



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA

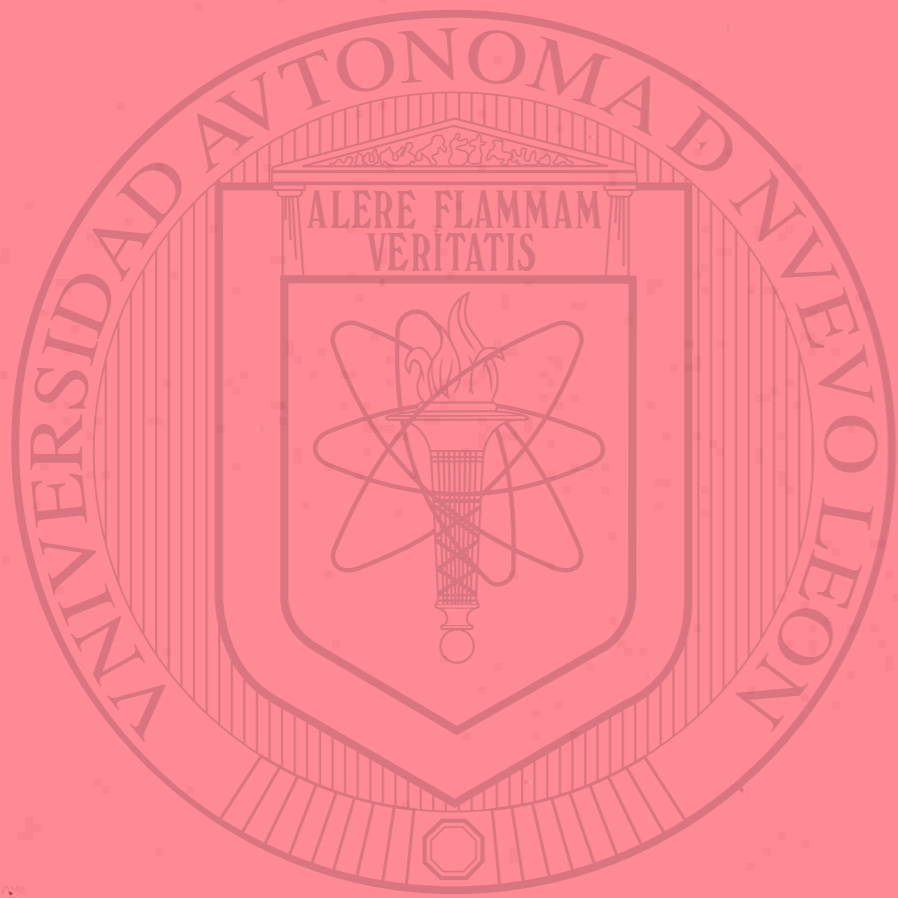
**C  
O  
N  
T  
A  
D  
O**  
**ADMINISTRATIVA**  
**B  
I  
B  
L  
I  
O  
T  
E  
C  
A**



**FOD**

HF50

C66



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA

**C  
O  
N  
T  
A  
D  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D**  
**ADMINISTRATIVA**

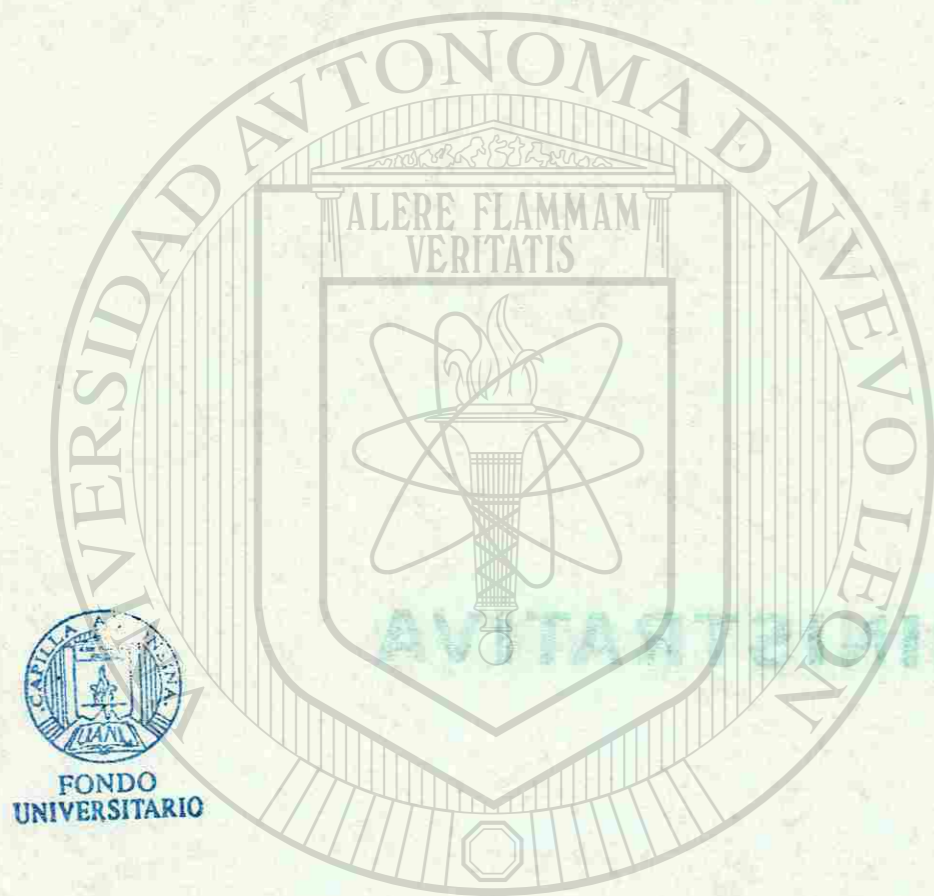


**FOD**

HF5651

C66

0117-73260



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

## INTRODUCCION

La Eficiencia es el resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos, métodos y técnicas, que conducen a la buena marcha de una entidad y al mejor logro de los fines perseguidos. Estos fines se manifiestan en el justo equilibrio de los diferentes factores que intervienen en su estructura, cuestión que ha sido, en el transcurso de los años, la preocupación más grande de los estudiosos de los problemas económicos y financieros que afrontan los negocios. Sin armonía entre los planes de venta, producción y financieros, con las necesidades del mercado la capacidad productiva, y el capital invertido; la obtención confiable del rendimiento esperado sería prácticamente imposible.

La desproporción de los factores descritos, por la falta de la compaginación mencionada y el control, se puede objetivar con los casos siguientes:

1. Proyectar el volumen de producción con base en expectativas comunes, en lugar de sistemáticos análisis del mercadeo y pronóstico conservador.
2. Mantenimiento de los inventarios por encima de las necesidades de producción, venta, y situación financiera de la empresa.
3. Implantación de un sistema defectuoso de costos.
4. Generalizada confianza en la "buena suerte", por carecer de conocimientos y de capacidad directiva.
5. Falta de un ideal preconcebido (metas parciales, presupuestos, y proyección futura).
6. Carencia de propósitos firmes y de capacitación para lograrlos.
7. Desconocimiento de los principios básicos y métodos de la eficiencia.
8. Falta de coordinación interdepartamental
9. Adquisición de "obligaciones con los acreedores" para el pago de dividendos, en lugar de provisión acumulada.
10. Obtención de créditos a corto plazo, para la adquisición de inversiones a más de un año, en vez de una solución financiera adecuada.

Los puntos anteriores indican INCAPACIDAD DE LA DIRECCION PARA EL BUEN MANEJO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA EFICIENCIA.

Es por ello que, la moderna administración exige la intervención de técnicos especializados en las áreas de ejecución y el empleo de los últimos avances en el campo de la economía de las finanzas, en las cuales los Costos y los Presupuestos juegan un papel definitivo para la previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección, y control de las operaciones y los resultados, además de que hoy no se piensa básicamente en el pasado, sino en el futuro, en los Costos Predeterminados y los Presupuestos.

Desde luego que los Costos y los Presupuestos no son una panacea, pero sí intervienen de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la Alta Gerencia, como son: mercado, posición

que se guarda dentro del mismo, productividad, recursos financieros y físicos, innovaciones, relaciones humanas, la organización y los beneficios que deben llevarse a cabo de una manera óptima, o por lo menos conociendo a tiempo la solución o decisión a tomarse y poniendo los pies sobre la tierra al tener la idea precisa respecto a las siguientes interrogantes: ¿a dónde se va?, ¿hasta dónde?, ¿cuándo?, ¿o no se va! En este libro se pretende hacer un estudio panorámico y completo, desde el punto de vista económico-contable, sobre los Costos y Presupuestos, con un ordenamiento lógico tal, que comenzando de lo general lleguemos a lo particular, y que iniciando de la teoría concluyamos en la práctica y así cumplir con los elementos básicos del conocimiento.

## PRIMERA PARTE

### ESTUDIO DE LA TECNICA DE LOS COSTOS.

#### Capítulo Primero: ESTUDIO DE LA TECNICA DE LOS COSTOS.

Comprende el estudio de los antecedentes, los costos incurridos o de inversión, los costos de desplazamiento o de sustitución, los costos humanos y monetarios, el costo de escasez, el costo y el valor de cambio, los costos en la Contabilidad, la recuperación de los costos por medio de los ingresos, los factores del costo de producción, los factores del costo de distribución, el costo unitario y los costos vistos por aquellos a quienes les interesan.

#### Capítulo Segundo: FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS, SISTEMAS DE COSTOS.

Este capítulo estudia la naturaleza de la Contabilidad de Costos, la finalidad de los mismos, las aplicaciones de los Costos Unitarios, el procedimiento para determinar los Costos, la departamentización, los procedimientos uniformes y la razón del método a seguir.

#### Capítulo Tercero: ESTADOS DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE LO VENDIDO.

Este capítulo estudiará los instrumentos indispensables para la Administración de una Empresa, la diferencia entre la Contabilidad Industrial y la Comercial, la clasificación de los elementos del Costo de Producción, el Estado de Costo de Producción, la Cuenta de Producción, el Estado de Pérdidas y Ganancias, la cuenta de Pérdidas y Ganancias, y el Balance General.

#### Capítulo Cuarto: INSTALACION DE UN SISTEMA DE COSTOS.

Este capítulo estudiará, la Contabilidad Constructiva el Costo de Instalación y Operación, la Sistematización, las dificultades por vencer, el plan de trabajo, el estudio de las necesidades de

la empresa, la discusión de las ideas, la recomendación del anteproyecto, el proyecto, las formas, su instalación, supervisión y el libro de instrucciones.

## SEGUNDA PARTE

### ESTUDIO DEL PRESUPUESTO

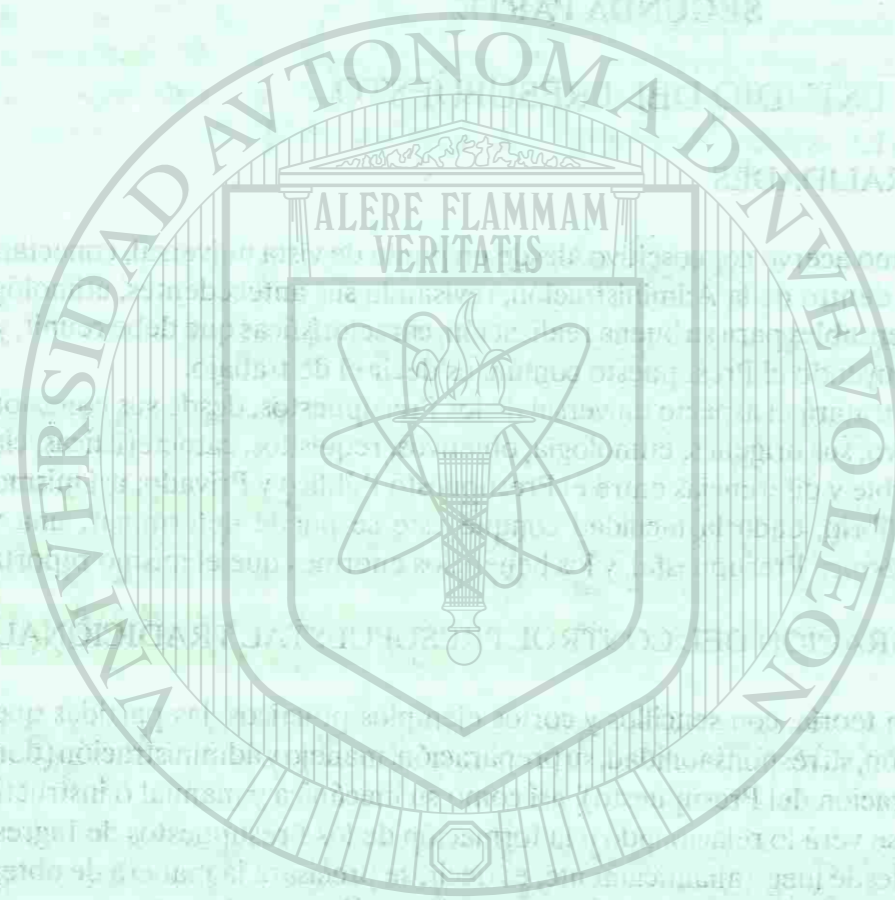
#### Capítulo Primero: GENERALIDADES.

Comprende el mínimo acervo cognoscitivo, desde un punto de vista universal, conectando o ubicando el Presupuesto dentro de la Administración, revisando sus antecedentes, etimología, objetivos, requisitos indispensables para su buena realización, características que debe reunir, y su clasificación completa, incluyendo el Presupuesto común, es decir el de trabajo.

En este Capítulo se tratará el aspecto universal de los Presupuestos, desde sus conexiones en el Proceso Administrativo, sus orígenes, etimología, objetivos, requisitos, características, clasificación, Presupuesto Flexible y diferencias entre el Presupuesto Público y Privado; así mismo lo relativo el Punto de Equilibrio, dada la facilidad con que este se puede determinar, una vez establecida la gama de la técnica Presupuestal, y los beneficios enormes que el mismo reporta.

#### Capítulo Segundo: INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL TRADICIONAL.

Que comprende, en teoría, con sencillos y cortos ejemplos prácticos, las partidas que lo forman desde su introducción, su responsabilidad, su preparación, manejo y administración (donde se cita lo referente a la duración del Presupuesto), así como su mecánica y manual o instructivo. Inmediatamente después, se verá lo relacionado a la formación de los Presupuestos de Ingresos, de Egresos e Inversiones, desde luego analíticamente, es decir, se precisará la manera de obtener cada uno de los Presupuestos Parciales, e incluso se citarán técnicas semi-modernas como la Secuencia (Flujo) de Efectivo (Cash Flow), para finalmente, una vez terminados, depurados o afinados los Presupuestos Parciales, llegar a la elaboración de los Estados Financieros Presupuestados. Complementariamente se tratará la determinación y estudio de las variaciones (como resultantes de la comparación y análisis de lo Presupuestado con lo realizado) mismas que deberán analizarse y estudiarse para saber sus causas. Por último, se destacarán las principales ventajas y limitaciones del Presupuesto, causas de fracaso, su interdependencia e interrelación, y el instructivo gráfico sintetizado de su integración.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL

## PARTE ECONOMICA

### I

## TEORIA DE LOS COSTOS

**1.- Antecedentes.** La teoría de los costos es una teoría central de la producción de bienes y servicios. El ingreso de cualquier actividad económica deberá ser superior a su costo. Este principio económico fundamental rige en la economía privada y en la social; de aquí que el estudio del costo siempre venga aparejado al correspondiente ingreso. La diferencia entre ingresos y costos constituye la utilidad o beneficio.

Los "costos" han sido una fuente de confusiones y errores, por haberse estudiado desde diversos puntos de vista por diferentes técnicos; pero en los últimos años se ha iniciado un movimiento con el fin de coordinar las ideas de los economistas y la de los contadores en relación con este tema, dado que los costos se generan dentro de la empresa privada considerada como unidad productora. Los puntos de vista económico y contable se complementan en forma tal que si se elimina el estudio de la teoría económica de los costos no se comprenderá su naturaleza ni su importancia, y por lo tanto se tendrá un falso concepto de los mismos.

El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Tiene implicaciones sociales y económicas, y como derivadas de estas últimas, un aspecto contable. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, "Valor Costo", y a la teoría de los precios, "Precio de Costo". Precisa, pues en primer lugar, limitar el contenido del término en sus acepciones fundamentales.

La palabra "costo" tiene dos acepciones básicas: puede significar, en primer lugar, la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir un bien así por ejemplo, cuando se dice "su discurso le costó diez horas de trabajo", significa que invirtió diez horas de trabajo para hacerlo. La segunda acepción se refiere a lo que es sacrificado o desplazado en lugar de lo elegido; en este caso el costo de un bien equivale a lo que se renuncia o sacrifica con objeto de obtenerlo; así por ejemplo, "su discurso le costó la posición social", con lo cual se quiere expresar que el precio del discurso fue el sacrificio de su posición social. El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por costo de sustitución.

Los costos, en materia económica, pueden medirse en términos reales o en términos monetarios. Los primeros están representados por los esfuerzos, sacrificios y esperas, mientras que los segundos, por la suma de dinero gastado para producir un bien. Es decir, los costos reales se miden en términos físicos o psicológicos, y los costos monetarios en términos de dinero.

Ahora bien, en la práctica, los costos de inversión que expresan los factores técnicos, pueden medirse en dinero. Así mismo, los costos de sustitución, que expresan las consecuencias económicas, también pueden medirse en términos técnicos. De esta manera se entrelazan las dos acepciones del costo con las dos formas de medirlo.

Con estos antecedentes pasamos a referirnos más detalladamente a cada uno de ellos.

**2.- Costo incurrido o de inversión.** El costo de un bien lo constituye el conjunto de esfuerzos y recursos que han sido invertidos con el fin de producirlo. La inversión está representada en tiempo, en esfuerzo o en sacrificios, a la vez que en recursos o en capital. La producción de un bien requiere de un conjunto de factores técnicos: un número determinado de horas de trabajo del hombre y de la máquina, cierta clase de materiales con especificaciones completas, herramientas especiales, máquinas movidas por fuerza muscular o por fuerza mecánica, un lugar en que se lleva a cabo la producción, etc. Estos factores técnicos pueden ser físicos o psicológicos, pero su denominador común es la moneda como unidad de cuenta. El costo de inversión, pues representa los factores técnicos que intervienen en la producción, medibles en dinero. Este costo es el que estudia en particular la contabilidad de costos.

**3.- Costo de desplazamiento o de sustitución.** En la moderna teoría económica el costo significa desplazamiento de alternativas. El costo de una cosa es aquella otra que casi fué elegida en su lugar. Si se elige una cosa, su costo está representado por lo que ha sido sacrificado o desplazado para obtenerla. Constantemente el sujeto está tomando decisiones frente a varias alternativas; si un estudiante elige la carrera de Organizador Deportivo, no podrá ser ingeniero, luego el no ser ingeniero es para él el costo de la carrera de Organizador Deportivo. Los ahorros de un individuo pueden ser invertidos en bienes inmuebles, como la compra de una casa, o en bienes muebles, como la compra de un automóvil; si decide comprar la casa, tendrá como costo el automóvil desplazado. Para hacer un viaje se presentará el problema de elegir entre el avión o el ferrocarril; si se elige lo primero, su costo de sustitución será lo segundo.

En la teoría de la producción, los costos reflejan el valor de los usos alternativos de los factores de la producción, es decir, los artículos que no se producen porque se descartan, son el costo de los artículos producidos que se prefirieron. Por ejemplo, un industrial puede fabricar tenis para hombre, o bien para niño o bien para mujer. Si decide fabricar tenis para hombres, por considerar que estos son los que dejan mayor rendimiento, su costo será el de los tenis de niño o de mujer que hubieran sido producidos en su lugar. Todo productor tiene que decidir qué es lo que va a producir, cómo lo va producir, cuándo y qué cantidad debe producir. Si en cada uno de estos casos aplica el concepto del costo alternativo, al elegir la línea, el lugar, el tiempo, la cantidad, ha descartado el resto de alternativas, y éstas representarán el costo de la alternativa elegida. A este principio lo llamó Pantaleoni la Ley Wieser. De acuerdo con esta ley, los costos de producción, dentro de condiciones de competencia, son el reflejo del valor de las alternativas que son desplazadas a fin de que puedan ser producidos los artículos de la línea escogida y ser apropiados por el último de los consumidores. El costo, en este sentido, es el motor de las decisiones económicas, bien sea desde el punto de vista del consumo, de la producción o del cambio; en cualquiera de ellos se escoge la línea más ventajosa, sacrificando las demás posibilidades. Dentro de esta acepción es como puede concebirse el costo social de producción.

Al costo de desplazamiento, término empleado en Inglaterra, también se le conoce con el

nombre de costo de oportunidad, aplicado por primera vez por David I. Green, más tarde popularizado en los Estados Unidos por Davenport. También se les ha asignado el nombre de costos de sustitución, costos alternativos y costos diferenciales; todos ellos tienen la misma implicación aunque se les den diversos matices. Los términos más comunmente usados son los de costos de desplazamiento, costos de sustitución y costos de oportunidad.

Dentro del mundo de los negocios este costo tiene gran aplicación, pues para tomar determinaciones precisa formular los costos estimados anticipadamente para elegir el camino más económico y conveniente; así por ejemplo, si un empresario se ve ante el dilema de agregar una línea de un nuevo producto o bien aumentar la capacidad productora de su fábrica del artículo que actualmente está elaborando, para tomar una decisión tendría que calcular estimadamente el costo de la nueva línea que trata de fabricar, así como el costo del artículo existente considerando el aumento en su volumen de producción. De la comparación de esas dos estimaciones decidirá qué es lo que le conviene más, si agregar la nueva línea o ampliar la que ya tiene. En la práctica sólo las empresas bien organizadas formulan esta clase de cálculos, pues la mayor parte de los empresarios deciden empíricamente, a "ojo de buen cubero"; en este caso la realidad demuestra si hubo error o acierto.

Escogida la alternativa que más conviene, automáticamente se convierte en costo de inversión, es decir, todo costo de sustitución o de desplazamiento al materializarse se convierte en costo de inversión.

**4.- Costos humanos y costos monetarios.** La teoría central del análisis económico ha sido la teoría del valor. Cualquier explicación que trate de darse de ella tiene implícito el concepto costo, tomándose éste en el sentido de abstinencias, sufrimientos, esfuerzos, trabajo, sobre el cual se han desarrollado diversas teorías que aunque con distinto nombre tienen la misma base. Las teorías del costo sufrimiento y del costo esfuerzo casi se confunden. Estas dos tesis tratan de fundamentar el concepto del costo de un satisfactor en la suma de los sufrimientos y los esfuerzos, respectivamente, que son menester para producirlo. Así pues, el costo de un satisfactor será igual a la suma de sacrificios de acuerdo con la primera teoría o bien de los esfuerzos en caso de la segunda; pero como en realidad un esfuerzo es un sacrificio puede en el fondo considerarse como una sola teoría. La forma más rígida del valor esfuerzo es la que corresponde a la teoría del costo sufrimiento, generalmente representa un término de proporcionalidad del valor al costo en días de trabajo, implicando la idea de que los días de trabajo representan días de esfuerzo y de sufrimiento, Petty, Senior, Ricardo, James Mill, McCulloch, fueron representativos de este punto de vista. A esta clase de costos los llama Slichter, "costos humanos" y Marshall los llama costos reales de la producción: "Los esfuerzos de todas las diferentes clases de trabajo que van directa o indirectamente implícitos en hacerla, junto con las "abstinencias" o más bien las "esperas" necesarias para ahorrar el capital preciso para ello; todos esos esfuerzos y sacrificios juntos serán llamados costo real de producción". ¿Cómo van a medirse estos factores determinantes del valor que constituyen unidades psicológicas o físicas que por su propia naturaleza son difíciles de calcular? Para fines prácticos, sólo pueden medirse en dinero, o por lo menos ésta es la unidad de cuenta los mide homogéneamente, dando lugar a los costos monetarios.

