

## ESTADO DE POSICION FINANCIERA, PROYECTADO

Si se parte de la Posición Financiera al inicio del período presupuestal, si se afectan sus valore con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho período, se estará en condiciones de obtener de la Posición Financiera Presupuestada a la terminación del ejercicio.

## **ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTO**

Una vez formulada la Posición Financiera Presupuestada, se está en condiciones de preparar el Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado, mediante la comparación de las posiciones financieras, al principio y al final del ejercicio, por medio de las variaciones.

Como complemento a lo expuesto, se supone la comparación numérica, resultante de dos posiciones financieras, en la página 11-49.

### **PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO**

Aun cuando el tema de este inciso no pertenece específicamente a la técnica Presupuestal, se trata, independientemente de que ello ha sido tradicional, porque una vez aplicada dicha técnica, es extremadamente sencilla la determinación del Punto de Equilibrio, y que, como posteriormente se verá, trae consigo una serie de beneficios.

Se conoce como Punto de Equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Hay varios procedimientos para determinar el Punto de Equilibrio, por medio de ellos se pueden llevar a cabo estudios encaminados para ayudar a la empresa en la solución de algunos de los problemas que se le presenten.

#### **1. OBJETIVOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Entre los principales, se cuentan los siguientes:

- a) Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.

- b) Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación, e igualmente controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de Administración de la Empresa.
- c) Es de gran importancia en el análisis, planeación y control de los resultados de un negocio.

## **2. FACTORES DETERMINANTES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Los objetivos enumerados están relacionados en forma directa con una serie de factores que son determinantes en el Punto de Equilibrio contándose entre los principales los que se citan a continuación.

### **A) EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN**

Su influencia es directa en la determinación del Punto de Equilibrio, pues independientemente de la capacidad de funcionamiento que tenga la empresa misma, que puede ser de un 70%, 80%, 90%, etc., los gastos fijos no se modifican, lo que obliga al negocio a realizar ciertos estudios tendientes a precisar políticas para su ocurrencia y así tener un control sobre ellos, no sucediendo igual con los gastos variables, ya que están supeditados a los volúmenes de producción y de ventas.

### **B) EL TIEMPO**

Es otro factor que puede hacer variar el Punto de Equilibrio, ya que éste se puede obtener semanal, mensual, trimestral, etc., con la ventaja de poder dar solución con mayor oportunidad a cualquier problema que se presente.

### **C) LOS ARTICULOS INDIVIDUALES Y LAS LINEAS DE PRODUCCIÓN**

Este punto es importante, ya que los dirigentes de una empresa pueden considerar "X" o "Z" productos, que sean los que les reporten beneficios, guiándolos a incrementar o suspender la elaboración, para no caer en producciones infructuosas.

### **D) LOS DATOS REALES Y PRESUPUESTADOS**

Cuando el Punto de Equilibrio ha sido obtenido con datos presupuestados, se deben elaborar estados comparativos entre éstos y los datos reales, resultando las variaciones, que deberán someterse a un estudio para determinar el porqué, ya que mediante ello se podrá hacer la corrección respectiva.

Como aspecto final de dichos factores, se puede decir que el Punto de Equilibrio obtenido por medio de un presupuesto, constituye una norma a la que se deberán sujetar los dirigentes de una empresa, pues representa una medida de control para evitar, entre otras cosas, posibles pérdidas al negocio.

## **3. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Los elementos que intervienen son resultantes del estudio de los gastos, observándose que unos son constantes (fijos y regulados) y otros variables en relación con las ventas y con la producción, aspectos que se tratan en el siguiente inciso, y que son determinantes para la precisión del Punto de Equilibrio.

#### **4. ANALISIS DE LOS GASTOS DEL COSTO TOTAL, RESPECTO A LA RELACIÓN FUNCIONAL CON LAS VENTAS Y LA PRODUCCIÓN.**

Cuales son recurrentes, cuáles fijos, cuáles variables, etc., respecto a las ventas y la producción, lo cual facilitar el pronóstico de gastos en cada una de sus parte, de acuerdo con las políticas y planes futuros.

A continuación se presenta, someramente, lo referido al análisis de los gastos.

Los gastos se clasifican en constantes y variables.

##### **CONSTANTES**

Son aquellos gastos que permanecen estáticos en su monto, en un periodo. Se subdividen en fijos y regulados:

- a) Gastos Constantes Fijos, son aquellos que se efectúan necesariamente, hay o no producción o ventas, como son, rentas depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.
  
- b) Gastos Constantes regulados o Semifijos, son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o de venta, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios y personal de las oficinas, seguros y fianzas, reparaciones y mantenimiento, etc.

##### **VARIABLES**

Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o venta, como son materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaque, etc.

La depreciación puede ser variable cuando se calcula con base en las unidades producidas, igualmente, la publicidad y la propaganda pueden ser variables o constantes, según el caso.

Cuando el estudio de los gastos constantes y variables se hace respecto a la unidad, el significado es inverso al citado, por razones obvias.

## 5. CONTROL DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

No es posible aceptar que un presupuesto se realice sin que surja alguna variación en relación con los resultados reales, pues por muy exacto que sea, no se debe olvidar que está basado en estimaciones y pronósticos que, lógicamente, dan lugar a discrepancias.

Cuando se tiene un buen control, las diferencias que resultan son de poco monto e importancia, pero siempre es recomendable analizarlas, hasta encontrar las causas que las originaron.

Como epílogo de este aspecto accesorio, se verá un ejemplo del punto de equilibrio, pero antes se debe tener en mente, que éste se obtiene tomando en consideración los gastos variables y los constantes, en relación con los ingresos obtenidos en un ejercicio, existiendo para ello una fórmula la cual se determina de la siguiente manera:

Sabiendo que:

y = Total de gastos

a = Total de gastos constantes

b = Relación de los gastos variables con el ingreso

x = Total de ventas

### FORMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$X = \frac{a}{1 - b}$$

## RESUMEN

El producto general de todo el sistema presupuestario se plasma en los estados financieros proyectados.

Pero así como en un sistema contable ordinario o en un sistema de costos, éstos son el producto principal, en presupuestos, no sólo se debe centrar la atención en ellos sino en todos los componentes del sistema, esto es sobre los objetivos, las estrategias, las políticas, las cédulas presupuestarias y los estados financieros.

Hay diferentes procedimientos para llegar a ellos: por medio de razones financieras derivadas de políticas previamente fijadas; elaborando las cédulas presupuestarias y mayorizando para, de los saldos del mayor, extractar los estados financieros por medio del análisis de cifras anteriores y las presupuestadas.

Pero la sola culminación del proceso en los estados financieros carece de importancia si no se analiza la información. El análisis horizontal, análisis vertical, punto de equilibrio, programación lineal, análisis de sensibilidad y otras técnicas cuantitativas, son auxiliares fundamentales para determinar la conveniencia de trabajar con el presupuesto ya elaborado. Ellas sirven como instrumento de prueba de la información presupuestaria y permiten asignar los recursos de la empresa en forma racional