El costo en sí es un precio porque es la suma de precios de los diversos elementos que lo forman. En consecuencia, el costo de un satisfactor será igual a la suma de lo gastado para producirlo. A. Smith, Malthus, J.B. Say, J.S. Mill, aceptaron este punto de vista. "Las sumas de dinero que han de ser pagadas por los esfuerzos y sacrificios, serán llamados o bien su costo en dinero de la producción o sus gastos de producción".

Los costos monetarios reciben en contabilidad el nombre de costos reales o incurridos. Con el objeto de utilizar la terminología aplicada en la práctica, a los costos de inversión, en contabilidad, los designaremos con el término "costos reales"; debe aclararse que esta designación no tiene conexión alguna con la de Marshall que llama "costos reales" a los costos humanos.

5.- Costo escasez. Gustavo Cassel, cuyo tratado de economía puede considerarse como un estudio de la formación de los precios, sin abordar la teoría del valor, afirma que la teoría del costo es fundamental dentro de la economía del cambio. El costo es un aspecto de la escasez. Los bienes que tienen mayor costo son los más escasos; los bienes más costosos son los que alcanzan el mayor precio. "Para esta noción del costo la única hipótesis esencial es la escasez de los medios de producción".

6.- El costo y el valor de cambio. La teoría de los costos de inversión para explicar el valor de cambio ha sido abandonada por la mayor parte de los economistas y su lugar lo ha tomado la teoría de los costos de sustitución o de desplazamiento. El precio es la expresión del valor de cambio; luego al referirnos a éste, implícitamente lo consideramos en términos monetarios. El costo de inversión no tiene una influencia directa sobre el precio de un artículo, en el supuesto de que ya haya sido producido; pero si se supone que el costo no ha sido causado y que el productor hace oportunamente una estimación de las alternativas que se le presentan para escoger aquella que le resulte ser más ventajosa, de manera que puede fijar el volumen de la producción que le permita tener el costo mínimo que coincida con el valor marginal, entonces su costo podrá afectar el precio. "Lo que ha costado una cosa no determina su valor, pero lo que costará podrá determinar si se produce o deja de producirse".

Weeksteed hace una distinción entre el costo de producción histórico al que hemos llamado nosotros costo de inversión, y el costo futuro de producción estimado, o sea, lo que hemos llamado costo de sustitución o de desplazamiento. Con claridad meridiana señala que el costo histórico no puede tener influencia sobre los precios de los bienes o artículos fabricados; pero que el costo de sustitución de un bien que todavía no se produce, sí puede tener influencia en la fijación del futuro precio de mercado. Las reducciones en los precios, que permitan márgenes de utilidad al empresario, son planeadas con toda anticipación, y sus cálculos estimados sirven de base para la fijación de los precios en el mercado. En consecuencia, no es el costo de inversión sino el de sustitución el que influye sobre el valor de cambio. "El costo de la producción entonces, en el sentido del hecho histórico o irrevocable de que los recursos han sido aprovechados para un propósito especial, no tiene influencia sobre el valor de una cosa producida, y por lo tanto no puede afectar su precio. El costo de la producción, en el sentido de las alternativas aún pendientes que deben de ser ahora abandonadas para producir un artículo específico, influencia al productor al

decidirse si debe producirlo o no".

Si la concepción económica de los costos es la de las alternativas desplazadas, en la teoría del cambio al costo de un bien es simplemente el valor de los otros bienes que se han entregado por él. De esta manera el costo de sustitución es el valor de cambio, considerando desde el punto de vista del comprador.

La teoría de los costos comparativos, enunciada por primera vez por David Ricardo, y que se refiere al cambio entre naciones, facilita la comprensión de la doctrina a través de los costos de sustitución. En efecto, el valor de cambio que los bienes tienen en cada país, equivale al costo de sustitución que esos mismos bienes pueden tener en los países competidores. El costo de sustitución relativamente más baja desplazará los bienes de los países competidores, cuyo costo de sustitución en comparación con el primero resulte ser más alto.

7.- Los Costos en la Contabilidad. Si suponemos que el empresario ha elegido entre diversas alternativas la que más le conviene, necesita llevar a cabo un conjunto de inversiones indispensables para realizar la producción. Los precios a que adquirirá estos bienes permanentes y circulantes, serán los que rigen en el mercado; pero para él representan costos de inversión. Toda producción de bienes o de servicios implica un previo desembolso y una espera hasta el momento en que se obtienen los productos terminados que son puestos a la venta en el mercado y que a la vez son fuentes de ingreso. Los costos de inversión, por lo tanto, aparecen en toda empresa o actividad económica antes que los ingresos correspondientes a las ventas de los productos o servicios.

Así pues, elegida la alternativa que más conviene al productor, el hecho económico es el costo incurrido en la adquisición previa de todos los bienes instrumentales, sin cuya posición y operación no se puede llevar a cabo la producción. Son, pues, los costos de inversión o reales los que registra la contabilidad, pues hemos ya afirmado que el costo alternativo o bien el costo de sustitución, una vez materializado, toma la forma de costo de inversión, y en este caso dentro del proceso productivo, representa las unidades técnicas medidas en dinero.

Si consideramos la unidad productora ya organizada, y en plena marcha, sus productos terminados son llevados al mercado para su venta. Los ingresos correspondientes a la venta de estos artículos terminados son recibidos por la empresa. ¿Cuál es el costo que corresponde a esos ingresos? Si para obtener estos ingresos de la venta de artículos terminados o de servicios, ha sido menester una inversión previa en máquinas, herramientas, edificios, equipos, todos éstos de carácter fijo, ¿Cuál es la parte que corresponde a las unidades producidas? También se han hecho inversiones en materiales, servicios técnicos, en trabajo calificado y en trabajo común, todo esto de carácter circulante, ¿Cuánto corresponde a las mismas unidades terminadas y cuánto a las que quedan en proceso? Aplicar a los ingresos obtenidos en un tiempo dado los costos correspondientes a ese mismo período contable, constituye uno de los problemas más complejos que existen en contabilidad y para ello se requiere un conjunto de cálculos de cuya exactitud y correcta interpretación, depende la determinación de la utilidad. Si al ingreso obtenido se le resta el costo de inversión correcto, la utilidad será la más aproximada a la verdad; pero si a un ingreso dado se le resta un costo de inversión superior o inferior al verdadero, la utilidad será falsa; de aquí que el cálculo del costo tenga que ser un cálculo basado en el análisis, pero no por esto es un cálculo



accesorio, como por mucho tiempo se le ha dado esta interpretación equivocada. El problema del costo no es aditamento o apéndice, sino que es un problema central de toda unidad productora, independientemente del sujeto que ejerza la propiedad: individuo o grupo de individuos, bien, el Estado, o un grupo de personas asociados con el Estado, como son las empresas de participación estatal.

A medida que se han ido perfeccionando los procedimientos contables, la aplicación del costo a los ingresos correspondientes tiende a una mayor exactitud. Dentro de la compleja organización económica actual, en que la producción y el cambio cada vez se aceleran, se ha requerido de una técnica contable que permita captar, clasificar y prorratear los diferentes factores del costo a las diversas actividades que lo engendran, con igual rapidez, a fin de sincronizar los ingresos actuales con sus costos de inversión respectivos. De aquí surge el problema de aplicar el costo en función del tiempo. ¿Cuál es el costo correspondiente a futuros períodos y cuál es el que debe aplicarse al período corriente? Los costos que corresponden a futuros períodos aparecen en el balance general y toman la forma de alguna partida del activo. Los costos del período corriente, representan deducciones del ingreso corriente y forman parte del estado de pérdidas y ganancias. Luego cualquier partida del activo en el fondo representa un costo de inversión en constante proceso de transformación en función del tiempo. La recuperación de este costo dentro del concepto de "Unidad productora en marcha", se logra considerándola como deducción de los ingresos. Cualquier partida de gasto en el estado de pérdidas y ganancias significa un costo incurrido aplicable a los ingresos corrientes. El balance que muestra la situación económica de la empresa en una fecha dada tiene como medida básica el concepto tantas veces enunciado: costo de inversión.

**8.- Recuperación de los costos por medio de los ingresos.** La contabilización de los costos tiene tres fases que son las siguientes: en primer lugar hay que registrarlos bajo apropiadas clasificaciones a medida que se van causando; una vez acumulados es preciso reclasificarlos y aplicarlos a la actividad que corresponde; y por último los costos deben de recuperarse a través de los ingresos correspondientes. Con un plan de cuentas adecuado que sirve de base para la correcta aplicación de los costos incurridos se resuelve la primera; la segunda corresponde propiamente a la contabilidad de costos, objeto de nuestro estudio y la última es la más compleja según ya lo expresamos. Para aplicar a los ingresos de un período los costos que corresponden al mismo período, hay que utilizar en muchos casos bases hipotéticas. Estas tres etapas los mismo se presentan en instituciones financieras que en instituciones de servicio público, o en cualquiera industria y en general en toda actividad productora. En las tres fases, son los costos de inversión los que sirven de base para su contabilización y prorrateo.

La propia contabilidad proporciona al empresario, en gran parte, los datos necesarios para formular decisiones que afectan el futuro de la empresa, para elegir entre diversas alternativas o modos de actuar (costos de sustitución); pero elegida la que se considere más ventajosa vuelve a presentarse el costo de inversión como base de la técnica contable.

Pasamos a estudiar los elementos que forman el costo de inversión,

**9.- Factores del costo de producción.** La naturaleza es la fuente de aprovisionamiento de todos los elementos que son necesarios para la satisfacción de las necesidades; de ella se obtienen las materias primas. El primer factor del costo, pues, está representado por las materias primas que constituyen la base de los satisfactores o bienes materiales. Pero para explotarlas o transformarlas, es menester desarrollar un esfuerzo, el cual recibe el nombre de trabajo; así el segundo factor del costo está representado por la fuerza de trabajo. Los elementos naturales, representados por las materias primas y la fuerza de trabajo, constituyen los dos factores fundamentales de la producción. La suma de sus importes recibe el nombre de costo primo:

$$\boxed{\text{COSTO PRIMO}} = \boxed{\text{COSTO DE LA MATERIA PRIMA}} + \boxed{\text{COSTO DEL TRABAJO}}$$

El esfuerzo del hombre sería insuficiente si no contara con la utilería necesaria que comprende desde la herramienta más sencilla hasta la maquinaria más complicada y que le permite economizar esfuerzos y material, a la vez que aumentar considerablemente su productividad.

La utilería sufre una depreciación que debe considerarse como elemento del costo de producción de los artículos que se extraen o transforman. Además es necesario un local en donde se lleve a cabo la transformación, y éste origina el pago de una renta en caso de ser alquilado, o bien sufre una depreciación en caso de ser propio; en cualquiera de los dos casos, este gasto tiene que considerarse como elemento de costo, pues de otra manera, representaría una pérdida al no recuperarse a través del precio. Por otra parte, es necesario cubrir ciertos riesgos por medio de seguros, así como pagar todos los gastos generales de la fabricación representados por la fuerza, el alumbrado, las contribuciones, el material indirecto, el trabajo indirecto, etc. que corresponden a la actividad productora en su conjunto, sin poderse atribuir directamente a los productos. Todas estas partidas corresponden a los gastos indirectos de producción que a su vez constituyen el tercer elemento del costo de producción.

Por lo anterior expuesto, la fórmula sintética del costo de producción puede expresarse como sigue:

$$\boxed{\text{COSTO DE PRODUCCION}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{COSTO PRIMO} \\ \hline \text{COSTO DE LA MATERIA PRIMA} + \text{COSTO DEL TRABAJO} \end{array}} + \boxed{\text{GASTOS DE PRODUCCION}}$$

**10.- Factores del costo de distribución.** Para coordinar los diversos factores de la producción se necesita capacidad organizadora y administrativa, como también la que debe haber para vender en el mercado los artículos o servicios que se produzcan. Organizar, administrar y vender, como elementos de una industria, son simples auxiliares para obtener, el último análisis, una eficiente

distribución de los productos; de aquí que la tendencia sea de considerarlos como costo de distribución, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{COSTO DE DISTRIBUCION} = \text{GASTOS DE VENTA} + \text{GASTOS DE ADMINISTRACION}$$

El costo total, en consecuencia se forma:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{COSTO DE PRODUCCION} + \text{COSTO DE DISTRIBUCION}$$

Si se agrega el porcentaje de utilidad se obtiene el precio de venta, o sea el ingreso que debe cubrir el costo total más la utilidad, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTO TOTAL} + \text{PORCENTAJE DE UTILIDAD}$$

**11.- El Costo Unitario.** La unidad es la que generalmente sirve como base para la venta del producto: una tonelada de cemento; una caja de pelotas; un par de tenis; una docena de camisetas, etc. Cuando nos referimos al costo unitario significamos unidades de producción y de venta, porque con esta medida se facilita aplicar a los ingresos sus costos respectivos.

El costo unitario puede medirse en función de su producción y distribución. El costo de producción contable, según la naturaleza de las partidas que lo integran, se descompone en: materia, trabajo y gastos indirectos de producción. Este costo es el que sirve para valuar las existencias que aparecen en el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias en los renglones de los inventarios de productos en proceso y productos terminados. El costo de distribución comprende los gastos de venta, propaganda, transporte, cobranza, financiación y gastos generales. Tiene la característica de ser una deducción directa de los ingresos que no se acumula en los libros al costo de la unidad producida. El cálculo unitario de esta categoría de costo es propiamente un cálculo estadístico, por que se formula, en la generalidad de los casos, al margen de la contabilidad principal de la empresa; sin embargo están propugnando los especialistas en la materia, engranar estos costos al costo unitario. Para que el empresario tenga una idea concreta del importe del costo de la unidad producida, al costo de producción como medida valoradora en los libros se le agrega el costo de distribución, cuya suma forma el costo total. Si a éste se le agrega el porcentaje de utilidad

se obtendrá el precio de venta.

El costo unitario también puede medirse en relación con la posibilidad de aplicar directa o indirectamente a la unidad los gastos incurridos. Desde este punto de vista las diversas partidas que forman el costo se clasifican en: Cargos directos y Cargos Indirectos. Cuando los gastos son identificados plenamente en la unidad producida, se dice que son directos; pero cuando dicha identificación no es posible, entonces se consideran de naturaleza indirecta, el material, el trabajo y los gastos de producción pueden tener características de aplicación directa e indirecta a la vez. De aquí que se combinan en: a) materiales directos, los que pueden identificarse específicamente en la unidad; materiales indirectos, los que no se encuentran en este caso; b) trabajo directo el que puede identificarse específicamente en la unidad e indirecto aquél que no puede ser identificado de esa manera; c) gastos directos los que se encuentran en posibilidad de aplicarse directamente a la unidad y gastos indirectos los que no pueden aplicarse sobre esta base.

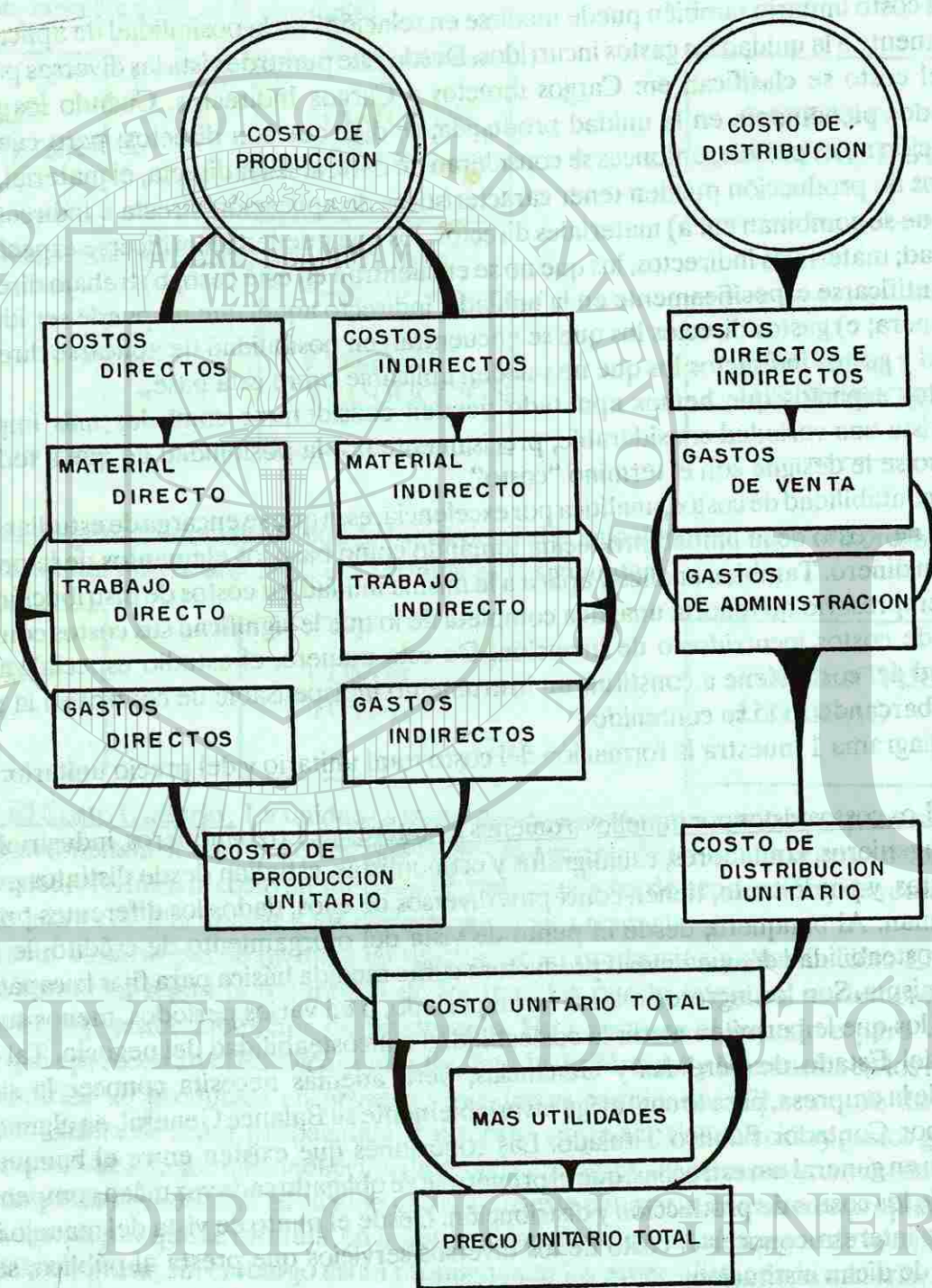
Estos aspectos que hemos apuntado pueden considerarse como los más importantes, aunque exista una variedad considerable, precisamente por la posibilidad de que a todo gasto o desembolso se le designe con el término "costo".

La contabilidad de costos, analítica por excelencia, es la que se encarga de estudiar la técnica del cálculo del costo de la unidad producida tomando como base los elementos de la producción medibles en dinero. También analiza y aplica a la misma unidad los costos de distribución sin cuyo cálculo el empresario no tendría una idea completa de lo que le significan sus costos contables en el sentido de costos incurridos o de inversión. De esta manera, el estudio especializado de la contabilidad del costo viene a constituir un instrumento indispensable de control en la moderna empresa, abarcando todo su contenido.

El diagrama 1 muestra la formación del costo total unitario y del precio unitario.

**12.- Los costos vistos por aquellos a quienes les interesan.** Los banqueros, industriales, comerciantes, ingenieros, contadores, estadígrafos y economistas, estudian desde distintos puntos de vista los costos, y por lo tanto, tienen conceptos diversos de ellos, dados los diferentes propósitos que los animan. Al banquero, desde el punto de vista del otorgamiento de crédito, le interesa conocer la costeabilidad de una unidad productora como medida básica para fijar la capacidad de pago de la misma. Son los ingresos totales en un período, o en varios períodos, menos sus costos respectivos, los que le permiten medir la costeabilidad o incosteabilidad del negocio. Tal medida la obtiene del Estado de Pérdidas y Ganancias; pero además necesita conocer la situación económica de la empresa, para lo cual exige invariablemente su Balance General, en algunos casos certificado por Contador Público Titulado. Las conexiones que existen entre el banquero y el industrial son en general tan estrechas, que el primero se ve obligado cada vez más a compenetrarse del estudio de los costos de producción y distribución. Desde el punto de vista del manejo interno del Banco, le interesa conocer el costo de los diversos servicios que presta al público, según la especialidad de dicha institución.

Para el industrial no tan sólo los costos totales le interesan, sino de preferencia los analíticos, por departamentos, por líneas de productos, servicios, etc. a fin de determinar qué parte del negocio es reductiva y qué otra parte no lo es. Estos datos le serán más útiles si se le presentan en



1. DIAGRAMA DEL PRECIO UNITARIO TOTAL

forma comparativa.

Al comerciante le interesan en particular los costos de distribución. A todo hombre conectado con la vida de los negocios, directa o indirectamente le interesan y le afectan los costos. Desde el tendero hasta el director del Gran Almacén de Departamentos, necesitan conocer sus costos, para basar en éstos el cálculo de la utilidad.

El ingeniero tiene que hacer estimaciones del costo de construcción y operación de diversos tipos del equipo productivo, ya sea en un solo sector o abarcando toda la fábrica. La selección del equipo y los métodos de producción y su instalación, dependen de la comparación que haga entre el rendimiento que producen los métodos antiguos en operación y el rendimiento estimativo que deben producir los nuevos métodos. En consecuencia, el ingeniero aplica la técnica de la predeterminación de los costos y los rendimientos, en todo trabajo constructivo. Una de las fallas de esta clase de estimaciones, que se observa en nuestro medio, es la que se refiere a la omisión de los gastos indirectos; generalmente no se computan éstos, por lo que después los costos reales superan al cálculo estimado.

Al contador general le interesa principalmente la contabilidad financiera o sea la determinación de la utilidad habida en un período dado, restando a los ingresos sus costos globales respectivos; en cambio, el contador de costos está interesado en presentar información analítica del proceso de la producción, a fin de localizar sus fallas y de precisar cuál es la parte del negocio que deja utilidades y cuál es la que no las produce. Sólo cuando el volumen de operaciones es considerable, se acostumbra nombrar a un encargado de la determinación del costo, de cuya habilidad y pericia depende que sean suministrados los datos analíticos para la dirección de la empresa.

El estadígrafo está interesado en conocer las tendencias generales que afectan a una gran cantidad de negocios. Su meta será descubrir cuál es el promedio de utilidad que se obtiene en determinada rama de negocios, o bien tratará de saber qué diferencia de utilidad habrá dentro de una misma rama de producción, pero en diferentes unidades de negocios. Se dará cuenta de cómo los costos varían en relación con el volumen de ventas, con los volúmenes de producción, etc. Aunque estas estadísticas principalmente sirven para medir los fenómenos sociales, sin embargo, en países en que se tiene establecido este servicio, auxilian al industrial para equiparar sus costos con los de otras industrias, aunque no pueda fijar el nombre de las mismas.

Los costos interesan al economista desde el punto de vista de la empresa privada; pero su mayor y mejor aplicación la encuentran en el campo de la industria en general o sea el conjunto de industrias dedicadas a una rama particular de la producción.

Un estudio económico de cualquier industria debe comprender el capítulo de la costeabilidad o incosteabilidad de la misma, bien sea de una unidad productora o del conjunto de ellas; lo cual significa que no se puede tener una idea de conjunto si se carece de los datos de todas y de cada una de las unidades investigadas. La política económica a seguir tendrá que tomar en cuenta el grado de costeabilidad de cada rama industrial considerada en su conjunto. ¿Cuáles son aquellas industrias cuyo desarrollo debe proteger el Estado? ¿Cuáles otras es una utopía tratar de desarrollarlas? ¿En qué proporción y hasta qué límite deberá protegérselas? Son preguntas para

cuya decisión se necesita al antecedente del costo en cada caso. Una política económica inspirada en el estudio de las realidades de cada actividad industrial, en su aspecto de costeabilidad o incosteabilidad general, será una base digna de tomarse en cuenta, para imprimir las orientaciones que se juzguen pertinentes desde el punto de vista de los intereses nacionales. El estado no podrá normar su acción eficaz si no cuenta con las investigaciones previas en cada caso particular de la industria de que se trate. El economista especializado en esta clase de trabajo, por la misma naturaleza de su labor, será quien pueda precisar el cuadro más no cerca a la verdad, de la situación que guarda cada rama industrial y las recomendaciones de carácter económico que más conviene aplicar en cada caso. En esta última fase tiene que echar mano de los costos de desplazamiento teniendo como antecedente los costos de inversión.

Por lo expuesto se desprende que entre aquellos a quienes interesan los costos se encuentran diversos técnicos; pero cada uno de ellos tiene una función particular que desempeñar y por esto los costos llenan diversos propósitos relacionados con los distintos aspectos que presentan.

Conviene recordar que es la extensión del mercado la que determina el grado de la división del trabajo. El contador de costos o contador industrial sólo puede existir cuando sus servicios son demandados en el mercado, y esto sucede hasta que existe un desarrollo industrial por lo menos en mediana escala; es considerado como un técnico indispensable cuando se racionaliza la dirección de la fábrica. Si hemos de suponer que la realización la llevan a cabo los técnicos, tendremos que convenir en que, para que se racionalicen los métodos contables aplicables a la determinación del costo, es preciso contar con estos especialistas. No podrá haber mejoramiento en los métodos mientras no exista el material humano capacitado para realizarlo. Por esto es tan necesario que en las escuelas se modernice la enseñanza de la materia, imprimiéndole la orientación económica que permite exponer la magnitud de su importancia y la base de su contenido.

## PARTE CONTABLE

### II

## FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS SISTEMAS DE COSTOS

1.- Naturaleza de la contabilidad de costos. Como a toda producción de bienes materiales o de servicios le corresponde un costo, el fenómeno del costo es concomitante a todo proceso productivo. La naturaleza del costo radica en los elementos económicos que lo integran y causan en una entidad productora, llámese empresa privada, empresa pública, negocio, fábrica, banco, club deportivo, etc., cuyo estudio hemos realizado en los capítulos anteriores. Ahora bien, todos estos elementos económicos, mientras sean medibles en dinero, son registrados por la contabilidad general; pero cuando se desea llevar la historia de lo gastado en la producción, en función de la unidad producida, entonces la contabilidad general se afina y recibe el nombre de Contabilidad de Costos que específicamente "registra y analiza los gastos, estudia e interpreta los datos acumulados, y utiliza esta información en la administración y dirección de una empresa privada determinada". Es así como la Contabilidad de Costos se considera como una rama de la contabilidad general, pero en el fondo es un perfeccionamiento de la misma; se basa en la partida doble y registra las operaciones en diarios y mayores auxiliares conectados con la contabilidad general, por medio de cuentas de control. De esta manera, desempeña una función histórica, puesto que registra la historia de los acontecimientos del costo industrial. Su estudio puede emprenderse siguiendo dos caminos diferentes que convergen en un mismo objetivo. Conforme al primero se aborda el estudio de la subdivisión de los mayores y diarios auxiliares destinados al registro de las operaciones de la producción, incluyendo el estudio de la documentación comprobatoria de las operaciones practicadas; de acuerdo con el segundo, son los factores del costo los objetivos centrales del análisis que se estudian desde el punto de vista de su contabilización de la técnica para lograr obtener el costo unitario. El primer camino corresponde propiamente a la técnica contable, y presupone un dominio en el manejo de la contabilidad general; el segundo es el más sencillo de comprender y asimilar y de más fácil exposición, considerándose como el método tradicional, razones por las cuales lo tomaremos de base aplicándolo de manera preferente a la industria de transformación, por ser ésta la que ofrece más amplio campo para su estudio y aplicación.

2.- Finalidades de la contabilidad de costos. La contabilidad de costos tiene como funciones fundamentales la de servir 1) de instrumento de información de lo que ha acontecido; 2) de instrumento de control de las operaciones practicadas; 3) de instrumentos de medición de eficiencia; funciones que equivalen a las fases históricas, presupuestal y estándar del estudio de los costos unitarios. La función primordial y última es la determinación de los costos unitarios, desde los ángulos de la producción y la distribución de los bienes o de los servicios económicos. Al obtener

cuya decisión se necesita al antecedente del costo en cada caso. Una política económica inspirada en el estudio de las realidades de cada actividad industrial, en su aspecto de costeabilidad o incosteabilidad general, será una base digna de tomarse en cuenta, para imprimir las orientaciones que se juzguen pertinentes desde el punto de vista de los intereses nacionales. El estado no podrá normar su acción eficaz si no cuenta con las investigaciones previas en cada caso particular de la industria de que se trate. El economista especializado en esta clase de trabajo, por la misma naturaleza de su labor, será quien pueda precisar el cuadro más no cerca a la verdad, de la situación que guarda cada rama industrial y las recomendaciones de carácter económico que más conviene aplicar en cada caso. En esta última fase tiene que echar mano de los costos de desplazamiento teniendo como antecedente los costos de inversión.

Por lo expuesto se desprende que entre aquellos a quienes interesan los costos se encuentran diversos técnicos; pero cada uno de ellos tiene una función particular que desempeñar y por esto los costos llenan diversos propósitos relacionados con los distintos aspectos que presentan.

Conviene recordar que es la extensión del mercado la que determina el grado de la división del trabajo. El contador de costos o contador industrial sólo puede existir cuando sus servicios son demandados en el mercado, y esto sucede hasta que existe un desarrollo industrial por lo menos en mediana escala; es considerado como un técnico indispensable cuando se racionaliza la dirección de la fábrica. Si hemos de suponer que la realización la llevan a cabo los técnicos, tendremos que convenir en que, para que se racionalicen los métodos contables aplicables a la determinación del costo, es preciso contar con estos especialistas. No podrá haber mejoramiento en los métodos mientras no exista el material humano capacitado para realizarlo. Por esto es tan necesario que en las escuelas se modernice la enseñanza de la materia, imprimiéndole la orientación económica que permite exponer la magnitud de su importancia y la base de su contenido.

## PARTE CONTABLE

### II

## FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS SISTEMAS DE COSTOS

1.- Naturaleza de la contabilidad de costos. Como a toda producción de bienes materiales o de servicios le corresponde un costo, el fenómeno del costo es concomitante a todo proceso productivo. La naturaleza del costo radica en los elementos económicos que lo integran y causan en una entidad productora, llámese empresa privada, empresa pública, negocio, fábrica, banco, club deportivo, etc., cuyo estudio hemos realizado en los capítulos anteriores. Ahora bien, todos estos elementos económicos, mientras sean medibles en dinero, son registrados por la contabilidad general; pero cuando se desea llevar la historia de lo gastado en la producción, en función de la unidad producida, entonces la contabilidad general se afina y recibe el nombre de Contabilidad de Costos que específicamente "registra y analiza los gastos, estudia e interpreta los datos acumulados, y utiliza esta información en la administración y dirección de una empresa privada determinada". Es así como la Contabilidad de Costos se considera como una rama de la contabilidad general, pero en el fondo es un perfeccionamiento de la misma; se basa en la partida doble y registra las operaciones en diarios y mayores auxiliares conectados con la contabilidad general, por medio de cuentas de control. De esta manera, desempeña una función histórica, puesto que registra la historia de los acontecimientos del costo industrial. Su estudio puede emprenderse siguiendo dos caminos diferentes que convergen en un mismo objetivo. Conforme al primero se aborda el estudio de la subdivisión de los mayores y diarios auxiliares destinados al registro de las operaciones de la producción, incluyendo el estudio de la documentación comprobatoria de las operaciones practicadas; de acuerdo con el segundo, son los factores del costo los objetivos centrales del análisis que se estudian desde el punto de vista de su contabilización de la técnica para lograr obtener el costo unitario. El primer camino corresponde propiamente a la técnica contable, y presupone un dominio en el manejo de la contabilidad general; el segundo es el más sencillo de comprender y asimilar y de más fácil exposición, considerándose como el método tradicional, razones por las cuales lo tomaremos de base aplicándolo de manera preferente a la industria de transformación, por ser ésta la que ofrece más amplio campo para su estudio y aplicación.

2.- Finalidades de la contabilidad de costos. La contabilidad de costos tiene como funciones fundamentales la de servir 1) de instrumento de información de lo que ha acontecido; 2) de instrumento de control de las operaciones practicadas; 3) de instrumentos de medición de eficiencia; funciones que equivalen a las fases históricas, presupuestal y estándar del estudio de los costos unitarios. La función primordial y última es la determinación de los costos unitarios, desde los ángulos de la producción y la distribución de los bienes o de los servicios económicos. Al obtener

estos cálculos se informa de lo acontecido; pero además constituye un método de control sobre el personal o elemento humano, sobre la materia prima y capital invertido, y un medio para aumentar el rendimiento de los diversos factores concurrentes en la producción. La aplicación de los presupuestos en la producción, administración y venta, es la creación relativamente reciente, permitiendo el cálculo predeterminado de los costos.

Harrington Emerson, escribió una serie de artículos en la Revista de Ingeniería, entre los cuales se hacían las siguientes ideas: "Existen dos métodos radicalmente diferentes para obtener los costos. Conforme al primer método se obtienen los costos hasta que el trabajo está terminado; de acuerdo con el segundo, los costos se calculan antes de que el trabajo se lleve a cabo. El primer método es el antiguo, el cual es usado en la mayor parte de las fábricas; El segundo método es el nuevo procedimiento que comienza a ser empleado en las plantas más grandes, habiendo sido demostrado ya su valor práctico". La parte histórica no carece de valor; muy por el contrario, tiene todo el que merece, pero por sí sola es incompleta; su complemento lo constituye la aplicación de los costos predeterminados. La nueva teoría de la predeterminación de los costos, ha complementado el procedimiento histórico para el cálculo del costo, y lo ha convertido en un instrumento capaz de producir los más grandes beneficios y ejercitar decidida influencia sobre los negocios modernos, de tal manera que permite, sin hipérbole, designar a la contabilidad de Costos como el timón de la administración de las empresas.

Solamente por medio de la comparación entre los costos predeterminados y los costos reales pueden corregirse las deficiencias y desperdicios, que de otro modo, pasarán inadvertidos. Así como el capitán de un barco, antes de salir, conoce su puerto de destino, y la ruta que deberá seguir, siéndole indispensable para ello el sextante que indique en cualquier momento su posición y la brújula que la señale la orientación, para un negocio, los estándares de costo desempeñan el papel del sextante y de la brújula, por que indican al gerente, al compararlos con los costos reales, en primer lugar, la posición de guarda, y en segundo, la ruta que debe seguir. De este modo, el gerente puede apreciar si está en el buen camino o si se ha desviado de él. La comparación permite imprimir las orientaciones que se juzguen pertinentes, para llegar a la meta deseada. De esta manera los costos históricos se complementan con los costos predeterminados.

El costo real incurrido, o sea el que se obtiene a través de la contabilidad de costos, en determinado momento histórico, tiene un gran valor; pero aun lo tiene más el costo por realizar, o sea aquel que trata de suprimir el desperdicio y los desfilfarros. Para actualizar es necesario comparar constante y tan frecuentemente como sea posible, los datos con los datos calculados con anticipación; sólo en esta forma pueden controlarse y corregirse las anomalías. De aquí que se diga que una contabilidad moderna de costos, para llamarle así, mostrará los resultados históricos y además servirá de base para la predeterminación de los costos y de los resultados que deban obtenerse, a fin de que la misma contabilidad se convierta en un instrumento de control que localice las causas de las deficiencias y desperdicios en el cumplimiento de un plan prefijado de producción.

Al tener la perspectiva del costo desde el punto de vista económico, se simplifica la comprensión del contenido de la contabilidad de costos, pues se entiende por que se le considera un instrumento en la dirección de una empresa; al mismo tiempo se amplían los horizontes de las

varias aplicaciones que pueden tener, dadas las diversas finalidades que llenan el costo. De aquí que el contador sienta cada vez más la necesidad de ahondar el estudio del aspecto económico, que es el que le da la visión de su importancia.

3.- Aplicaciones de los costos unitarios. Si consideramos como una función de la Contabilidad de Costos la determinación de los costos unitarios, el cálculo de éstos, a su vez llena diversas finalidades. Entre las más importantes pueden citarse las siguientes: Los costos unitarios sirven de base 1) para la valuación de los inventarios de la producción en proceso y de la producción terminada y en consecuencia facilitan la práctica del balance general; 2) para el cálculo del costo de distribución del producto a los clientes o consumidores; 3) como bases de referencia para establecer la política de ventas, al tenerse en cuenta los costos de producción y distribución, a fin de establecer las concesiones máximas de venta; los productores que tienen los costos unitarios más bajos son los que a la larga se imponen sobre los productos cuyos costos unitarios son superiores; los primeros pueden influir sobre los precios en el mercado, mientras que los segundos se encuentran en condiciones desventajosas desde el punto de vista de la competencia; 4) como base para la elección de la alternativa que más convenga; entre diversos modos de actuar, la elección del camino más conveniente puede realizarse previo análisis de los costos unitarios correspondientes a las alternativas por seguir. A través de los costos unitarios reales y predeterminados se fijan los volúmenes de la producción más adecuados teniendo en cuenta los precios que rigen en el mercado. De esta manera el empresario se encuentra en condiciones de aumentar o disminuir el volumen de la producción, de eliminar las líneas que no le dejan rendimiento, o incrementar las que le sean más remunerativas.

4.- El procedimiento para determinar los costos está condicionado por la naturaleza de la industria y el tiempo en que se obtienen. Desde el punto de vista de la determinación de los costos existen dos industrias básicas: la primera transforma la materia prima por medio de yuxtaposición o adición de materiales; tal acontece con la industria de transformación en la que se van agregando los materiales uno a otro hasta obtener el producto manufacturado. La segunda toma la maestra prima y la rompe, la disgrega, la subdivide, obteniendo a través de los procesos, diversos productos iguales en importancia en unas ocasiones, y en otras, un producto principal y varios sub-productos concomitantes, tal como sucede en la industria extractiva. Es la primera categoría de industrias la que es el objeto principal de nuestro estudio.

Las unidades producidas por la industria de transformación pueden obtenerse por el ensamble de sus partes, o bien sometiendo a diversos procesos los materiales que las forman. Así por ejemplo, la fabricación de un automóvil es el resultado del ensamble de las partes que lo forman. En cambio, la producción de cemento constituye un proceso continuo de los materiales que lo integran. De aquí que los sistemas de costos, atendiendo a esta característica de la producción, se clasifiquen básicamente en: a) sistema de costos por órdenes y b) sistema de costos por procesos.

Conviene recordar que un sistema contable es un procedimiento o método de registro

basado en la partida doble. Un sistema de costo es un sistema contable basado en un plan cuyo objetivo es la determinación de los costos unitarios. Pueden seguirse diversos planes y por esto hay varios sistemas que en el fondo son modificaciones de los dos anteriormente enunciados, (órdenes de producción y procesos) como resultado de la experiencia, tal como acontece con los costos por clases y los costos por operaciones.

Los sistemas de costos se clasifican en relación con el tiempo en que se obtienen: los costos son históricos cuando se toman de la realidad; son predeterminados cuando se calculan anticipadamente a los acontecimientos. Dentro de esta clasificación pueden subclasificarse en relación con la naturaleza de la producción: costos por órdenes y costos por procesos. De esta manera pueden formarse el siguiente cuadro:

### I.- Sistemas de costos históricos o reales.

- A) Por órdenes de producción
- B) Por clases
- C) Por procesos
- D) Por operaciones.

### II.- Sistemas de costos predeterminados

- E) Estimados o estimativos (órdenes o procesos)
- F) Estándar (órdenes o procesos)

Pasamos a referirnos a cada uno de ellos.

A) Sistema de costos por órdenes. Conforme a este sistema, para la ejecución de cualquier trabajo productivo, es indispensable expedir una orden por escrito. Esta orden estará numerada y en ella se indicará el artículo o servicio deseado con todas las especificaciones necesarias a fin de que el departamento respectivo cuente con la autorización correspondiente para proceder a su manufactura y a la vez se informa al departamento de contabilidad de lo que está sucediendo en el departamento productor. A esta orden deben cargarse separadamente cada uno de los tres elementos del costo a que nos hemos referido, de tal manera que se obtenga el costo total de producción de cada orden individual. Dividiendo el costo total de la orden entre el número de unidades producidas se obtiene el costo unitario (véase forma 1). En términos generales, puede decirse que dichas órdenes son expedidas por el director de la producción en colaboración con el departamento de ventas. Supongamos que el resumen de la orden de producción uno, es el siguiente:

### Orden de Producción No.1

#### Resumen:

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Materiales                          | \$ 100,000.00                                    |
| Trabajo                             | 75,000.00  |
| Gtos. de Producción                 | 25,000.00  |
|                                     | <hr/>  |
| Suma                                | \$ 200,000.00 Que equivalen al costo de la orden |
| Unidades producidas                 | 100  |
| El costo unitario sería por unidad. | \$ 200,000.00 - 100 = \$2,000.00                 |

No sólo para la producción pueden utilizarse las órdenes, sino también para otras labores dentro de la misma fábrica. Así por ejemplo, pueden emplearse las órdenes de construcción las órdenes de reparación, las órdenes de conservación y para otros servicios de carácter permanente, y entonces reciben el título de ordenes permanentes porque el número que se les asigna para identificarlas es fijo; pero en este caso nos estamos refiriendo a las órdenes de producción, las cuales a su vez pueden clasificarse: A) órdenes de producción de partes; B) órdenes de producción de subensamble y C) órdenes de producción de ensamble.

Con el fin de entender esta clasificación, nos referiremos a un ejemplo: supongamos que el artículo manufacturado X está formado de las partes 1,2 y 3, producidas por diferentes departamentos. Para manufacturar independientemente cada una de estas partes, expedirá las órdenes de producción de partes; cuando se unan las partes 1 y 2 ó las 2 y 3, se expedirán las órdenes de producción de subensamble; y en cuanto se trate de unir todos los elementos que forman el artículo X, o sea la reunión de las partes 1,2 y 3, se expedirán las órdenes de producción de ensamble. Cabe decir que esta clasificación es necesaria para determinadas industrias que así lo requieran, pero no es aplicable a todas.

Este sistema tiene la ventaja de dar a conocer con todo detalle el costo de producción de un artículo, y es recomendable para las fábricas que producen a base de órdenes específicas dadas por sus clientes y en general para la industria que puede identificar la orden en sus diversas fases de transformación. Tiene el sistema las siguientes ventajas: da a conocer con todo detalle el costo de producción del artículo; pueden proyectarse estimaciones futuras en vista de los costos anteriores; puede señalarse qué órdenes han dejado utilidad y cuáles pérdidas. Por otra parte, tiene sus inconvenientes, entre ellos el que se refiere a su costo de operación, pero ser el más elevado de entre los sistemas, debido a la gran labor que representa el obtener los datos en forma detallada. Además se requiere mayor tiempo para obtener los costos; se cometen gran número de errores debido al gran volumen de detalles; se dificulta manejar los costos cuando se hacen embarques parciales y por último los datos resulten un tanto extemporáneos para la dirección del negocio. sin embargo, es el método clásico y el que sirve de base para explicar la técnica de la determinación del costo

ORDEN DE PRODUCCION No. -----

|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    |                           |  |
|----------------------------------|------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------|--------------------|---------------------------|--|
| <b>PRODUCTO:</b>                 | <b>CANTIDAD:</b> | <b>FECHA DE INICIACION:</b> | <b>FECHA DE TERMINADO:</b> |                                       |              |                |                    |                           |  |
| <b>INSTRUCCIONES ESPECIALES:</b> |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    |                           |  |
| <b>MATERIALES DIRECTOS</b>       |                  | <b>TRABAJO DIRECTO</b>      |                            | <b>GASTOS DE PRODUCCION APLICADOS</b> |              |                |                    |                           |  |
| <b>VALE No.</b>                  | <b>CANTIDAD</b>  | <b>UNIDAD</b>               | <b>IMPORTE</b>             | <b>FECHA</b>                          | <b>HORAS</b> | <b>IMPORTE</b> | <b>COEFICIENTE</b> | <b>IMPORTE</b>            |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    |                           |  |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>           |                  |                             |                            | <b>ORDEN DE PRODUCCION</b>            |              |                |                    |                           |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    | <b>R E S U M E N</b>      |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    | <b>CANTIDAD FABRICADA</b> |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    | MATERIAL DIRECTO          |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    | TRABAJO DIRECTO           |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    | GASTOS DE PRODUCCION      |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    | <b>TOTAL →</b>            |  |
|                                  |                  |                             |                            |                                       |              |                |                    |                           |  |

precisamente porque cada factor del costo se acumula a al orden correspondiente.

B) Sistema de costos por clases. Puede sintetizarse este sistema diciendo que es una forma condensada del método de órdenes de producción. Por clase deberá entenderse el grupo de productos similares.

Su empleo se ha extendido rápidamente a las industrias que producen múltiples artículos catalogados por clases, porque tiene la ventaja de proporcionar datos aceptables con mayor rapidez, eliminando detalles que se juzgan innecesarios. Así por ejemplo, supongamos que existen tres clases la primera comprende seis productos, la segunda ocho y la tercera diez. Los costos que se obtendrían serían de tres clases en lugar de calcular los de veinticuatro productos.

Cuando se fabrica gran variedad de productos similares sujetos a los mismos procesos, la acumulación de los costos puede hacerse por grupos de productos en lugar de que se hagan individualmente por cada producto. Para obtener el costo de la clase de productos entre la cantidad producida de la misma clase. De la atinada clasificación de los productos en clases dependerá la exactitud del cómputo del costo unitario, por lo que deberá dársele atención a su agrupación. Puede escogerse para calcular el costo de cada clase una medida como el peso o el volumen y en este caso se aplica la técnica del sistema a base de procesos; o bien puede escogerse la orden específica, y entonces se utiliza la técnica del sistema de órdenes.

C) Sistema de costos por procesos. Conforme a este método, a cada proceso se le acumula el material, el trabajo y los gastos indirectos de la producción. El costo unitario se obtiene dividiendo el importe de la suma de los costos de los procesos entre las unidades producidas. Así por ejemplo, supongamos que el costo de tres procesos es el siguiente y que las unidades producidas son 10 uniformes.

| COSTO POR PROCESO | COSTO POR UNIFORME |              |
|-------------------|--------------------|--------------|
| Proceso A.....    | \$ 175,000.00      | \$ 17,500.00 |
| Proceso B.....    | 25,000.00          | 2,500.00     |
| Proceso C.....    | 50,000.00          | 5,000.00     |
|                   | \$ 250,000.00      | \$ 25,000.00 |

Costo unitario = \$250,000.00 - 10 Uniformes producidos igual a \$25,000.00 por uniforme.

Este sistema se utiliza en aquellas industrias cuyo producto o productos pueden expresarse en unidades como uniformes pares, docenas etc. Dentro de este mismo sistema pueden obtenerse análisis de costos por departamentos, por operaciones, etc. Para obtener el costo unitario, como la producción es continua, es indispensable conocer los inventarios físicos de los que está en proceso, hasta donde las circunstancias lo permitan, a fin de obtener mayor exactitud, advirtiendo



que el cálculo de la producción en proceso se hace en un gran número de industrias sobre bases estimadas, señaladas por el técnico de la producción.

Existen otros métodos conocidos por diferentes nombres, tales como el sistema de costos por tareas, por trabajos especiales, por grupos o por lotes y los sistemas de costos múltiples o compuestos, todos los cuales en realidad son modificaciones de los sistemas de órdenes o de procesos.

**D) Sistemas de costos por operaciones.** Es un refinamiento del sistema de costos por procesos; cada proceso se subdivide en varias partes que reciben el nombre de operaciones, de aquí que el proceso pueda incluir diversas operaciones. Su empleo es recomendable en todas aquellas industrias en donde las líneas están estandarizadas y su producción es en gran volumen y en consecuencia, existe una división de trabajo que permita determinar el costo de producción en cada operación. Otra aplicación de este método tiene lugar cuando el costo de operación entre los diferentes productos que se elaboran, no varía mucho, o cuando una gran variedad de esos artículos pasan por idéntica operación. Para llenar este requisito es indispensable, por lo tanto, que el costo de la materia prima no se altere por adiciones o modificaciones en cualquier sentido que signifique un aumento considerable del valor de ella; como, por ejemplo, la operación de vulcanización en la industria huleira. En ésta no se agrega materia prima y, sin embargo, pasan por la misma operación artículos de diferentes especificaciones. Hay que hacer notar también que no se hace distinción entre materiales directos y materiales indirectos, o bien entre mano de obra directa y mano de obra indirecta, sino que su finalidad es obtener el costo por operación sin este análisis.

Así por ejemplo, supongamos que la producción de 100 unidades de un artículo se realiza en cuatro operaciones, corte, lavado, secado y refinado:

| Operación | Material | Trabajo | Gastos  | Total    | Costo Unitario |
|-----------|----------|---------|---------|----------|----------------|
| Corte     | \$100.00 | \$10.00 | \$ 8.00 | \$118.00 | \$1.18         |
| Lavado    |          | 7.00    | 12.00   | 19.00    | 0.19           |
| Secado    |          | 4.00    | 6.00    | 10.00    | 0.10           |
| Refinado  |          | 2.00    | 3.00    | 5.00     | 0.05           |
|           | \$100.00 | \$23.00 | \$29.00 | \$152.00 | \$1.52         |

De estos métodos citados nos referimos en el curso de esta obra a los sistemas de órdenes y de procesos.

**E) Costos Estimados.** Los costos estimados se obtienen sobre bases empíricas, calculando aproximadamente los elementos que los integran. Son aproximados por no contener analíticamente todos los elementos que los forman. Pueden calcularse antes de que se realice la producción o bien ya en plena marcha de la misma. En el primer caso sirven para normar el criterio de quienes desean realizarla; en el segundo, si se llevan costos unitarios reales, sirven de punto de referencia y comparación. Estos cálculos estimativos pueden irse afinando con el tiempo y cuando ya se tiene una experiencia dada, puede ajustárseles a las condiciones reales de la misma producción.

**F) Costos Estándar.** Los costos estándar, son estimaciones científicas de los diversos elementos que integran un satisfactor, en relación con un volumen dado de producción, lo que trae como corolario el control presupuestal indispensable para llegar a obtenerlos en la práctica. Los costos estándar, pueden tener dos significados: A) como modelo circulante, B) como medida fija. en el primer caso se establecen en relación con las circunstancias y significan la meta por obtener en una situación corriente, mientras que en el segundo se aplican a períodos largos como medida de comparación.

**5.- Departamentización.** El dividir una fábrica en departamentos, es uno de los primeros pasos que deben darse al instalar cualquiera de los sistemas de costos antes enunciados. La división departamental de una fábrica es un factor decisivo para determinar qué sistema debe escogerse, porque dichos costos se originan precisamente en los departamentos. Pueden decirse que la naturaleza de las operaciones departamentales es el factor determinante para decidirse por el sistema más adecuado, o bien la combinación de sistemas que sea menester adoptar.

En cualquier fábrica la departamentización es ocasionada por la necesidad de: 1) establecer responsabilidades definidas por el costo de operación de cada departamento; 2) obtener el monto de los gastos indirectos de cada departamento de servicios, con el fin de saber cuál es el costo de cada servicio, y que este costo indirecto pueda ser prorrateado entre los departamentos productivos que son los que lo originan. Sobre estas bases los departamentos de una industria se clasifican: a) Departamentos productivos y b) Departamentos de servicios. Los primeros son las divisiones en que se transforma la materia prima para obtener un efecto manufacturado; los segundos son aquellos que dan servicios a los primeros para lograr la transformación de los productos. Debe tenerse presentes que el costo de los departamentos de servicio es erogado en beneficio del producto que se elabora en los departamentos productivos. En consecuencia, cada departamentos productivo deberá absorber el porcentaje que le corresponde por el servicio que le presenta estos departamentos auxiliares.

Además, para la instalación de cualquiera de los sistemas citados, debe tenerse en consideración si la producción es intermitente, continua o en masa. En estos dos últimos casos, en términos generales, los sistemas de procesos o de operaciones son los más adecuados, mientras que en el primero, el sistema de costos por órdenes es el que llena mejor las necesidades de la producción temporal de estación.

También hay que tener en cuenta si la construcción de la fábrica se ha hecho sobre un plano diseñado, atendiendo a las necesidades peculiares de la industria. En este caso, el lógico ordenamiento de las máquinas en relación con las operaciones, procesos, departamentos, etc., facilita la compilación de los factores del costo; pero cuando la fábrica se ha instalado en un local inadecuado, como sucede en muchas ocasiones al iniciarse las industrias, en nuestro medio, entonces la instalación de las máquinas y la sucesión de las operaciones se adaptan más bien al local que a las necesidades técnicas de la propia industria; en esas condiciones se dificulta el cómputo real, en particular en lo que se refiere al prorrateo de los gastos de producción.

En estas circunstancias, se requiere mayor cuidado para definir las secciones, centros de producción, operaciones, procesos o departamentos, es una pena realizar un gran volumen de trabajo inútil.

**6.- Procedimientos uniformes.** Las asociaciones manufactureras de los países industrializados han utilizado con bastante éxito los métodos uniformes de contabilidad industrial que han permitido la unificación de los procedimientos, en cada rama fabril, lo cual ha ahorrado tiempo y esfuerzo. Entre las razones que justifican el empleo de métodos uniformes en la determinación de costos, por todos los miembros que pertenecen a una misma industria, agrupados en asociaciones, pueden citarse como principales las siguientes: a) Costos de experimentación: se obtiene una economía por la eliminación de los costos de experimentación que cada uno de los miembros debería erogar en caso de que lo hiciera individualmente y puede determinarse más exactamente en esta forma colectiva el mejor método para obtener el costo dentro de toda una industria. b) Productos antieconómicos: se obtiene una información sobre todos aquellos productos antieconómicos declarados como tales por los miembros de la industria. c) Volumen de producción; se tiene información referente al volumen de la producción total en la industria y las posibilidades de su venta en el mercado. d) Suma de esfuerzo: se pueden remover obstáculos que aisladamente sería difícil vencer. En una palabra, la unificación proporciona grandes ventajas tanto desde el punto de vista de la economía interna del negocio como de su economía externa. Debe entenderse que estos métodos uniformes se adaptan a las peculiaridades de cada empresa que los toma como base de su sistema de costos.

**7.- Razón del método a seguir.** Conocemos la naturaleza y finalidades de la Contabilidad de Costos así como las de los sistemas para determinar los costos unitarios; necesitamos ahora esbozar brevemente el camino que vamos a seguir: Debemos considerar, en primer lugar, el costo del empresario que no conoce sus costos unitarios sino que se conforma con determinar sus costos globales, para lo cual le es menester practicar inventarios físicos al final de cada período.

Para este caso se verá la clasificación de sus cuentas y la formación del estado de costo de producción y costo de lo vendido.

El siguiente paso consiste en considerar el caso del empresario que sí desea conocer sus costos unitarios. Para ello se estudiarán las cuentas de control de los costos, estrechamente vinculados con los inventarios continuos, y que permitirán formular los estados financieros, sin la necesidad de recurrir a la práctica de los inventarios físicos. En esta forma queda demarcada la diferencia contable que existe entre quien no tiene un sistema de costos de órdenes o procesos y quien sí lo lleva. Además, hemos utilizado los conocimientos que el estudiante debe tener de la

contabilidad general, engranándolos con el aspecto costo contable.

Ahora bien, el estudio de la materia propiamente dicha se inicia al abordar los capítulos del material, trabajo y gastos de producción, y su concentración contable referida al sistema de órdenes, por ser el procedimiento clásico que facilita el estudio de estos temas.

Al tener el estudiante el concepto concreto del sistema de órdenes, se encuentra capacitado para estudiar el sistema de procesos y los sistemas de los costos predeterminados, llámense costos estimados o costos estándar. Con estos antecedentes comprenderá los costos de distribución. Juzgamos necesario, además, que se conozcan, aunque sea rudimentariamente, los principios de la instalación de los sistemas de costos, pues la utilidad que de ellos se derive dependerá de su aplicación práctica.

### III

## ESTADOS DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE LO VENDIDO

1.- Dos instrumentos indispensables para la administración de una empresa. Desde un punto de vista general, puede considerarse el problema de la administración de una empresa como la aplicación práctica de los dos grandes procesos intelectuales: la síntesis y el análisis. Los dos tienen la misma importancia; descuidar cualquiera de ellos significa falta de control. En la administración de las empresas, la síntesis siempre va precedido al análisis, y en los últimos años, ha habido un gran desarrollo en la técnica del análisis de los problemas concernientes a la dirección de las empresas, destacándose en primer término la Contabilidad de Costos como instrumento analítico de las operaciones, en todas sus fases.

En la técnica del costo, la síntesis está representada por el estado que muestra el costo de producción en forma global; el análisis por el estudio de cada una de las partes que forman ese estado y que a la vez constituyen el costo unitario, cuyo cálculo se obtiene por cualquiera de los sistemas de costos enunciados. Así pues, intentaremos en primer lugar dar una idea sintética de la Contabilidad de Costos y su conexión con la Contabilidad General, y en segundo, estudiarla en su aspecto analítico, atendiendo a las limitaciones que nos hemos impuesto.

2.- Diferencia entre la contabilidad industrial y la comercial. Mientras que el comerciante recibe el producto ya elaborado para su venta, el industrial tiene que elaborarlo. En consecuencia, éste tendrá que llevar una contabilidad especial a fin de determinar el costo del artículo que produce. Esta contabilidad se conoce con los nombres de Contabilidad Industrial, contabilidad Fabril o contabilidad de Costos

El comerciante, para determinar la utilidad o la pérdida en su negocio, formula un Estado de Pérdidas y Ganancias. El industrial, para llegar a saber el resultado de su negocio, necesita, además, el Estado del costo de Producción, que también puede llamarse Estado de Costo de Elaboración. Estado de Fabricación o Estado de Costo de Manufactura, nombres asignados según sea la naturaleza del negocio de que se trate.

3.- Clasificación de los elementos del costo de producción. Este punto ha sido estudiado en el capítulo I. En esta ocasión nos referimos al aspecto contable. Ya hemos dejado apuntado que el costo, puede clasificarse según su naturaleza en los elementos que lo forman: a) el material; b) el trabajo, y c) los gastos de producción, que constituyen los tres factores fundamentales para determinar el costo de producción. La idea anterior también puede expresarse diciendo que el costo de producción de un artículo está formado por: 1) cargos directos, y 2) cargos indirectos. Los primeros son aquellos que, como su nombre lo indica, integran directamente el costo del artículo, mientras que los segundos, indirectamente contribuyen a su formación.

El trabajo y el material pueden subdividirse, respectivamente, el trabajo directo o indirecto,

y materiales directos e indirectos. Vamos a estudiar estos elementos.

A) **Material Directo.** El primer elemento de costo de todo artículo producido lo constituye el material directamente utilizado en su transformación. El costo de este material comprenderá su importe más todos los gastos necesarios para llevar dicho material a los almacenes de la fábrica, como son los fletes, acarreo, derechos de importación, cambios, corretajes, etc.

El material directo admite tres divisiones: **La Materia Prima** es aquella sujeta al proceso de transformación con el fin de obtener un producto manufacturado, como por ejemplo, el algodón en la industria textil, el hierro en la industria pesada. La segunda división la constituyen las **Partes Compradas**, las cuales no sufren cambio alguno al obtener el producto, sino simplemente se agregan a éste. En muchas ocasiones no es posible manufacturarlas debido a su patente o bien porque el costo de producción sería más elevado si se quisieran manufacturar dentro de la misma fábrica; ejemplo: en la industria de perfumes, los envases y las etiquetas no sufren transformación alguna y se compran a otras empresas. La tercera clasificación se refiere a los **Accesorios de producción**, los cuales comprenden materiales esenciales para la manufactura, como por ejemplo, en la industria mueblera los clavos, los tornillos, la cola; estos accesorios van directamente a formar parte del producto manufacturado, pero no deben confundirse con los Accesorios Generales de producción constituidos por el aceite, las grasas, los cepillos, los cuales prestan un servicio general a la fábrica y deben considerarse dentro de la partida de Gastos de Producción. En resumen, el **Material Directo** es la parte sustantiva del producto manufacturado, y el **Material Indirecto** es todo aquel de naturaleza consuntiva para el buen funcionamiento de la fábrica.

B) **Trabajo directo.** El segundo elemento de importancia desde el punto de vista contable, es el trabajo empleado en la manufactura de un producto. Este término también es conocido con los nombres de mano de obra directa y salarios directos. Este factor es fundamental en la producción. Es digno de llamar la atención que todas aquellas industrias que han considerado como elemento básico de la producción al elemento humano, y han tratado por todos los medios posibles de desarrollar la iniciativa y la capacidad técnica del trabajador, vinculando sus intereses a los de la empresa, esas industrias han marchado a la cabeza del mundo de los negocios. Y si bien es cierto que el maquinismo ha tratado de eliminar la mano de obra hasta un límite casi increíble, también lo es que los privilegios y derechos de que goza el trabajador dentro de esta etapa del desenvolvimiento económico, lo han colocado en un plano superior al que tenía antes de ella.

A la fuerza de trabajo utilizada físicamente en la transformación de la materia prima se le considera como trabajo directo, desde el punto de vista contable. En cambio, el trabajo indirecto está caracterizado por la no intervención directa en el proceso de la fabricación de un producto, tal como acontece con el servicio de vigilancia y de supervisión de las diversas labores de una industria; mientras el primero es un costo directo, el segundo es un costo indirecto y debe ser catalogado como gasto indirecto de producción.

C) **Gastos de producción.** Estos están constituidos por todos los desembolsos necesarios para llevar a cabo la producción, los cuales, por su naturaleza, no son aplicables directamente al costo de un producto. Estos gastos pueden clasificarse en tres grandes divisiones: 1) **Trabajo Indirecto**; 2) **Material Indirecto**, y 3) **Gastos Indirectos**. La primera comprende el sueldo del

superintendente y toda labor supervisora; la segunda, los desperdicios de material, accesorios generales de producción, etc.; la tercera, la luz y fuerza, las contribuciones sobre la planta y el equipo, el seguro sobre la planta y el equipo, la renta de la fábrica, reparaciones de la planta y de los equipos y los diversos gastos generales de la fábrica en que se lleva a cabo la transformación del material.

4.- Estado del costo de producción. Teniendo delineados los tres elementos que forman el costo de producción, la fórmula del mismo es la siguiente:



El estado de Costo de Producción tiene por objeto recapitular los tres factores mencionados del costo de la producción; explicará al director de una empresa cuánto ha gastado en cada uno de los elementos que han entrado en la formación del artículo o artículos manufacturados. Existen diversas formas de presentación. La citada a continuación es de las más usadas.

El comerciante obtiene el costo de las mercancías vendidas en la siguiente forma:

|  |       |                 |
|--|-------|-----------------|
| Inventario de mercancías al principio del año    | ----- | \$ 1'000,000.00 |
| Compras de mercancías durante el año             | ----- | 5'000,000.00    |
| Suma   | ----- | \$ 6'000,000.00 |
| Menos: Inventario de mercancías al final del año | ----- | 2'000,000.00    |
| Costo de las mercancías vendidas                 | ----- | \$ 4'000,000.00 |

En una empresa manufacturera el costo de los productos vendidos se obtiene como sigue:

|  |       |                 |
|--|-------|-----------------|
| Inventario de los productos terminados, al principio del año | ----- | \$ 3'000,000.00 |
| Costo de la producción del año                               | ----- | 15'000,000.00   |
| Suma   | ----- | \$18'000,000.00 |
| Menos: Inventario de productos terminados al final del año   | ----- | 5'000,000.00    |
| Costo de venta de los productos terminados                   | ----- | \$13'000,000.00 |

El costo de producción se determina como sigue:

|  |       |                 |
|--|-------|-----------------|
| Inventario de Productos en Proceso, al principio del año   | ----- | \$ 4'000,000.00 |
| Materiales directos durante el año                         | ----- | 5'000,000.00    |
| Trabajo directo durante el año                             | ----- | 10'000,000.00   |
| Gastos de Producción durante el año                        | ----- | 2'000,000.00    |
| Suma   | ----- | \$21'000,000.00 |
| Menos: Inventario de productos en proceso al final del año | ----- | 6'000,000.00    |
| Costo de la producción al final del período                | ----- | \$15'000,000.00 |

El costo de los materiales utilizados se obtiene:

|  |                 |
|--|-----------------|
| Inventario de materiales al principio del año    | \$ 1'000,000.00 |
| Compras de materiales en el año                  | 7'000,000.00    |
| Suma   | 8'000,000.00    |
| Menos: Inventario de materiales al final del año | 3'000,000.00    |
| Costo de los materiales utilizados               | \$ 5'000,000.00 |

Los datos anteriores sirven de base para formular el Estado de Costo de Producción que es característico a toda empresa industrial de transformación y con los resultados de éste, formula el estado de costo de los productos vendidos, (ó Estado de Costo de Ventas ó Estado de Costo de lo Vendido) sustituyendo el renglón de las compras de mercancías durante el año por el costo de la producción terminada, que constituye el objeto de su actividad industrial.

### ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 19.

|  |                        |
|--|------------------------|
| Inventario de Productos en Proceso, al principio del año   | \$ 4'000,000.00        |
| <b>Materiales utilizados:</b>                              |                        |
| Inventario de materiales al principio del año.             | \$1'000,000.00         |
| Compras de materiales en el año                            | 7'000,000.00           |
| Suma   | 8'000,000.00           |
| Menos inventario de materiales al final del año            | \$3'000,000.00         |
| Trabajo directo  | 10'000,000.00          |
| Gastos de Producción.                                      | 2'000,000.00           |
| Suma   | \$21'000,000.00        |
| Menos: Inventario de Productos en Proceso al final del año | 6'000,000.00           |
| <b>COSTO DE PRODUCCION.</b>                                | <b>\$15'000,000.00</b> |

### ESTADO DE COSTO DE LO VENDIDO

Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 19

|  |                        |
|--|------------------------|
| Inventario de Productos terminados al principio del año    | \$ 3'000,000.00        |
| Costo de la producción del año                             | 15'000,000.00          |
| Suma   | \$18'000,000.00        |
| Menos: Inventario de Productos Terminados al final del año | 5'000,000.00           |
| <b>COSTO DE LO VENDIDO</b>                                 | <b>\$13'000,000.00</b> |

Estos dos estados se pueden fusionar en uno solo que recibe el nombre de Estado de Costo de lo Producido y de lo Vendido, cuya forma es como sigue:

### ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE LO VENDIDO

Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 19

|   |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Inventario de Productos en Proceso, al principio del año    |                |                | \$ 4'000,000.= |
| Materiales Utilizados:                                      |                |                |                |
| Inventario de Materiales al Principio del año               | \$ 1'000,000.= |                |                |
| Compras de Materiales                                       | 7'000,000.=    |                |                |
| Suma:   | \$ 8'000,000.= |                |                |
| Menos: Inventario de Materiales al final del año.           | 3'000,000.=    | \$ 5'000,000.= |                |
| Trabajo Directo   |                | 10'000,000.=   |                |
| Gastos de Producción  |                | 2'000,000.=    |                |
|   |                |                | \$21'000,000.= |
| Menos: Inventario de Productos en Proceso al final del año  |                | 6'000,000.=    |                |
| Costo de Producción   |                |                | \$15'000,000.= |
| Más: Inventario de Productos terminado al Principio del año |                | \$ 3'000,000.= |                |
| SUMA:   |                |                | \$18'000,000.= |
| Menos: Inventario de Productos terminados al final del año  |                | 5'000,000.=    |                |
| COSTO DE LO VENDIDO:  |                |                | \$13'000,000.= |

El anterior estado puede dársele también la siguiente forma:

### ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE LO VENDIDO

Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 19..

#### MATERIALES UTILIZADOS:

Inventario de Materiales.

al Principio del año \$ 1'000,000.=

Compra de Materiales 7'000,000.=

SUMA: \$ 8'000,000.=

Menos:

Inventario de

Materiales al final del

año 3'000,000.=

\$ 5'000,000.=

TRABAJO DIRECTO

10'000,000.=

GASTOS DE PRODUCCION

2'000,000.=

SUMA:

\$ 17'000,000.=

PRODUCTOS EN PROCESO:

INVENTARIO INICIAL \$ 4'000,000.=

INVENTARIO FINAL 6'000,000.=

2'000,000.=

COSTO DE PRODUCCION

\$ 15'000,000.=

PRODUCTOS TERMINADOS:

INVENTARIO INICIAL \$ 3'000,000.=

INVENTARIO FINAL 5'000,000.=

2'000,000.=

COSTO DE LO VENDIDO

\$ 13'000,000.=

5.- Cuenta de Producción. La Cuenta de Producción está íntimamente ligada con el Estado de Costo de Producción, por que aquélla es una cuenta puente para determinar el costo de lo producido. Se abre con el objeto de saldar por ella todas aquellas cuentas que contribuyen a formar el costo de manufactura de un artículo. Se le carga a los inventarios iniciales de materiales y de productos en proceso, de los materiales comprados, del trabajo empleado y de los gastos de producción; se le abona del importe de los inventarios finales de los materiales y de los productos en proceso. El saldo representará el costo de producción y será igual al que aparece en el Estado del mismo nombre. Esta cuenta se salda por la de Pérdidas y Ganancias, por lo que es una cuenta liquidadora de todas aquellas que constituyen el proceso propiamente productor.

|   |                       |   |                       |
|---|-----------------------|---|-----------------------|
| INVENTARIO DE MATERIALES AL PRINCIPIO DEL AÑO | \$ 1'000,000.=        | INVENTARIO DE MATERIALES AL FINAL DEL AÑO             | \$ 3'000,000.=        |
| PRODUCTOS EN PROCESO AL PRINCIPIO DEL AÑO     | \$ 4'000,000.=        | INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO AL FIN DEL PERIODO | \$ 6'000,000.=        |
| COMPRA DE MATERIALES                          | \$ 7'000,000.=        | COSTO DE PRODUCCION                                   | 15'000,000.=          |
| TRABAJO DIRECTO                               | 10'000,000.=          |   |                       |
| GASTOS DE PRODUCCION                          | 2'000,000.=           |   |                       |
| <b>S U M A:</b>                               | <u>\$24'000,000.=</u> |   | <u>\$24'000,000.=</u> |

Esta cuenta se utiliza cuando no se llevan inventarios continuos. Al finalizar el ejercicio social se toman inventarios de las existencias de los materiales, de los productos en proceso y de los productos terminados; pero mientras no se tomen éstos se desconoce el costo de la producción y en consecuencia los costos unitarios. Precisamente la contabilidad de costos trata de determinar el costo unitario de los productos terminados en la medida en que éstos van siendo fabricados, para lo cual es requisito indispensable llevar inventarios continuos de los materiales y de los productos terminados para controlar a la vez la producción de proceso.

6.- Estado de Pérdidas y Ganancias. El estado de Pérdidas y Ganancias muestra los resultados obtenidos por una entidad económica dentro de un período determinado, la diferencia

que existe entre el Estado de Pérdidas y Ganancias de un comerciante y el de un industrial, radica fundamentalmente en que el de este último tiene un capítulo especial referente al costo de producción que no existe en el del primero. El comerciante abre su cuenta de Pérdidas y Ganancias para cargar en ella al fin del ejercicio los saldos de todas las cuentas de resultados que han producido pérdida, más el inventario final de esas mismas mercancías; el saldo de Pérdidas y Ganancias, representa la utilidad ó pérdida obtenida; tratándose de una industria, el procedimiento es el mismo, pero incluyendo , además, el capítulo referente al Costo de la Producción.

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 19..

|   |                 |                 |                        |
|---|-----------------|-----------------|------------------------|
| VENTAS BRUTAS   | \$ 33'000,000.= |                 |                        |
| MENOS: DEVOLUCION EN VENTAS                             | 6'000,000.=     |                 |                        |
| <b>VENTAS NETAS</b>                                     |                 |                 | <b>\$ 27'000,000.=</b> |
| <b>COSTO DE VENTAS:</b>                                 |                 |                 |                        |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS AL 1o. DE ENERO      | \$ 3'000,000.=  |                 |                        |
| <b>COSTO DE PRODUCCION (SEGUN ANEXO)</b>                | \$ 15'000,000.= |                 |                        |
|   |                 |                 | <b>\$ 18'000,000.=</b> |
| MENOS: INVENTARIO DE PRODUCTOS TERM. AL 31 DE DICIEMBRE | \$ 5'000,000.=  | \$ 13'000,000.= |                        |
| <b>UTILIDAD BRUTA:</b>                                  |                 |                 | <b>\$ 14'000,000.=</b> |
| GASTOS DE VENTA   | \$ 2'000,000.=  |                 |                        |
| GASTOS DE ADMON.  | \$ 4'000,000.=  | 6'000,000.=     |                        |
| <b>UTILIDAD EN OPERACION:</b>                           |                 |                 | <b>\$ 8'000,000.=</b>  |
| OTROS INGRESOS  |                 | 500,000.=       |                        |
| <b>UTILIDAD LIQUIDA</b>                                 |                 |                 | <b>\$ 8'500,000.=</b>  |

7.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Esta cuenta tiene por objeto saldar por ella las cuentas que determinan el resultado final de la entidad productora considerada como unidad. Se carga del inventario inicial de productos terminados y del costo de la producción; se abona de las ventas netas y del inventario final de productos terminado, la diferencia entre estos cargos y abonos constituye la utilidad bruta, se carga además de las cuentas que arrojan pérdida como son los gastos de venta y gastos de administración y generales y otros egresos; se acredita de las cuentas que arrojan utilidad como son los ingresos por otros conceptos. Su saldo representa la utilidad o pérdida líquida en el período correspondiente y deberá ser igual al que aparezca en el Balance General a la fecha señalada.

### CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

|  |                       |  |                       |
|--|-----------------------|--|-----------------------|
| INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | \$ 3'000,000.=        | VENTAS NETAS                             | \$27'000,000.=        |
| COSTO DE PRODUCCION                        | 15'000,000.=          | INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | \$ 5'000,000.=        |
| GASTOS DE VENTA                            | 2'000,000.=           | OTROS INGRESOS                           | 500,000.=             |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                   | 4'000,000.=           |  |                       |
| UTILIDAD LIQUIDA                           | 8'500,000.=           |  |                       |
| <b>S U M A :</b>                           | <b>\$32'500,000.=</b> | <b>S U M A :</b>                         | <b>\$32'500,000.=</b> |

Al igual que la cuenta de producción, la de Pérdidas y Ganancias es una cuenta que sirve para liquidar por ella las cuentas que miden los resultados de la empresa.

8.- Balance General. El Balance General es el Estado que muestra la situación económica de una empresa en una fecha determinada. Por esta razón se le llama también Estado de Situación Financiera. Comprende, por una parte, las fuentes de donde se ha obtenido el capital: A) Aportaciones de los accionistas o socios, parte de las utilidades dejadas en el negocio. B) Los préstamos obtenidos sobre hipotecas hechas generalmente a largo plazo, y C) Los préstamos a corto

plazo. Por otra parte, muestra la forma en que dicho capital se ha invertido: A) El Activo, ó Capital Circulante usado en las transacciones diarias; B) El Activo Fijo representado por los bienes inmuebles e inversiones permanentes para los fines de la negociación; C) Las Inversiones en la compra de acciones de otras compañías; D) El Activo diferido representado por gastos correspondientes a ejercicios futuros. Siguiendo el procedimiento lógico de obtener el capital y la manera como se ha invertido, puede decirse que para la mayor parte de los negocios el activo deberá expresarse en el balance, atendiendo a su liquidez y el pasivo de acuerdo con su exigibilidad.

Por lo expuesto, concluiremos que el industrial para darse cuenta de la marcha de su empresa, necesita los siguientes estados, los cuales tienen entre sí; íntima relación y exponen en síntesis los resultados y la situación económica de la misma:

- 1.- Estado de Costo de Producción.
- 2.- Estado de Pérdidas y Ganancias.
- 3.- Balance General.

9.- Hoja de Trabajo. Para obtener los estados anteriores, los Contadores generalmente emplean una forma conocida con el nombre de Hoja de Trabajo y cuyo objeto es el de preparar en un solo estado los tres ya citados, los cuales guardan conexiones mutuas. Al practicar balance generalmente existen ajustes indispensables de correr en los libros, los cuales se pasan directamente en la hoja de trabajo, anotando tan sólo los montos y ajustando allí mismo los saldos, obteniendo a la vez una balanza que puede considerarse como definitiva a reserva de pasar los asientos en la contabilidad. En esta forma, la hoja de trabajo contendrá una columna para los nombres de las cuentas, dos columnas para la balanza previa, dos para los saldos, dos para los ajustes, dos para la balanza definitiva, dos para el Estado de Costo de Producción, dos para el Estado de Pérdidas y Ganancias y dos para el Balance General. En caso de no utilizarse las columnas en los ajustes, se suprimirán tanto éstas, como las de la balanza previa. Esta hoja, para el contador, significa, en materia de cuentas, lo que el plano de construcción para el ingeniero, al servirle de base para engranar las cuentas en función de los estados financieros y para correr los asientos finales de cierre.

10.- Cierre del Ciclo Contable en los Libros. El ciclo contable, generalmente, comprende un año de operaciones practicadas, para el cierre de este ciclo, es menester correr una serie de asientos de diario, los cuales pueden clasificarse:

a) Asientos de ajuste, que comprenden las provisiones para las reservas, la determinación de los cargos y créditos diferidos, y en general los ajustes necesarios para que las cuentas arrojen su saldo verdadero.



b) Asientos para computar el costo de la producción, que abarca el traspaso a la Cuenta de Producción de las cuentas que lo determinan.

c) Asientos de cierre de las cuentas que determinan la pérdida o la utilidad neta.

d) Asientos de cierre de las cuentas de activo, pasivo y capital contable.

El siguiente ejemplo dará una idea ilustrativa del procedimiento en su conjunto. Los libros de la Compañía Manufacturera Nacional, S.A., arrojan la siguiente balanza de comprobación al 31 de diciembre.

**COMPañIA MANUFACTURERA NACIONAL, S.A.**  
**BALANZA DE COMPROBACION**  
**al 31 de Diciembre de 19..**

|   |       |                 |
|---|-------|-----------------|
| 1.- Caja  | ----- | \$ 4'000,000.=  |
| 2.- Bancos  | ----- | 4'665,000.=     |
| 3.- Cuentas por Cobrar                                | ----- | 95'350,000.=    |
| 4.- Reserva para Cuentas Incobrables                  | ----- | \$ 14'100,000.= |
| 5.- Documentos por Cobrar                             | ----- | 18'950,000.=    |
| 6.- Inventarios al 1o. de Enero:                      |       |                 |
| 7.- Materias Primas                                   | ----- | 15'850,000.=    |
| 8.- Prod. en Proceso                                  | ----- | 25'600,000.=    |
| 9.- Prod. Terminados                                  | ----- | 38'780,000.=    |
| 10.- Terrenos   | ----- | 40'000,000.=    |
| 11.- Edificio de Fábrica.                             | ----- | 100'000,000.=   |
| 12.- Reserva para Depreciación Edificio               | ----- | \$ 12'432,000.= |
| 13.- Máquinaria y Equipo.                             | ----- | 90'000,000.=    |
| 14.- Reserva para Depreciación de Maquinaria y Equipo | ----- | 37'850,000.=    |
| 15.- Moldes.  | ----- | 14'930,000.=    |
| 16.- Reserva para depreciación de Moldes              | ----- | 8'348,000.=     |

|   |       |  |
|---|-------|--|
| 17.- Equipo de Fábrica                              | ----- | 22'040,000.=                           |
| 18.- Reserva para Depreciación de Equipo Fabrica.   | ----- | 5'700,000.=                            |
| 19.- Equipo de Oficina.                             | ----- | 7'070,000.=                            |
| 20.- Reserva para Depreciación de Equipo de Oficina | ----- | 950,000.=                              |
| 21.- Documentos por pagar.                          | ----- | 25'000,000.=                           |
| 22.- Cuentas por pagar.                             | ----- | 80'900,000.=                           |
| 23.- Acreedores Diversos                            | ----- | 4'025,000.=                            |
| 24.- Hipoteca por Pagar                             | ----- | 25'000,000.=                           |
| 25.- Capital Social                                 | ----- | 250'000,000.=                          |
| 26.- Ventas   | ----- | 450'740,000.=                          |
| 27.- Devolución Ventas                              | ----- | 35'790,000.=                           |
| 28.- Compra de Materias Primas                      | ----- | 210'470,000.=                          |
| 29.- Devolución/compra de Materias Primas.          | ----- | 40'560,000.=                           |
| 30.- Fletes/Compras                                 | ----- | 3'590,000.=                            |
| 31.- Trabajo Directo                                | ----- | 96'790,000.=                           |
| 32.- Gastos de Producción.                          | ----- | 27'650,000.=                           |
| 33.- Gastos de Venta                                | ----- | 75'840,000.=                           |
| 34.- Gastos de Administración                       | ----- | 32'760,000.=                           |
| 35.- Otros Productos                                | ----- | 4'520,000.=                            |
| <b>SUMAS:</b>                                       |       | <b>\$960'125,000.= \$960'125,000.=</b> |

#### IV

### INSTALACION DE UN SISTEMA DE COSTOS

1.- Contabilidad constructiva. La contabilidad constructiva, o sea la ciencia de sistematizar, corresponde a la parte creadora del técnico en cuentas. No pretendemos abarcarla, pues por sí sola sería tema de un libro; tan sólo procuramos hacer una síntesis de los puntos básicos indispensables para la instalación, dando por supuesto que el técnico instalador debe dominar el registro de las operaciones y la auditoría de las mismas.

La finalidad de toda industria es la producción de bienes económicos; pero para producirlos eficientemente se necesita conocer su costo. Un sistema de costos, es sólo un medio de control de la producción. Si las operaciones son simples, el sistema de contabilidad de costos tendrá que ser elemental. Si la producción es complicada, paralelamente el sistema de costos tendrá mayor complejidad. De esto se desprende que un sistema de costos es un medio para llegar a un fin, pero no es el fin mismo; y que su mecanismo, simple o complejo, dependerá en esencia del grado de complejidad del proceso productivo.

2.- Costo de instalación y de operación. Para instalar un sistema de costos, precisa calcular su costo de instalación y a la vez de operación. Un sistema no sólo está representado por las formas que se usen, sino por el personal y el equipo necesario para su funcionamiento. Para justificar la instalación de un sistema, es preciso determinar su costo en cuanto a personal, equipo y material, en relación con el rendimiento del negocio.

Los sistemas de costos son válidos para un volumen de operaciones determinado y para un tiempo determinado. Las industrias que están en constante crecimiento no pueden estar limitadas por un sistema. Si crece la industria, tendrá que adaptarse a ella el sistema (siempre debe adaptarse el sistema al negocio y no el negocio al sistema). Los sistemas no pueden ser permanentes dentro de nuestro actual estado de cosas. Sufren constantes cambios para adaptarse al desenvolvimiento de la industria, de la legislación que impone nuevas normas y de las propias circunstancias especiales provenientes del cambio constante de los diversos factores que concurren en la producción. Por lo tanto, los sistemas no deben considerarse como inmuebles, sino como instrumentos sujetos a constantes reformas para adaptarlos a las necesidades, teniendo en consideración que la industria es por naturaleza propia dinámica e inestable.

3.- Sistematización. La sistematización se ha definido como la clasificación y ordenación de las funciones de una empresa, y la creación de los medios de registro de las actividades de la misma, de acuerdo con un plan coordinado. El sistematizador debe dominar los principios y las prácticas de contabilidad, tener facilidad para ver los problemas en su conjunto y en sus detalles, y sobre todo, tener la facultad de coordinar. Su labor es esencialmente técnica.

A medida que las operaciones industriales se especializan, los sistematizadores se ven obligados, por el inmenso cúmulo de detalles de su profesión, a especializarse también. En los países de organización industrial avanzada existen especialistas en cada rama de la producción. En

nuestro medio, dado que apenas se está abriendo el mercado para sus servicios, el sistematizador no es, en el estricto sentido de la palabra, especialista, sino un portador de diversas especialidades; por esta razón, será más útil el estudio de la técnica de la instalación desde un punto de vista general.

La finalidad de todo sistema de contabilidad es la obtención de informes oportunos. Consecuentemente, los informes constituyen la meta principal del sistematizador.

4.- Dificultades por vencer. La instalación de un sistema tiene numerosas dificultades que vencer. Generalmente una de las principales consiste en su falta de simpatía, tanto ante las personas a quienes se va a reformar el procedimiento de trabajo, como de aquellas que ya tienen rutinas establecidas por bastante tiempo, y creen haber llegado a la cúspide de la perfección.

5.- Plan de trabajo. La sistematización requiere un plan de trabajo. Este puede ser dividido en: a) estudio de las necesidades de la empresa; b) proyección o planeación; c) instalación.

6.- Estudio de las necesidades de la empresa. La instalación de cualquiera de los sistemas de costos requiere el estudio de las necesidades de la empresa. Esto abarca el estudio de la organización en su conjunto, dando especial atención al conocimiento de las labores del personal de oficina y de la producción; estudio de los estados e informes, clases de productos, tipos y medidas; cantidades, con sus valores, producidas en cada una de las líneas de artículos; número de empleados y operarios que prestan sus servicios, e importe de los sueldos y jornales; métodos utilizados en la producción, implicando el conocimiento de cómo se reciben, almacenan y expiden los materiales; cómo se transforman esos materiales; cómo se registra y aplica a la producción el tiempo de los trabajadores; cómo se acumulan y prorratan los gastos de producción; cómo se controlan la herramienta, el equipo y la maquinaria; estudios del catálogo de cuentas y de la contabilidad y administración generales; métodos de confrontación interna; método de auditoría. En una palabra, precisa conocer el funcionamiento de la empresa como unidad económica, dedicando especial atención al proceso productivo.

Ha surgido la pregunta: ¿ Por dónde principiar el estudio de las necesidades de una empresa, con la finalidad de instalar un sistema de costos? ¿ Por el almacén de materias primas, siguiendo el proceso de transformación hasta convertirlo en producto terminado ya almacenado? ¿ O debe principiarse por el departamento de ventas encargado de la distribución del producto?.

Entre estos dos métodos opuestos de trabajo, quizá el más adecuado, en términos generales, sea el de principiar el estudio por el departamento de ventas de los productos elaborados, porque en este departamento se dará cuenta el organizador de las líneas más importantes, y, en consecuencia, las que mayor volumen de operaciones proporcionan al negocio. De esta manera, cuando el técnico estudia el proceso de fabricación, eliminará los detalles inútiles en que con tanta frecuencia está expuesto a caer cuando no se tienen metas bien definidas; pero debe advertirse que los dos procedimientos de investigación señalados tienen aplicación en la práctica.

Todos los datos y observaciones recogidos deben de registrarse en un libro de hojas móviles con el fin de clasificarlos y que a la vez sirvan de futura referencia. Esta parte recolectora de datos es muy importante, pues es la base de la investigación y de futuros informes.

En algunas ocasiones se acostumbra hacer un informe por escrito de la situación contable en que se encuentra la empresa. En otras, éste no es necesario, sino basta tan sólo examinar las

principales irregularidades y discutir las con el director de la empresa. Depende en cada caso de las circunstancias y de la rapidez con que se debe proceder a la organización o reorganización.

7.- Discusión de las ideas. Cuando ya se tiene en la mente y por escrito el anteproyecto del sistema recomendado, conviene discutirlo con el personal más capacitado y con los directores de la empresa. En esta discusión pueden aclararse puntos que aparentemente no ofrecen dificultad, pero que en el fondo pueden estar sujetos a una torcida interpretación. Todo sistema para implantarse, debe estar basado en un estudio intenso de los diversos métodos que pueden utilizarse, eligiendo el que por su economía y seguridad proporcione mayor eficacia para la operación de la empresa.

8.- Recomendación del anteproyecto. Después de haberse discutido las partes fundamentales del sistema, puede formularse un anteproyecto, eliminando todos aquellos elementos que sean necesarios, considerando que los directores y funcionarios tienen muy limitado su tiempo. La brevedad y la claridad son cualidades indispensables de todo buen informe contable. Los siguientes datos serán muy útiles para dar una idea clara del sistema: 1) qué objetivos se persiguen al implantar el sistema; 2) cuál es el costo de instalación de este sistema; 3) cuál es el costo de operación del nuevo sistema; 4) cuáles son los beneficios y las ventajas que se derivan de él.

9.- Proyecto. Las ideas son el alma del sistema. La acumulación de éstas, su exámen, su arreglo y su presentación en forma de proyecto constituyen un solo proceso. El sistema de costo en una nueva industria debe tener como base, en todo lo que sea posible, la experiencia de industrias similares. Por lo tanto, las ideas ya experimentadas en otros negocios tienen gran importancia. Esto requiere un trabajo de investigación ordenada.

Al mismo tiempo, las opiniones de quienes están constantemente en contacto con las necesidades, son muy útiles para la sistematización. Dentro de las asociaciones industriales y las profesionales, en países de industria avanzada, se acostumbra tener intercambio de ideas, con el fin de darlas a conocer a sus miembros. De este intercambio se obtiene una economía de esfuerzo, pues muchos de los problemas ya han sido resueltos y basta sólo recurrir a las fuentes de información para solucionarlos. Así pues, la prudencia aconseja tomar antecedentes de lo que han hecho industrias similares. Además, el organizador deberá estar al día en cuanto a información de los métodos mecánicos para la contabilización de las operaciones, recomendando el equipo más eficiente y más económico.

10.- Formas. Como por medio de formas o esqueletos se obtiene el control contable de las operaciones fundamentales de una industria, el diseño de las mismas requiere especial atención; y dado que cada forma tiene un costo, es preciso obtener el mayor rendimiento posible de ella. Los siguientes principios deberán tenerse presentes para su diseño:

- a) Precisar claramente su objetivo.
- b) Procurar que contenga toda la información necesaria con el fin de que llene el objetivo para el cual se crea.
- c) Saber quiénes son las personas y departamentos que necesitan copia de ella, para expedir las copias necesarias.
- d) Escoger la clase de papel adecuado, teniendo en consideración que hay formas que se manejan mucho, y, por consiguiente, deben tener un papel más resistente que aquellas que se

utilizan una sola vez.

- e) Escoger el tamaño aconsejable, teniendo en consideración las facilidades para su archivo.
- f) Escoger el tipo o tipos de imprenta más indicados.
- g) Anotar en la forma instrucciones breves sobre su manejo para evitar malas interpretaciones.

Investigaciones recientes han puesto de manifiesto los despilfarros a que da lugar el empleo de una papelería inadecuada, bien sea porque no está diseñada convenientemente, bien porque el papel no sea el indicado, o bien porque su contenido no se ajuste a las necesidades del negocio.

11.- Instalación. Una vez que el proyecto presentado ha sido aprobado es preciso llevarlo a la práctica. Como es casi imposible prever las dificultades que pueden tenerse en su operación, por lo que es imprescindible someterlo a observación en un lapso razonable.

La selección del personal y su adecuada instrucción, son indispensables para asegurar el buen funcionamiento del sistema. Del factor humano depende en gran parte la buena marcha del sistema elegido. Esta preparación puede darse por medio de instrucciones escritas, o por medio de pláticas individuales o conferencias, siendo de recomendarse todos los medios utilizables para ganarse la buena voluntad y el entusiasmo del empleado.

Cuando la empresa es pequeña, puede instalarse, de una vez, el sistema en todas sus partes. Generalmente se escoge el principio de un período para dar apertura al nuevo método, pero cuando la empresa es grande, es más prudente practicar cambios parciales en atención a las circunstancias. Refiriéndose a la parte de los costos, es de recomendarse, en primer término, establecer control inmediato sobre el material. Esto significa controlar las compras, almacenaje y distribución del mismo. Controlando el material, el siguiente paso es el control sobre el trabajo. Después de esto, procede el control de la producción en proceso, lo cual requiere el estudio de la producción, el estudio del costo en los auxiliares correspondientes, los coeficientes de gastos de producción que se deben prorratear, así como la concentración de los diversos factores del costo; y por último, el control del almacén de los productos terminados.

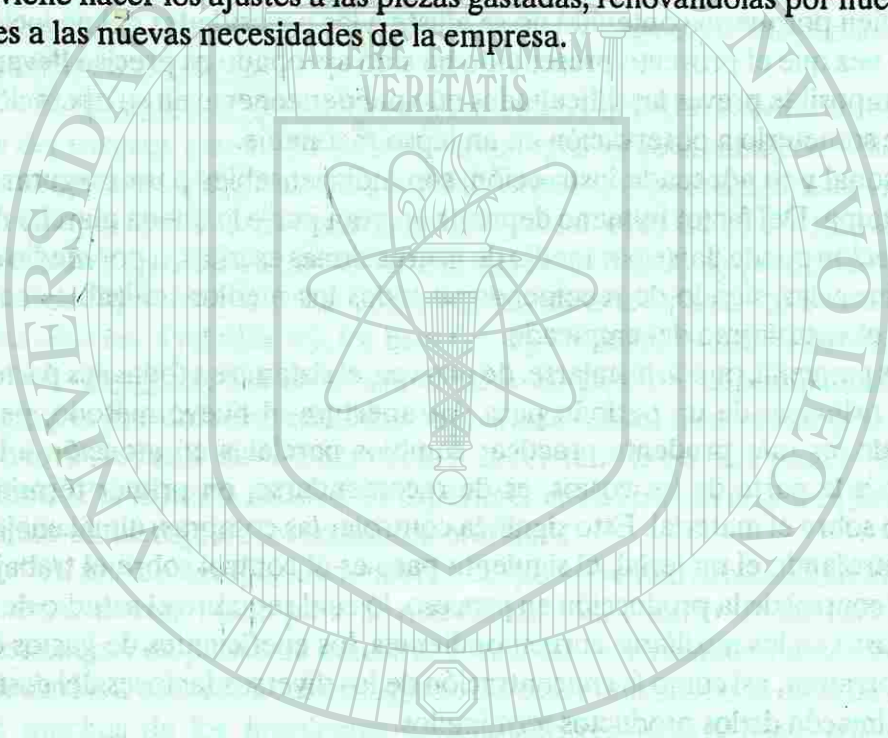
12.- Supervisión. Después de instalado el sistema, es conveniente supervisar su funcionamiento con el fin de corregir y ajustar las diversas piezas del sistema, que sólo la práctica descubre que están desajustadas.

13.- Libro de instrucciones. Quien instala un método, no puede estar constantemente explicando su funcionamiento; de aquí la necesidad de que haya un manual o libro de instrucciones que contenga el detalle del funcionamiento de cada parte del sistema.

Este manual debe contener, por lo menos, el siguiente material: 1) Plan de Cuentas. Cada cuenta deberá estar identificada por un símbolo, ya sea numérico o alfabético, explicando su funcionamiento. 2) Lista de todas las formas y registros, adjuntando copia de cada uno de ellos, así como instrucciones para su uso. 3) Detalle de la rutina y procedimiento para el control de cada uno de los factores del costo.

En resumen, para proyectar e instalar un sistema, hay que estar en antecedentes de lo hecho en otras empresas similares; si se trata de reemplazar un sistema antiguo por uno nuevo, la política más adecuada es la de implantarlo por partes y no tratar de hacerlo todo a un tiempo; las

necesidades específicas del que dirige la empresa y la información especial que desee, deberán de ser la meta al sistematizar el trabajo; el costo de instalación y operación del sistema deben de calcularse y tenerse en consideración. La instalación del sistema no se refiere tan sólo al hecho de proveer de formas y procedimientos, sino que es una labor coordinada y educacional del personal. Para que el sistema dé su máximo rendimiento, debe de supervisarse al igual que se vigila la marcha de una máquina. Todo sistema, con el tiempo, se envicia, envejece y deforma. Periódicamente conviene hacer los ajustes a las piezas gastadas, renovándolas por nuevos procedimientos adaptables a las nuevas necesidades de la empresa.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL

## GENERALIDADES

### I. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION

#### 1.- ANTECEDENTES

Nacen los primeros vestigios de la Administración, en la imposición de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio, con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia.

Sin embargo, los negocios que giran alrededor de una sola persona, sólo pueden tener resultados razonablemente positivos mientras las actividades que deben controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de operaciones se efectúe a través de un orden perfectamente establecido, y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podrían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; sin embargo, no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Fayol quien precisó la Ciencia de la Administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados.

#### 2. CONCEPTO

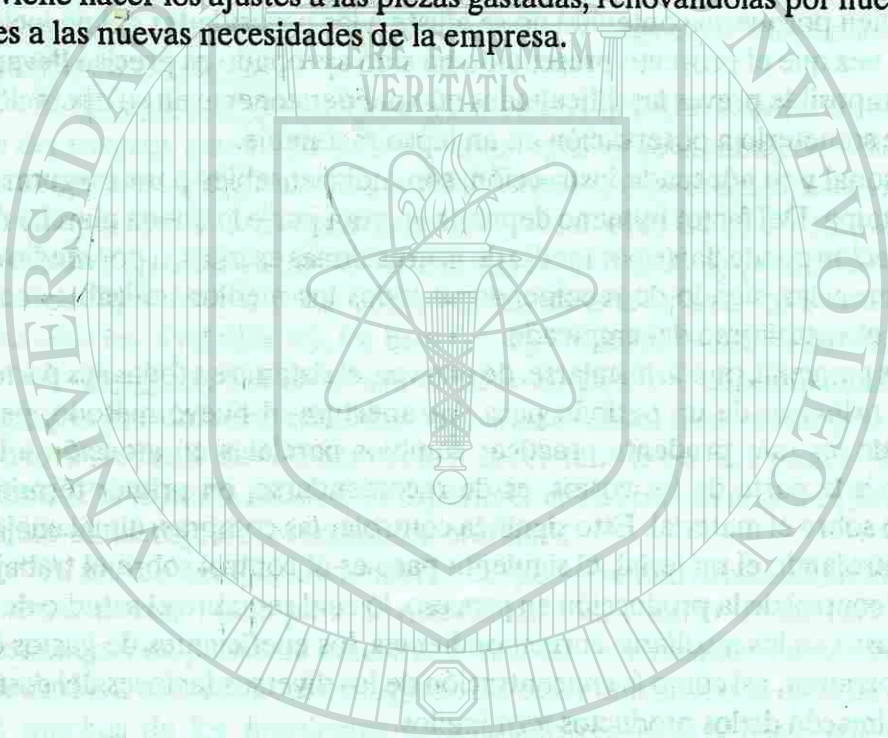
Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es "la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos".

#### 3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Seis son las etapas más reconocidas en que se ha dividido el proceso administrativo, con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en las empresas, incluyendo una empresa moderna; ellas son:

- A) PREVISION.
- B) PLANEACION.
- C) ORGANIZACION.
- D) COORDINACION O INTEGRACION.
- E) DIRECCION.
- F) CONTROL.

necesidades específicas del que dirige la empresa y la información especial que desee, deberán de ser la meta al sistematizar el trabajo; el costo de instalación y operación del sistema deben de calcularse y tenerse en consideración. La instalación del sistema no se refiere tan sólo al hecho de proveer de formas y procedimientos, sino que es una labor coordinada y educacional del personal. Para que el sistema dé su máximo rendimiento, debe de supervisarse al igual que se vigila la marcha de una máquina. Todo sistema, con el tiempo, se envicia, envejece y deforma. Periódicamente conviene hacer los ajustes a las piezas gastadas, renovándolas por nuevos procedimientos adaptables a las nuevas necesidades de la empresa.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL

## GENERALIDADES

### I. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION

#### 1.- ANTECEDENTES

Nacen los primeros vestigios de la Administración, en la imposición de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio, con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia.

Sin embargo, los negocios que giran alrededor de una sola persona, sólo pueden tener resultados razonablemente positivos mientras las actividades que deben controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de operaciones se efectúe a través de un orden perfectamente establecido, y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podrían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; sin embargo, no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Fayol quien precisó la Ciencia de la Administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados.

#### 2. CONCEPTO

Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es "la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos".

#### 3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Seis son las etapas más reconocidas en que se ha dividido el proceso administrativo, con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en las empresas, incluyendo una empresa moderna; ellas son:

- A) PREVISION.
- B) PLANEACION.
- C) ORGANIZACION.
- D) COORDINACION O INTEGRACION.
- E) DIRECCION.
- F) CONTROL.

Dichas etapas a su vez, pueden agruparse en:

**A) ESTATICAS.**

- a) Previsión.
- b) Planeación.
- c) Organización.

**B) DINAMICAS.**

- a) Coordinación o Integración.
- b) Dirección.
- c) Control.

Debido a que la materia objeto de este libro es considerada en la actualidad, como herramienta indispensable para la adecuada realización del Proceso Administrativo, se creyó conveniente hacer una sinopsis, para situar posteriormente a el Presupuesto dentro de las etapas administrativas en que queda enmarcado.

**II. ORIGENES Y EVOLUCION DE EL PRESUPUESTO**

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar; lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fué sino hasta fines del siglo XVIII cuando El Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus Planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo su resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Como complemento de lo expuesto se presenta el siguiente resumen, sobre los orígenes de El Presupuesto:

| EPOCA O AÑO                           | LUGAR                              | ACONTECIMIENTO   |
|---------------------------------------|------------------------------------|--|
| Fines del siglo XVIII                 | Inglaterra                         | El Ministro de finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.  |
| 1820                                  | Francia y -- otros países europeos | Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.  |
| 1821                                  | E.U.A.                             | Implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.   |
| Después de la Primera Guerra Mundial. | Toda la Industria                  | Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio de El Presupuesto.  |
| De 1912 a 1925                        | E.U.A.                             | Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez de El Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlo para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; en el sector gubernamental, y se aprueba la La Ley del Presupuesto Nacional y se establece como instrumento de la administración oficial. Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pron- |

|   |                 |  |
|---|-----------------|--|
|   |                 | to se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal -- conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exportó de América a -- Europa, básicamente a Francia y Alemania. |
| 1930  | Ginebra, Suiza. | Se lleva a efecto el primer -- Simposium Internacional del -- Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuran sus principios, -- otorgándole un rango internacional.        |
| 1931  | México          | Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecen la Técnica Presupuestal.   |
| 1946  | E.U.A.          | El Departamento de Marina, -- presenta el Presupuesto por Programas y Actividades, para el ejercicio de 1948.  |
| Postguerra de la Segunda Guerra -- Mundial. | E.U.A.          | La Administración por Areas de Responsabilidad, dió lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.  |
| 1961  | E.U.A.          | El Departamento de Defensa -- elabora un Sistema de planeación por programas y presupuestos.   |

|      |        |  |
|------|--------|--|
| 1964 | E.U.A. | El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base -- Cero, siendo un fracaso.  |
| 1965 | E.U.A. | El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto  |
| 1970 | E.U.A. | La Compañía Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentando por medio de Paquetes de Decisión, que fué aplicado en el Estado de Georgia. |

### III. ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

#### 1. ETIMOLOGIA

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa antes de, o delante de; y

|          | Latín  | español        |
|----------|--------|----------------|
| SUPONER  | Facio  | Hacer          |
| SUPUESTO | Fictus | Hecho, formado |
| HECHO    | Factum |                |

Por lo tanto Presupuesto significa "antes de lo hecho".

Debido a que el Presupuesto representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia Española de la lengua, durante muchos años no lo aceptó, y mantuvo el criterio de que debía de usarse el verbo suponer, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo la

|   |                 |  |
|---|-----------------|--|
|   |                 | to se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal -- conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exportó de América a -- Europa, básicamente a Francia y Alemania. |
| 1930  | Ginebra, Suiza. | Se lleva a efecto el primer -- Simposium Internacional del -- Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuran sus principios, -- otorgándole un rango internacional.        |
| 1931  | México          | Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecen la Técnica Presupuestal.   |
| 1946  | E.U.A.          | El Departamento de Marina, -- presenta el Presupuesto por Programas y Actividades, para el ejercicio de 1948.  |
| Postguerra de la Segunda Guerra -- Mundial. | E.U.A.          | La Administración por Areas de Responsabilidad, dió lugar a -- la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.   |
| 1961  | E.U.A.          | El Departamento de Defensa -- elabora un Sistema de planeación por programas y presupuestos.   |

|      |        |  |
|------|--------|--|
| 1964 | E.U.A. | El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base -- Cero, siendo un fracaso.  |
| 1965 | E.U.A. | El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose -- el Departamento del Presupuesto   |
| 1970 | E.U.A. | La Compañía Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentando por medio de Paquetes de -- Decisión, que fué aplicado en -- el Estado de Georgia. |

### III. ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

#### 1. ETIMOLOGIA

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa antes de, o delante de; y

|          | Latín  | español        |
|----------|--------|----------------|
| SUPONER  | Facio  | Hacer          |
| SUPUESTO | Fictus | Hecho, formado |
| HECHO    | Factum |                |

Por lo tanto Presupuesto significa "antes de lo hecho".

Debido a que el Presupuesto representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia Española de la lengua, durante muchos años no lo aceptó, y mantuvo el criterio de que debía de usarse el verbo suponer, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo la



décima novena edición del Diccionario académico, aparece incluido el verbo presupuestar; por lo que está bien dicho, por ejemplo: Resultados Presupuestados, por ser participio.

## 2. CONCEPTO

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: "La Técnica de planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

Refiriéndose a El Presupuesto como herramienta de la Administración se le puede conceptuar, como:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

En suma, El Presupuesto "es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado.

## IV. OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO

Los Objetivos del Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración Dirección y Control; es decir, comprende y esta presente en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como afirman algunos estudiosos de la materia, que sólo enmarcan dentro de la Planeación y en el Control, aunque algunos otros agregan además la Dirección. I-1. Se incluyen las fases del Proceso Administrativo y los objetivos del Presupuesto en cada una de ellas.

### 1. OBJETIVOS DE PREVISION

**Concepto:** Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

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

### 2. OBJETIVOS DE PLANEACION

**Concepto:** Camino a seguir, unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la

estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. (Entre los métodos más usuales para conseguirlo, están el de las Tendencias y el de las Correlaciones).

**Objetivo del Presupuesto:** planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

### 3. OBJETIVOS DE ORGANIZACION

**Concepto:** Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiéndose establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los objetivos departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc. de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad, divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al presupuesto como elemento para modificar la estructura de la Entidad en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

**Objetivo del Presupuesto:** adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad.

### 4. OBJETIVOS DE COORDINACION O INTEGRACION

**Concepto:** Desarrollo y mantenimiento armónicos de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

La influencia coordinadora de los presupuestos, constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la Empresa. **Objetivo del Presupuesto:** Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

## 5. OBJETIVOS DE DIRECCION

**Concepto:** Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar, a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones para la administración por excepciones, para establecer las políticas a seguir la visión de conjunto, etc., es decir, dá lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

**Objetivo del Presupuesto:** Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

## 6. OBJETIVOS DE CONTROL

**Concepto:** Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; en virtud de que la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

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

En concordancia con los seis incisos anteriores, ver lamina I-1.

## V. REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se espera, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

### 1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varía de una entidad a otra, principalmente en el grado

## FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

| FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  | OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO   |
|---|---|
| I. PREVISION<br>Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.   | 1. TENER ANTICIPADAMENTE TODO LO NECESARIO PARA ELABORACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO.  |
| II. PLANEACION<br>Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos                                 | 2. PLANIFICACION UNIFICADA Y SISTEMATIZADA DE LAS POSIBLES ACCIONES, EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS.   |
| III. ORGANIZACION<br>Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad. | 3. QUE EXISTA UNA ADECUADA PRECISA Y FUNCIONAL ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD.  |
| IV. COORDINACION O INTEGRACION<br>Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.  | 4. COMPAGINACION ESTRECHA Y COORDINADA DE TODAS Y CADA UNA DE LAS SECCIONES PARA QUE CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS.   |
| V. DIRECCION.<br>Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.  | 5. AYUDA ENORME DE LAS POLITICAS A SEGUIR, TOMAS DE DECISIONES Y VISION DE CONJUNTO, ASI COMO AUXILIO CORRECTO Y CON BUENAS BASES PARA CONDUCIR Y GUIAR A LOS SUBORDINADOS. |
| VI. CONTROL.<br>Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.  | 6. COMPARACION A TIEMPO DE LO PRESUPUESTADO Y LOS RESULTADOS HABIDOS, DANDO LUGAR A DIFERENCIAS ANALIZABLES Y ESTUDIABLES, PARA HACER CORRECCIONES A TIEMPO.                |

## 5. OBJETIVOS DE DIRECCION

**Concepto:** Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar, a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones para la administración por excepciones, para establecer las políticas a seguir la visión de conjunto, etc., es decir, dá lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

**Objetivo del Presupuesto:** Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

## 6. OBJETIVOS DE CONTROL

**Concepto:** Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; en virtud de que la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

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

En concordancia con los seis incisos anteriores, ver lamina I-1.

## V. REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se espera, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

### 1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varía de una entidad a otra, principalmente en el grado

## FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

| FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  | OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO   |
|---|---|
| I. PREVISION<br>Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.   | 1. TENER ANTICIPADAMENTE TODO LO NECESARIO PARA ELABORACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO.  |
| II. PLANEACION<br>Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos                                 | 2. PLANIFICACION UNIFICADA Y SISTEMATIZADA DE LAS POSIBLES ACCIONES, EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS.   |
| III. ORGANIZACION<br>Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad. | 3. QUE EXISTA UNA ADECUADA PRECISA Y FUNCIONAL ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD.  |
| IV. COORDINACION O INTEGRACION<br>Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.  | 4. COMPAGINACION ESTRECHA Y COORDINADA DE TODAS Y CADA UNA DE LAS SECCIONES PARA QUE CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS.   |
| V. DIRECCION.<br>Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.  | 5. AYUDA ENORME DE LAS POLITICAS A SEGUIR, TOMAS DE DECISIONES Y VISION DE CONJUNTO, ASI COMO AUXILIO CORRECTO Y CON BUENAS BASES PARA CONDUCIR Y GUIAR A LOS SUBORDINADOS. |
| VI. CONTROL.<br>Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.  | 6. COMPARACION A TIEMPO DE LO PRESUPUESTADO Y LOS RESULTADOS HABIDOS, DANDO LUGAR A DIFERENCIAS ANALIZABLES Y ESTUDIABLES, PARA HACER CORRECCIONES A TIEMPO.                |

de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la Entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitirá a la gerencia normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener. Todo eso no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa en particular.

## 2. EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA

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

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado: el período que abarcará el presupuesto: el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y conteniendo; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

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

Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al Director del Presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que esté reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción

de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

## 4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Otro 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 como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Por ejemplo, a una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea; las industrias de temporada, como la de juguetes, tendrán necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo etc.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal son las características propias del renglón; por ejemplo las "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 necesarias.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se sub-dividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

## 5. DIRECCION 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.

Según puede apreciarse, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo

y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que tenga que encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; sólo así podrá El Presupuesto ser un verdadero instrumento de control para la Administración.

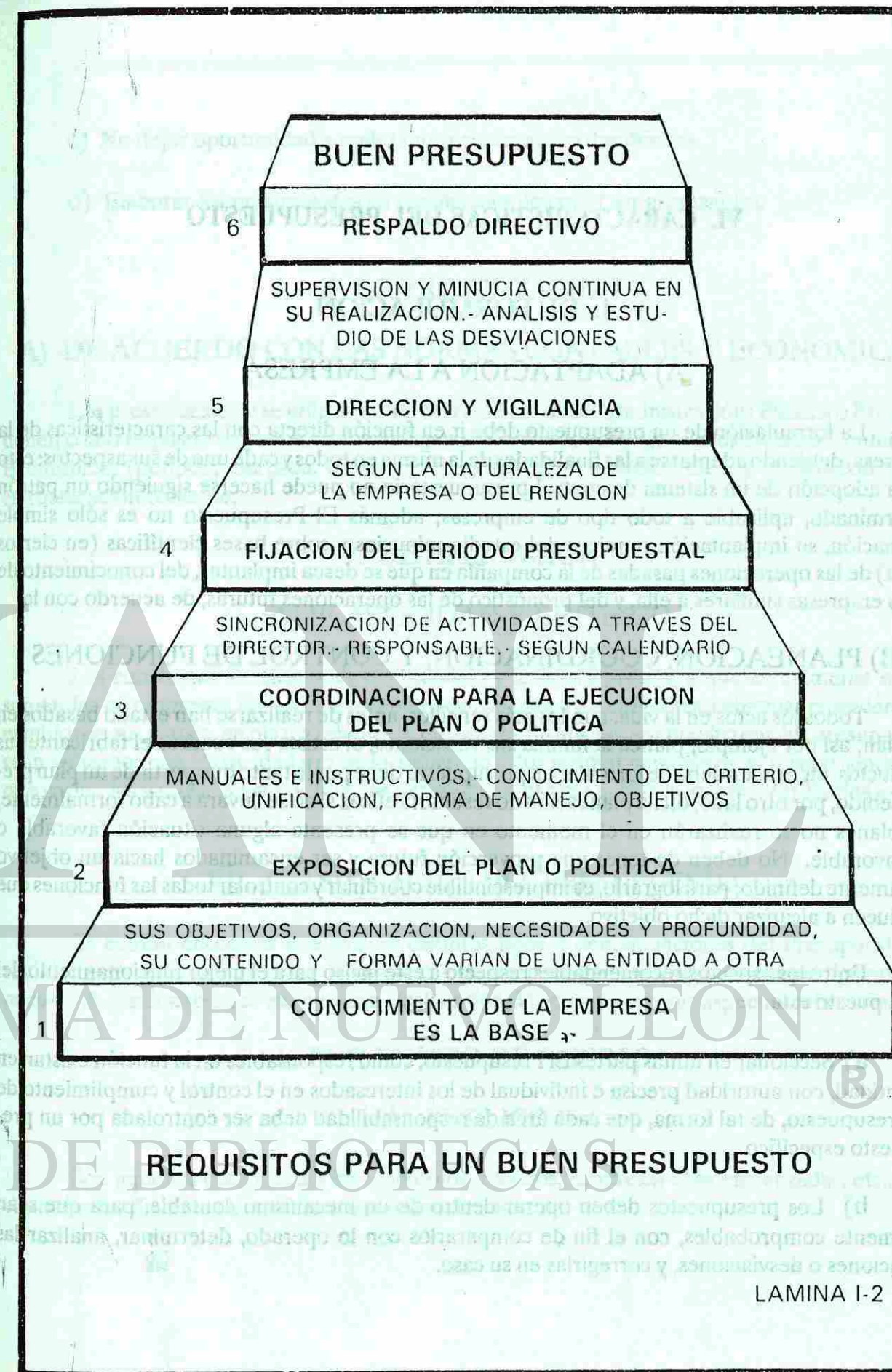
## 6. APOYO DIRECTIVO

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Ver. Lámina I.2, respecto a los seis incisos anteriores.

Resumiendo, se puede decir que El Presupuesto debe tener cuando menos, los siguientes puntos primordiales.

1. Conocimiento de la entidad, pues es la base para hacer El Presupuesto con adecuación.
2. Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
3. La formación de programas, detallados, o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
4. La cuantificación, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
5. El control, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.



## VI. CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

### 1. DE FORMULACION

#### A) ADAPTACION A LA EMPRESA

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

#### B) PLANEACION, COORDINACION, Y CONTROL DE FUNCIONES

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros el fabricante sus productos, etc.; quien deba formular un presupuesto tiene por lo tanto que partir de un plan pre-concebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizarán en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable. No deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo, es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso para el mejor funcionamiento del presupuesto esta:

a) Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función existan en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.

- c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

### 2. DE PRESENTACION

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

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada), tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.), y de acuerdo con la estructuración contable.

### 3. DE APLICACION

#### A) ELASTICIDAD Y CRITERIO

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, 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, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc. Ver lámina I-3.

## VII. CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del Presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

### 1. POR EL TIPO DE EMPRESA

#### A). PUBLICOS

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

## CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

- a) SECCIONAR EN TANTAS PARTES, COMO RESPONSABLES EN FUNCION HAYA EN LA EMPRESA, CON AUTORIDAD PRECISA E INDIVIDUAL DE LOS INTERESADOS EN EL CONTROL Y CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO, DE TAL FORMA, QUE CADA AREA DE RESPONSABILIDAD DEBA ESTAR CONTROLADA POR UN PRESUPUESTO ESPECIFICO.
- b) LOS PRESUPUESTOS DEBEN OPERAR DENTRO DE UN MECANISMO CONTABLE, PARA QUE SEAN FACILMENTE COMPROBABLES, CON EL FIN DE COMPARARLOS CON LO OPERADO, DETERMINAR, Y ANALIZAR LAS VARIACIONES O DESVIACIONES, Y CORREGIRLAS EN SU CASO.
- c) NO DEJAR OPORTUNIDAD A MALAS INTERPRETACIONES O DISCUSIONES.
- d) ELABORAR LOS PRESUPUESTOS EN CONDICIONES DE PODER SER ALCANZABLES.

### I. EN CUANTO A SU FORMULACION

#### 1. ADAPTACION AL TIPO DE EMPRESA

- PLANEACION. HACIA UN OBJETIVO DEFINIDO
- COORDINACION.
- CONTROL.

DE FUNCIONES

### II. EN CUANTO A SU PRESENTACION

#### 1. DE ACUERDO CON NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS

### III. EN CUANTO A SU APLICACION

- 1. ELASTICIDAD
- 2. CRITERIO

FLEXIBILIDAD

CONSIDERANDO HACER CAMBIOS, INCLUSO A CORTO PLAZO.

## B) PRIVADOS

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

## 2. POR SU CONTENIDO

### A) PRINCIPALES

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

### B) AUXILIARES

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

## 3. POR SU FORMA

(Fases alternativas que presente)

### A) FLEXIBLES

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

### B) FIJOS

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

## 4. POR SU DURACION

La determinación del lapso que abarcará 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 más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pueden existir presupuestos:

A) Cortos, los que abarcan un año o menos y

B) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe éste sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

## 5. POR LA TECNICA DE VALUACION

### A) ESTIMADOS

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

### B) ESTANDAR

Son aquellas que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deban obtener.

## 6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

### A) DE POSICION FINANCIERA

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

### B) DE RESULTADOS

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

### C) DE COSTOS

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se deban de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

## 7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

### A) DE PROMOCION

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que deban de efectuarse en el período presupuestal.

### B) DE APLICACION

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.

### C) DE FUSION

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

### D) POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

### E) POR PROGRAMAS

Este tipo de presupuestos 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. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.



## 8. DE TRABAJO

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- A) PREVISION
- B) PLANEACION
- C) FORMULACION

### A) PRESUPUESTOS PARCIALES

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

### B) PRESUPUESTOS PREVIOS

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

### D) APROBACION

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

### E) PRESUPUESTO DEFINITIVO

Es áquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos 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 los que tengan variación sustancial. Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas en un sistema de centro presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

Los presupuestos: flexible, gubernamental, y privado, por considerarlos de gran importancia, se presentan a continuación en forma, un poco más amplia, dado que antes sólo se ha expuesto un concepto general. Si bien, dista mucho de ser un estudio exhaustivo, se pretende proporcionar una idea más clara de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.

## VIII. PRESUPUESTO FLEXIBLE

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 deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de lo previamente estimado.

El Presupuesto Flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo mismo del presupuesto, en forma de cuotas (por unidad producida por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, está aprovechándose en un 100% de eficiencia, respecto de las ventas, y éstas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentaría los resultados posibles en un estado comparativo, en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 80, 90, 100, 110, y 120 %, de su capacidad productiva, por ejemplo.

De esta manera, si se vende una cantidad mayor o menor a la que aparece en el presupuesto base, señalando en este caso con el 100%, se estaría en posibilidad de comparar las cifras reales con cualquiera de las demás estimaciones (80%, 90%, etc.).

Podría pensarse, erróreamente, que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencilla, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo tampoco es complicado, aun cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos, y variables; los primeros se erogan, exista o no producción, mientras los últimos poseen la característica de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

## 8. DE TRABAJO

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- A) PREVISION
- B) PLANEACION
- C) FORMULACION

### A) PRESUPUESTOS PARCIALES

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

### B) PRESUPUESTOS PREVIOS

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

### D) APROBACION

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

### E) PRESUPUESTO DEFINITIVO

Es áquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos 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 los que tengan variación sustancial. Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas en un sistema de centro presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

Los presupuestos: flexible, gubernamental, y privado, por considerarlos de gran importancia, se presentan a continuación en forma, un poco más amplia, dado que antes sólo se ha expuesto un concepto general. Si bien, dista mucho de ser un estudio exhaustivo, se pretende proporcionar una idea más clara de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.

## VIII. PRESUPUESTO FLEXIBLE

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 deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de lo previamente estimado.

El Presupuesto Flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo mismo del presupuesto, en forma de cuotas (por unidad producida por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, está aprovechándose en un 100% de eficiencia, respecto de las ventas, y éstas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentaría los resultados posibles en un estado comparativo, en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 80, 90, 100, 110, y 120 %, de su capacidad productiva, por ejemplo.

De esta manera, si se vende una cantidad mayor o menor a la que aparece en el presupuesto base, señalando en este caso con el 100%, se estaría en posibilidad de comparar las cifras reales con cualquiera de las demás estimaciones (80%, 90%, etc.).

Podría pensarse, erróreamente, que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencilla, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo tampoco es complicado, aun cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos, y variables; los primeros se erogan, exista o no producción, mientras los últimos poseen la característica de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

Este tipo de presupuestos, desde luego es más copioso que el Presupuesto Fijo.

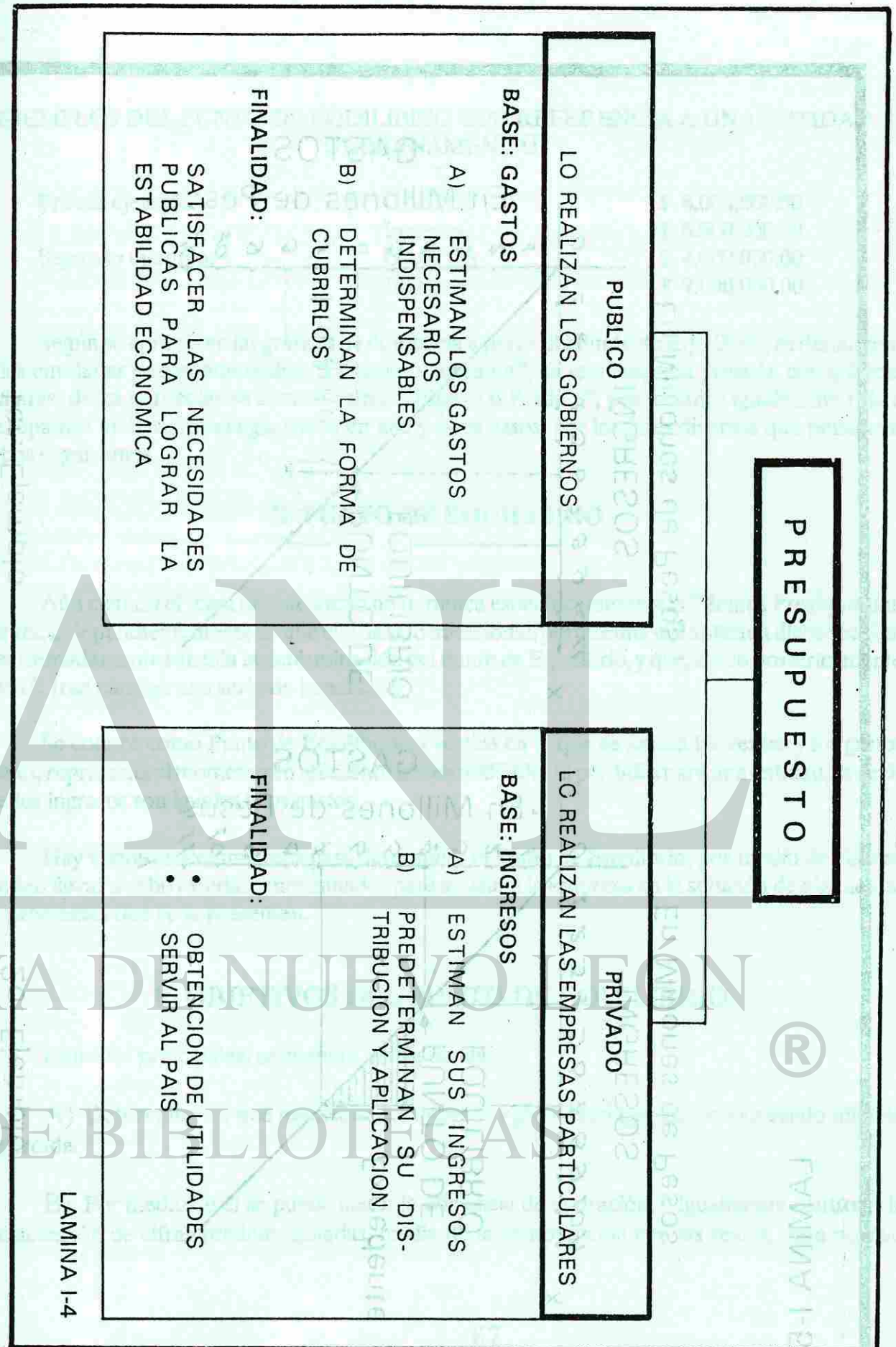
### IX. PRESUPUESTOS PUBLICO Y PRIVADO

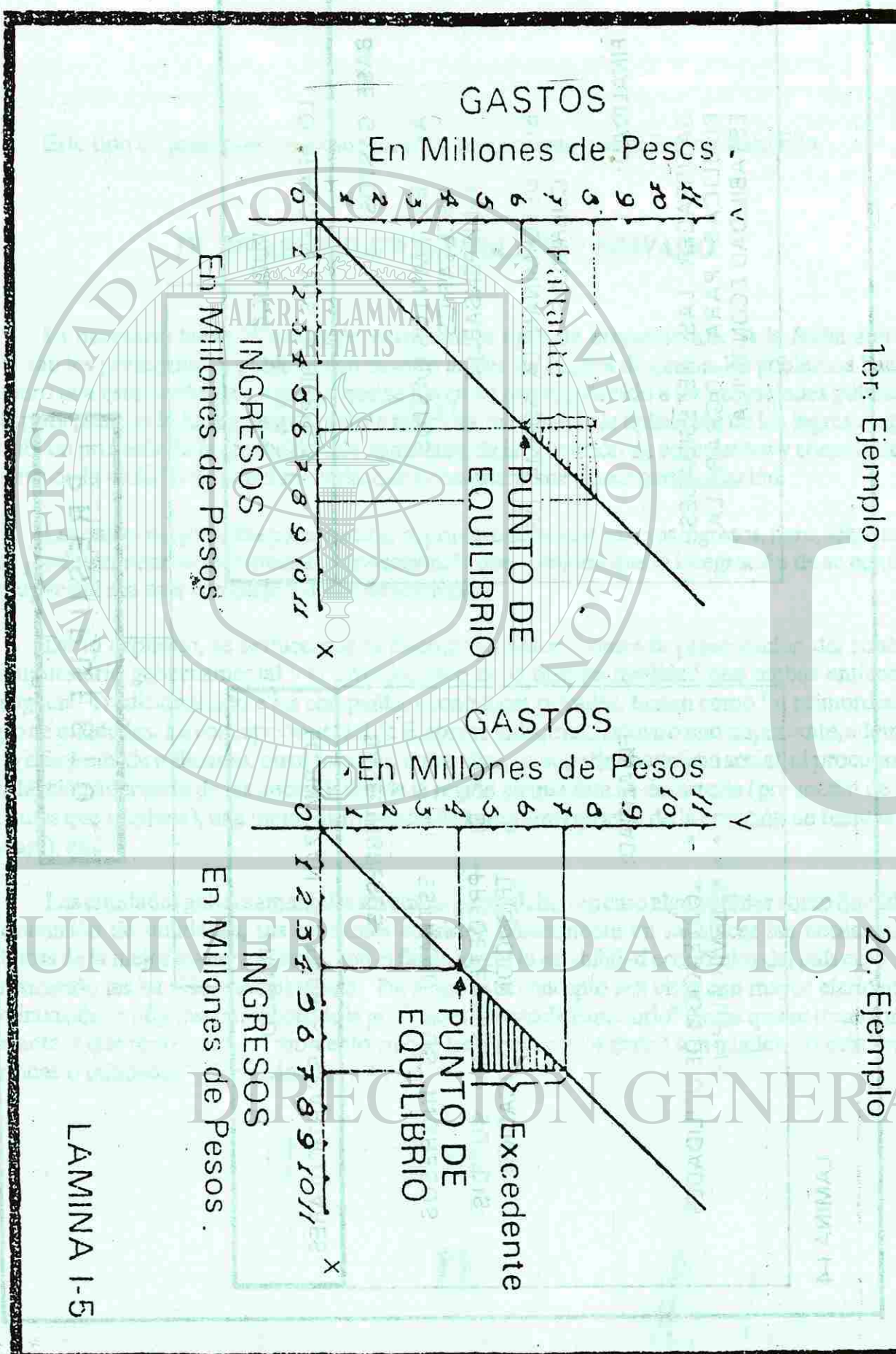
Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la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

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

De lo expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del control presupuestario 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 utilidades, otros factores, entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta 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 entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendada. Para que este concepto sea visto con mayor claridad, a continuación se objetiva por medio de la gráfica del "Punto de Equilibrio" (tema que se tratará más adelante, y que representa el "momento en que los ingresos y los gastos son iguales, no existiendo pérdidas o utilidades"), Ver Láminas I-4 y I-5.





LAMINA 1-5

**EJEMPLOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CON REFERENCIA A UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL**

|                  |          |                 |
|------------------|----------|-----------------|
| Primer ejemplo:  | GASTOS   | \$ 8.000,000.00 |
|                  | Ingresos | \$ 6.000,000.00 |
| Segundo ejemplo: | GASTOS   | \$ 4.000,000.00 |
|                  | Ingresos | \$ 7.000,000.00 |

Según se aprecia en las gráficas, la diferencia a partir del Punto de Equilibrio, se denomina, en las entidades gubernamentales, "Faltante o Sobrante"; en una empresa privada, con gráficas similares, dicha particular se conoce como "Utilidad o Pérdida", por lo tanto igualmente existe discrepancia en la terminología usada en uno y otros casos, por los fines diversos que persiguen ambos organismos.

**X PUNTO DE EQUILIBRIO**

Aún 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.

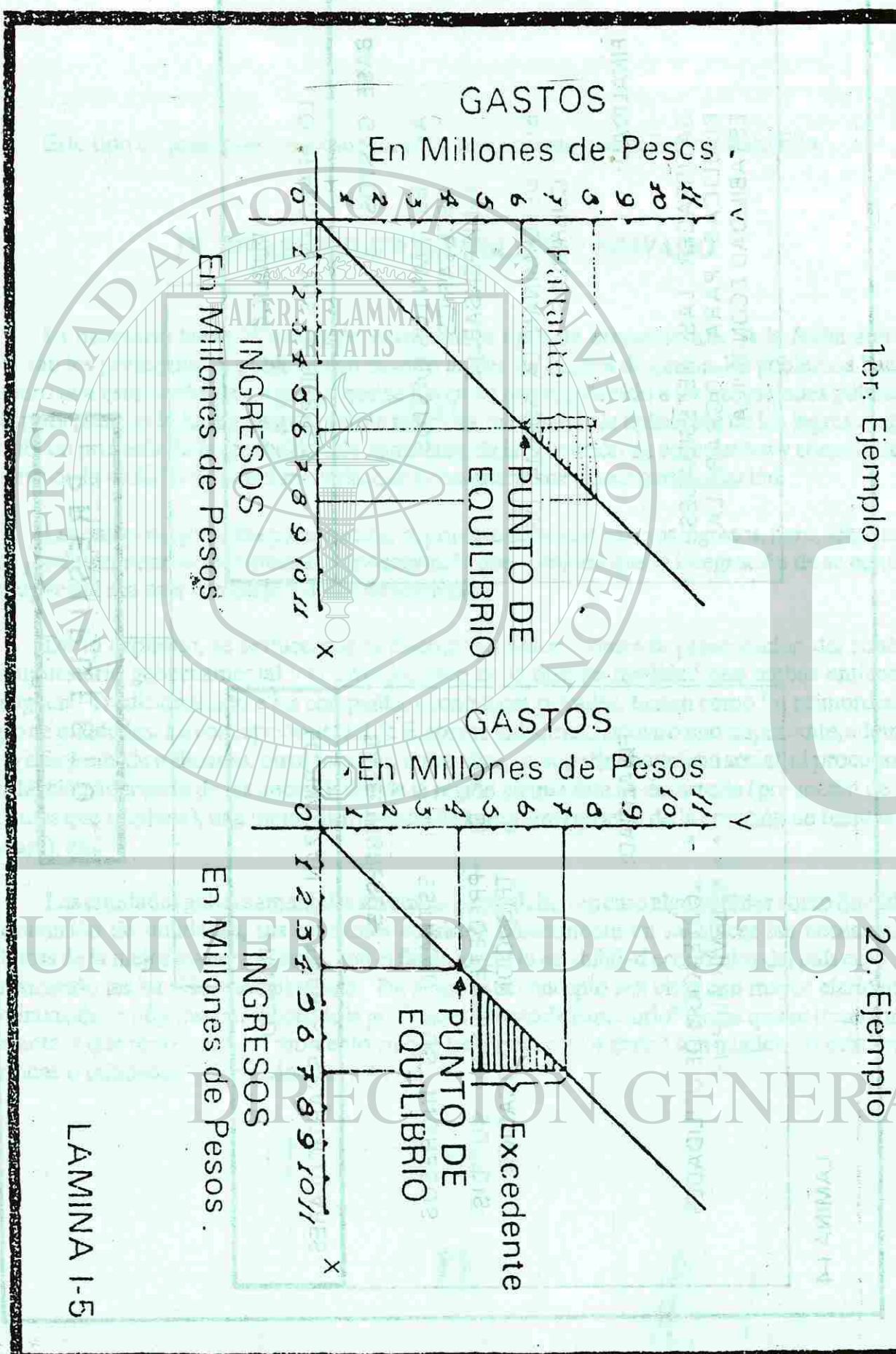
Se conoce como Punto de Equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

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



1er. Ejemplo

2o. Ejemplo

LAMINA 1-5

66

EJEMPLOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CON REFERENCIA A UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL

|                  |          |                 |
|------------------|----------|-----------------|
| Primer ejemplo:  | GASTOS   | \$ 8.000,000.00 |
|                  | Ingresos | \$ 6.000,000.00 |
| Segundo ejemplo: | GASTOS   | \$ 4.000,000.00 |
|                  | Ingresos | \$ 7.000,000.00 |

Según se aprecia en las gráficas, la diferencia a partir del Punto de Equilibrio, se denomina, en las entidades gubernamentales, "Faltante o Sobrante"; en una empresa privada, con gráficas similares, dicha particular se conoce como "Utilidad o Pérdida", por lo tanto igualmente existe discrepancia en la terminología usada en uno y otros casos, por los fines diversos que persiguen ambos organismos.

X PUNTO DE EQUILIBRIO

Aún 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 PRODUCCION

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 PRODUCCION

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 deberá 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 de 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 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 subdividen 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 finanzas, reparaciones y mantenimiento.

## 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.

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

### EJEMPLO

Se supone que una cantidad económica, estima que tendrá una venta anual de \$15'000,000.00, con los gastos siguientes:

#### PRESUPUESTO TÍPICO DE GASTOS Y DE INGRESOS

##### (RESUMEN)

##### Variables:

|                        |                   |                 |
|------------------------|-------------------|-----------------|
| 1. Materiales Directos | \$ 4'300,000.00   |                 |
| 2. Sueldos y Salarios  |                   |                 |
| Directos.              | 2'200,000.00      |                 |
| 3. Otros Gastos        | <u>500,000.00</u> | \$ 7'000,000.00 |

##### Constantes:

|                           |                   |                 |
|---------------------------|-------------------|-----------------|
| 1. Publicidad             | \$ 3'600,000.00   |                 |
| 2. Gastos Administrativos | 900,000.00        |                 |
| 3. Intereses y Seguros    | 600,000.00        |                 |
| 4. Otros Gastos           |                   |                 |
| Constantes                | <u>400,000.00</u> | \$ 5'500,000.00 |

TOTAL DE GASTOS \$12'500,000.00

UTILIDAD 2'500,000.00

TOTAL DE VENTAS \$15'000,000.00

## 5. CONTROL DE PUNTO DE EQUILIBRIO

No es posible aceptar que un presupuesto se realice sin que surja alguna variación 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, 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

Si se sustituyen en la ecuación de la recta los valores que aparecen en el problema planteado en el inciso cuatro anterior, se obtiene el total de gastos como sigue:

$$y = a + bx$$

$$y = 5'500,000.00 + (0.4667 \times 15'000,000.00)$$

$$y = 5'500,000.00 + 7'000,000.00$$

$$y = 12'500,000.00$$

Si el punto de equilibrio es cuando los ingresos son iguales a los gastos, entonces  $x = y$ ; sustituyendo se tiene:

$y = a + bx$  de donde  $x = y$ , sustituyendo a "x" por "y":

$x = a + bx$  despejando a "a", tenemos:  $a = x - bx$ ; como

$bx = (1-b)x$  entonces, despejando a "x" resulta la:

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

FORMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Sustituyendo con los datos del problema, se calcula:

$$x = \frac{\$ 5'500,000.00}{1 - 0.467}$$

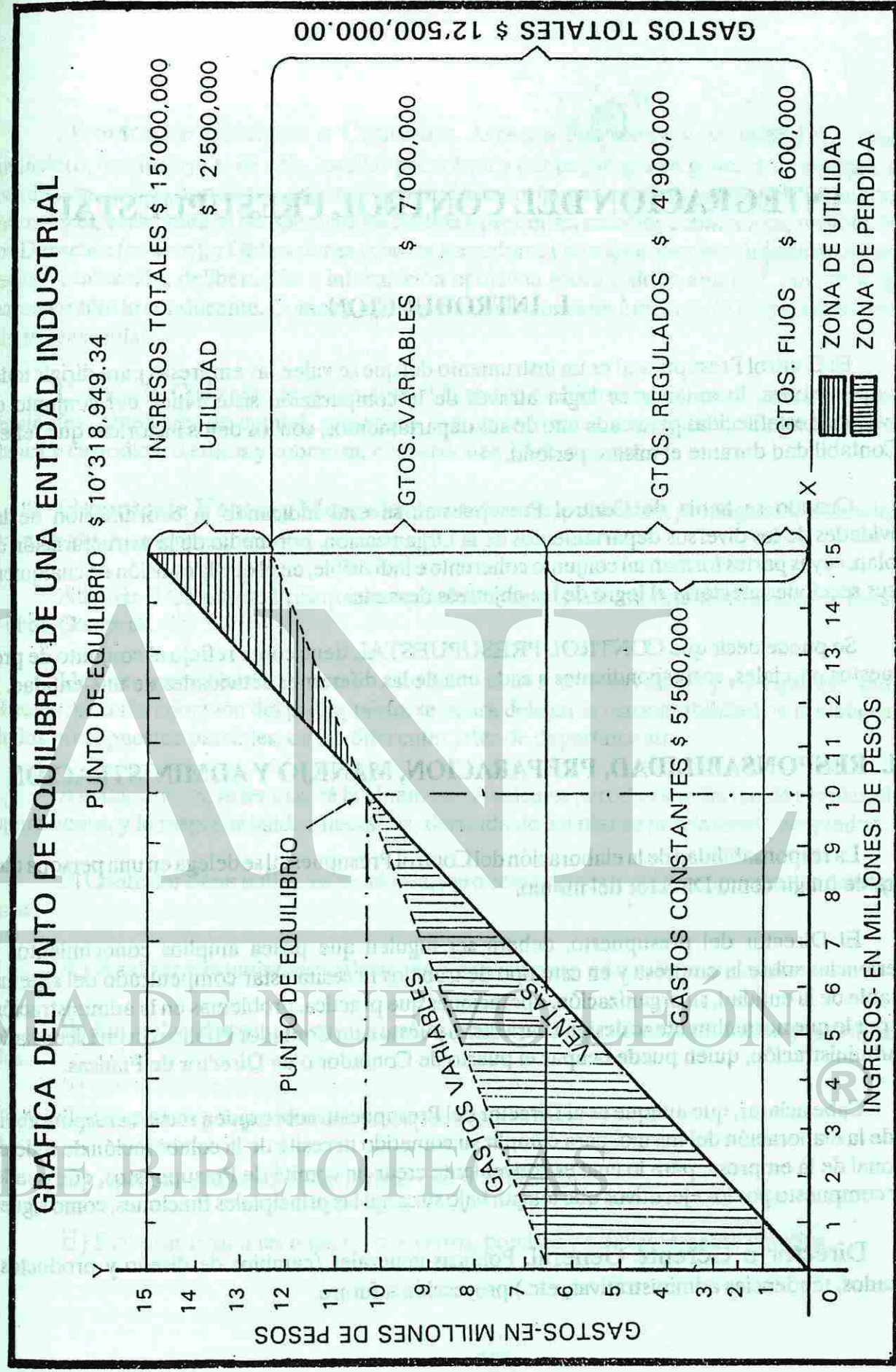
$$x = \frac{\$ 5'500,000.00}{0.533}$$

$$x = \underline{\$10'318.949.34} \text{ Punto de equilibrio.}$$

Para que exista un mayor entendimiento sobre este particular, a continuación, el multicitado problema se presenta gráficamente, tomando como base lo que se indicó antes de dicha exposición.

Se acepta como un aspecto de experiencia sobre la política ejecutiva, que los gastos constantes anuales (\$ 5'500,000.00), se mantendrán hasta que las ventas disminuyan de \$ 14'000,000.00 o aumentan en más de \$16'000,000.00.

Los gastos variables corresponden a un 46.7%, de las ventas si estos datos se presentan gráficamente en un sistema de ejes cartesianos, los resultados serán, como se aprecia enseguida.





# INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

## I. INTRODUCCION

El Control Presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra através 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 CONTROL PRESUPUESTAL tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

## II. RESPONSABILIDAD, PREPARACION, MANEJO Y ADMINISTRACION

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 experiencias sobre la empresa y en este tipo de trabajos necesita estar compentrado 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, quién puede ocupar el puesto de Contador o de Director de Fianzas.

Cabe aclarar, que aunque es 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 empresa, para lo cual es conveniente crear un comité de Presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

**Director o Gerente General.** Políticas generales (cambios de diseño y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

**Director de Finanzas o Contralor.** Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas, etc.) estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos (organización). relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos (activos), y Obligaciones (con los acreedores y con los accionistas); análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Como se aprecia, El Contralor es un funcionario muy competente he ahí su jerarquía!

Cuando El Contralor es igualmente el Director de Finanzas, tiene también las funciones siguientes: obtención de capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, créditos y cobranza, e inversiones, básicamente.

**Gerente de Ventas y Mercadotecnia.** Ventas, publicidad, propaganda, mateiales, de producción, mantenimiento, etc.

Además el Comité de Presupuestos puede incluir jefes de importancia como el de Personal y el de Compras.

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

A estos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos peródicos en forma de cédulas, de las operaciones, y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El Contralor tiene múltiples funciones, pero como director del presupuesto, las principales son:

- A) Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.
- B) Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
- C) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- D) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
- E) Elaborar manuales o instrutivos claros, precisos y suficientemente amplios.

F) Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.

G) Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de presupuestos.

H) Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

Las funciones sobresalientes del Comité son:

A) Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.

B) Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.

C) Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.

### 1. DURACION

Es importante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tenencias de la empresa.

### 2. MECANICA

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, en el que se comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada

uno de los demás departamentos, Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (Camino Crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto, como de su ejecución.

### 3. FASES

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

- PREVISION
- PLANEACION
- FORMULACION
- APROBACION
- EJECUCION Y COORDINACION
- CONTROL
- EVALUACION

#### A) PREVISION

Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

#### B) PLANEACION

Todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir la persona o personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

#### C) FORMULACION

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios

previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, general del presupuesto.

#### D) APROBACION

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación de todo el personal así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

#### E) EJECUCION Y COORDINACION

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

#### F) CONTROL

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrado 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 pláticas 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 pláticas con el funcionario en línea.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría 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 éstas, y la forma en que se obtuvieron.

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

#### G) EVALUACION

Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, revisión e interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

Como complemento de los incisos anteriores (2 y 3) ver lámina II - 1.1/2 - 1-2/2

#### 4. MANUAL

El Manual del Control Presupuestal tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal.

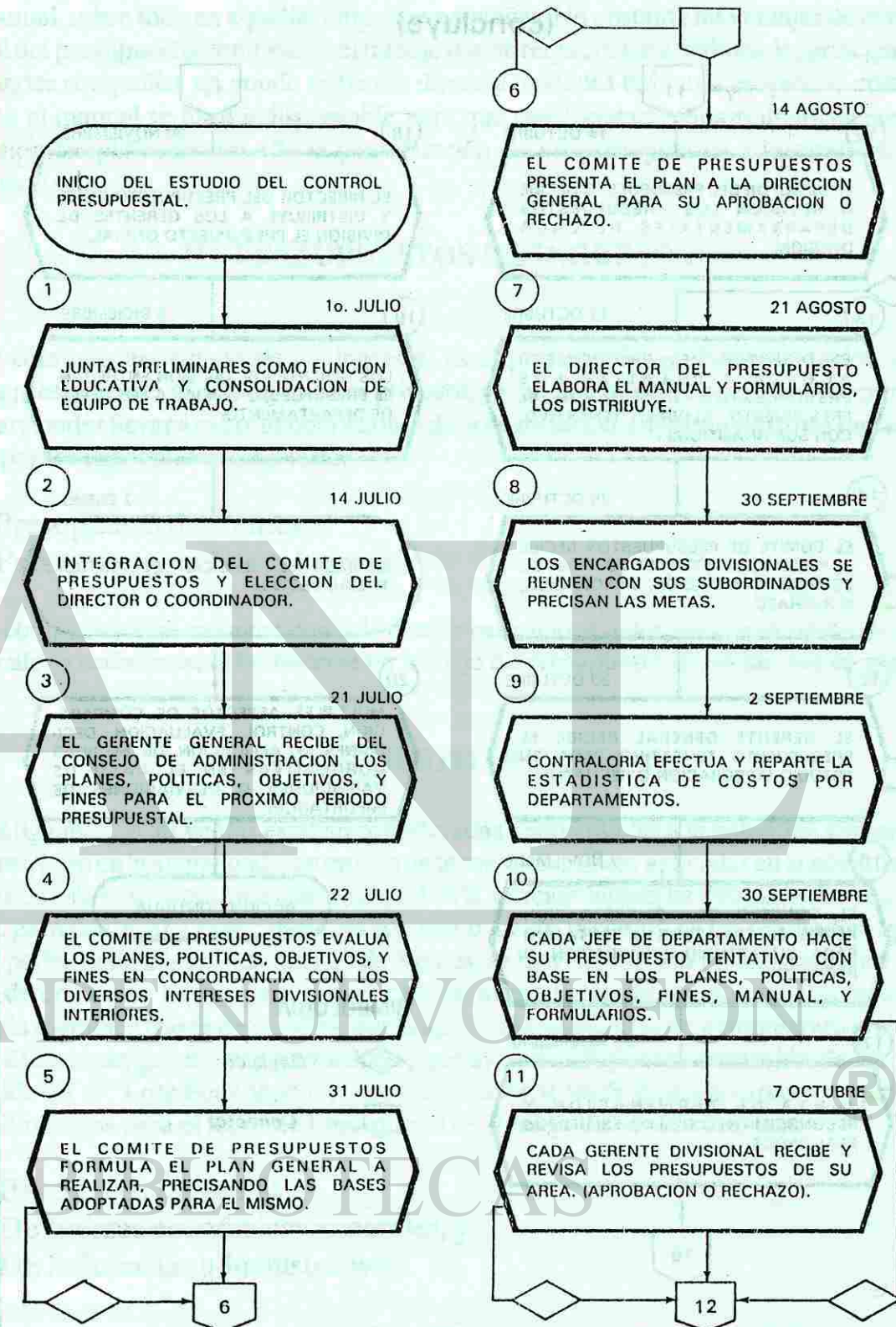
Para lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objetivo de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- A) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- B) El periodo que abarcará el presupuesto.
- C) La organización necesaria para su administración.
- D) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- E) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de la información presupuestal.
- F) Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
- G) Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.
- H) Procedimiento a seguir para la elaboración y revisión de las estimaciones.
- I) Procedimientos a seguir para la aprobación.
- J) Obligaciones de todos y cada uno.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

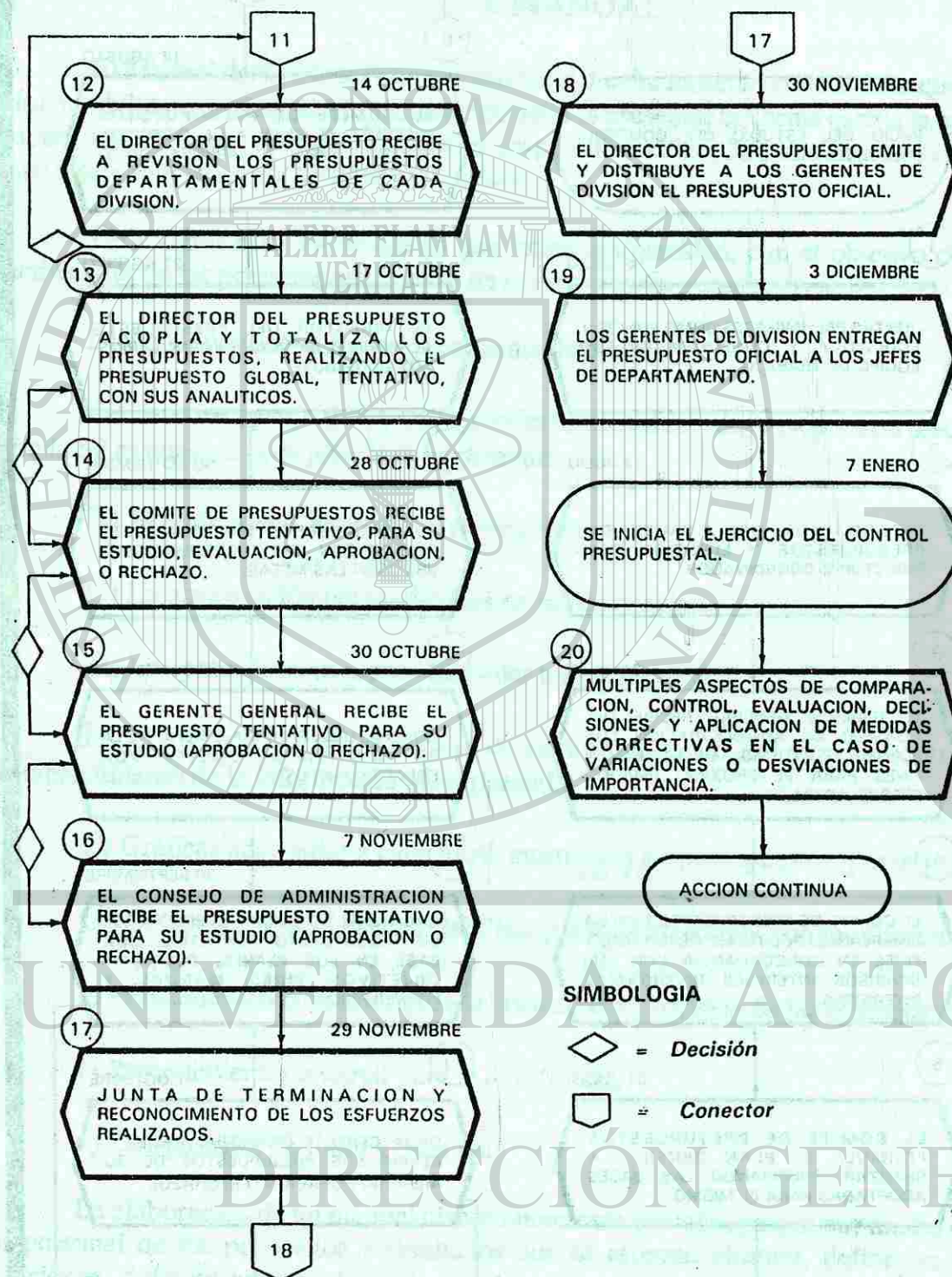
#### SECUENCIA SINTETICA DE ACTIVIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL



Continúa en la página siguiente

LAMINA II-1-1/2

## SECUENCIA SINTETICA DE ACTIVIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL (concluye)



NOTA:

A Se realizan juntas periódicas para observar el cumplimiento del Control Presupuestal, tanto en su estudio como en su ejercicio.

B Como complemento a esta lámina, ver el "INSTRUCTIVO GRAFICO, SINTETICO DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES".

LAMINA II-1-2/2

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tienen diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificado con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

### III. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

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 los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Otros Ingresos.

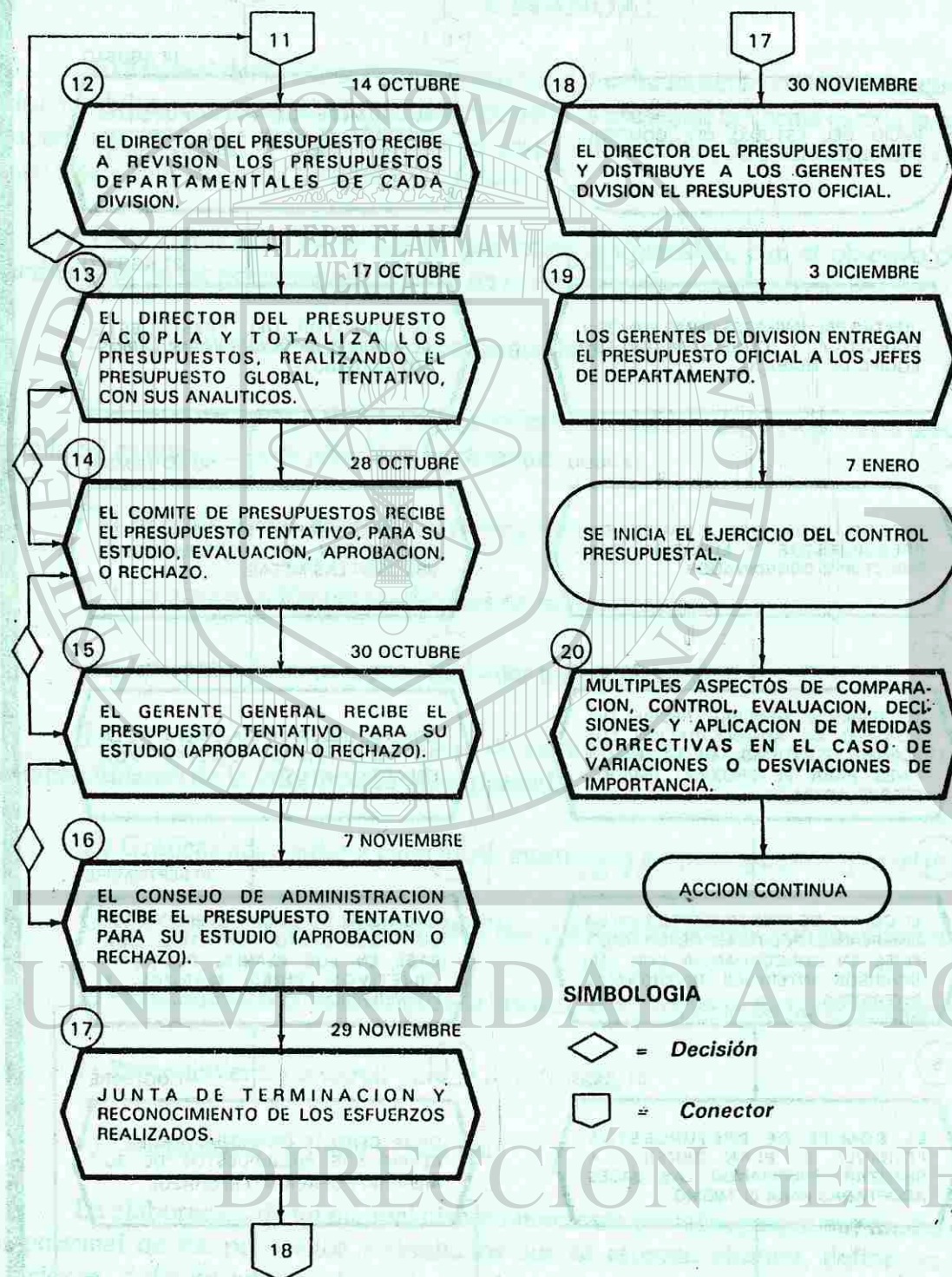
A continuación se examina con más detalle cada uno de ellos, en el entendido de que por cada artículo, o cada línea, debe hacerse un trabajo de presupuesto como los que en seguida se indican:

#### 1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y viveza de los vendedores, pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar 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 marcan los procedimientos para el logro de Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de ventas
- De fuerzas económicas generales, y
- De influencias administrativas.

## SECUENCIA SINTETICA DE ACTIVIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL (concluye)



NOTA:

- A Se realizan juntas periódicas para observar el cumplimiento del Control Presupuestal, tanto en su estudio como en su ejercicio.
- B Como complemento a esta lámina, ver el "INSTRUCTIVO GRAFICO, SINTETICO DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES".

LAMINA II-1-2/2

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tienen diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificado con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

### III. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

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 los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Otros Ingresos.

A continuación se examina con más 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 en seguida se indican:

#### 1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y viveza de los vendedores, pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar 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 marcan los procedimientos para el logro de Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de ventas
- De fuerzas económicas generales, y
- De influencias administrativas.

## A) FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS

Se clasifican a su vez en:

a) De Ajuste. Se refieren a aquellos factores por causas que influyen en la predeterminación de las ventas.

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 deberá 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 que acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos, son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período 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 materia, de productos, de presentación, rediseños, etc.
- Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.
- Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de 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 compensaciones.

c) Corrientes de Crecimiento. Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o 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 ECONOMICAS 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 obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso 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 pueda 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 políticas de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

Ver la lámina II - 2 de los Factores del Presupuesto de Ventas,

## D) PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que deben 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 ventas en valores monetarios.

### E) FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

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)

$$P_v = [(V + F)E] A \quad \text{FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS}$$

EJEMPLO (por cada producto)

V = Ventas del año anterior = \$ 5'000,000.00

F = Factores específicos de ventas:

a = - 800,000.00

b = + 500,000.00

c = + 600,000.00

E = Fuerzas económicas generales - 5 %

A = Influencia administrativa + 10 %

Substituyendo en la fórmula:

$$P_v = [(5'000,000.00 + 300,000.00)0.95] 1.10$$

$$P_v = (5'300,000.00 \times 0.95) 1.10$$

$$P_v = 5'538,500.00$$

### CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

|                                 |  |                 |
|---------------------------------|--|-----------------|
| VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR   |  | \$ 5'000,000.00 |
| FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS: |  |                 |

|                                     |                |              |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| a) De Ajuste. Bajarán las ventas    | - \$800,000.00 |              |
| b) De Cambio. Aumentarán las ventas | + 500,000.00   |              |
| c) Corrientes de Crecimiento        | + 600,000.00   | + 300,000.00 |

|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
| PRESUPUESTO CON FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS |  | \$ 5'300,000.00 |
|--|--|-----------------|

FACTORES ECONOMICOS:

|   |  |              |
|---|--|--------------|
| Considera el economista que las ventas disminuirán un 5 % |  | - 265,000.00 |
|---|--|--------------|

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
| PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONOMICOS GENERALES |  | \$ 5'035,000.00 |
|---|--|-----------------|

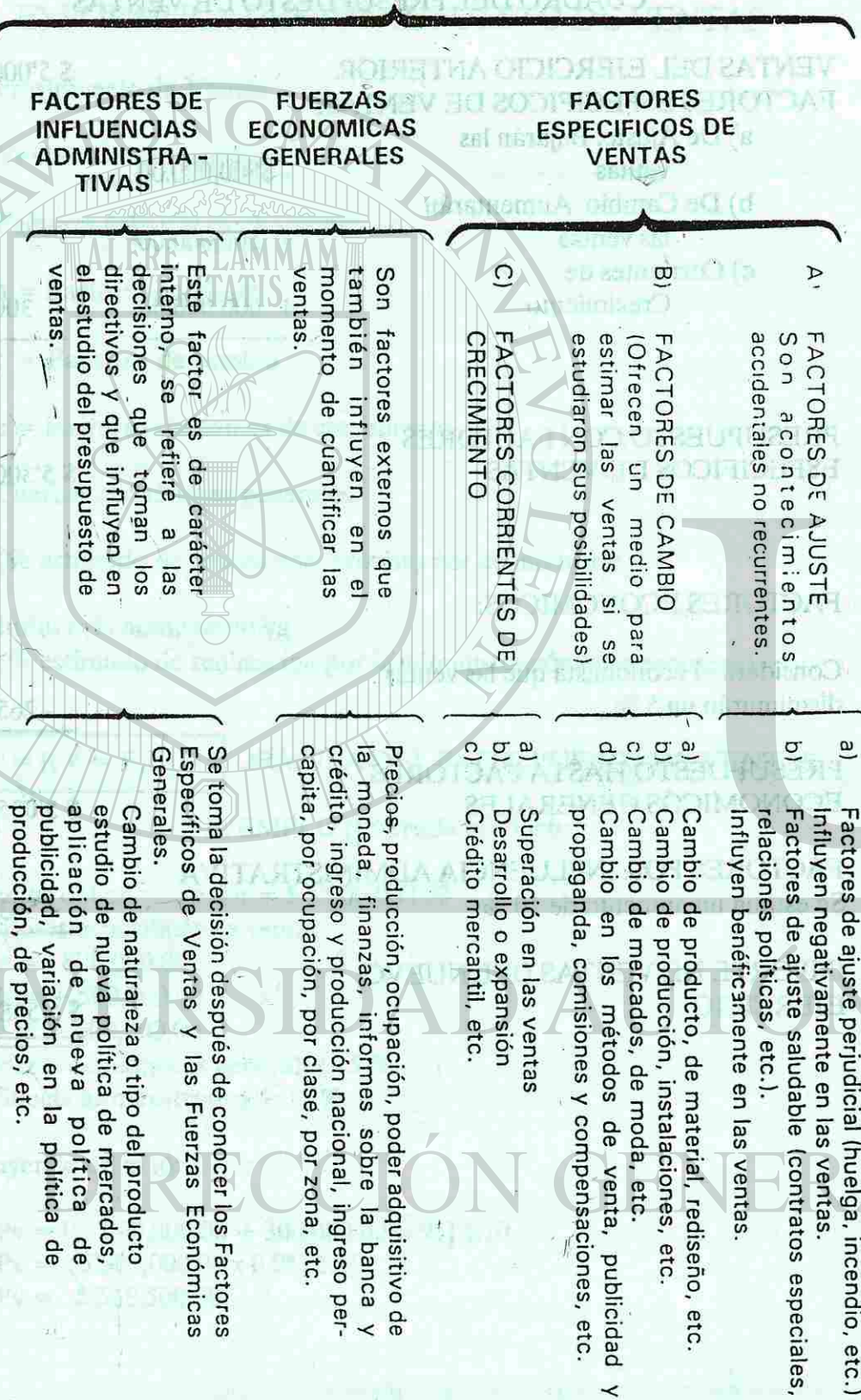
|  |  |             |
|--|--|-------------|
| FACTORES POR INFLUENCIA ADMINISTRATIVA |  |             |
| Se estima un aumento de 10 %           |  | +503,500.00 |

|                                       |  |                 |
|---------------------------------------|--|-----------------|
| IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO |  | \$ 5'538,500.00 |
|---------------------------------------|--|-----------------|



## FACTORES DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

NOTA: Se hace el estudio por cada tipo de UNIDADES, o líneas, y después se realiza la globalización.



LAMINA II-2

## OTRO EJERCICIO (por cada producto)

|                              |                 |     |
|------------------------------|-----------------|-----|
| Ventas del año anterior      | \$ 9'000,000.00 | = V |
| Factor de ajuste saludable   | + 600,000.00    | = a |
| Factor de cambio             | - 250,000.00    | = b |
| Factores de crecimiento      | + 10 %          | = c |
| Fuerzas económicas generales | + 8 %           | = E |
| Influencia Administrativa    | nada            | = A |

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

Substituyendo

$$P_v = [(9'000,000.00 + 1'250,000.00) 1.08] 1.00$$

$$P_v = (10,250,000.00 \times 1.08) 1.00$$

$$P_v = \$11'070,000.00$$

Tomando como base \$11.070,000.00, que es el resultado del ejercicio anterior (de un producto) y repartiéndolo arbitrariamente en meses: el 60% de enero a junio del mes de julio a diciembre el 40%, como a continuación se indica:

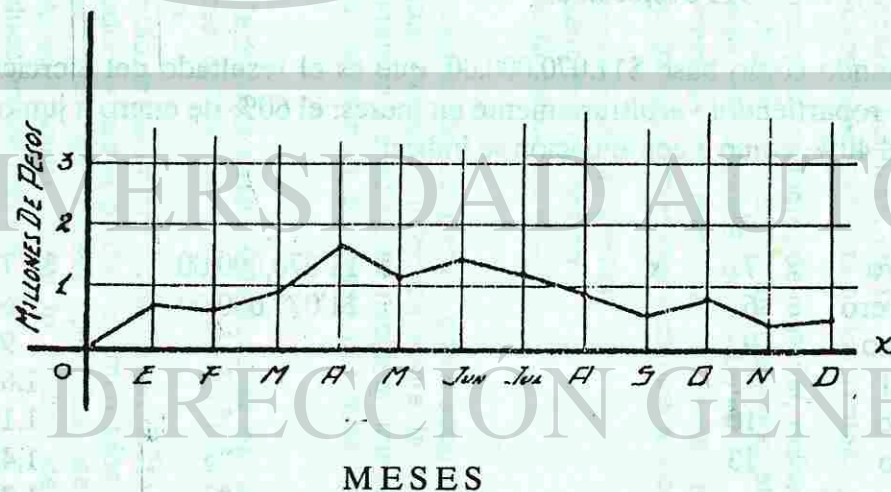
| Mes     | %  | x | \$               |               |
|---------|----|---|------------------|---------------|
| Enero   | 7  | x | \$ 11'070,000.00 | \$ 774,900.00 |
| Febrero | 6  |   | 11'070,000.00    | 664,200.00    |
| Marzo   | 9  |   | "                | 996,300.00    |
| Abril   | 15 |   | "                | 1,660,500.00  |
| Mayo    | 10 |   | "                | 1,107,000.00  |
| Junio   | 13 |   | "                | 1,439,100.00  |
| Julio   | 11 |   | "                | 1,217,700.00  |

|            |      |   |                        |
|------------|------|---|------------------------|
| Agosto     | 9    | " | 996,300.00             |
| Septiembre | 5    | " | 553,500.00             |
| Octubre    | 8    | " | 885,600.00             |
| Noviembre  | 3    | " | 332,100.00             |
| Diciembre  | 4    | " | 442,800.00             |
| Sumas      | 100% |   | <u>\$11'070,000.00</u> |

El cuadro anterior es para el Presupuesto de Ventas del producto "X" del año "Z".

|             |     |
|-------------|-----|
| Zona Norte  | 35% |
| Zona Centro | 45% |
| Zona Sur    | 20% |

Y representando los datos anteriores en una gráfica de ejes cartesianos, se tiene:



Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede dividir en meses, por zonas de venta o por línea de productos, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio.

Además es posible también formular una gráfica con los datos presupuestados por meses, en la que se pasarán los datos reales de ventas para obtener así una comparación objetiva, gráfica, entre lo estimado y lo realizado, siendo posible investigar las causas de los alejamientos, a efecto de corregir y tratar de cumplir en su totalidad con la cifra de ventas presupuestada.

Es conveniente precisar que el Presupuesto de Ventas es por lo general la base de los demás presupuestos, pero también él se auxilia de otros.

En el caso en que lo que se elabora no abastezca el mercado, el presupuesto base es el de producción, ajustado por el financiero, esto acontece cuando no se tiene suficiente capacidad productiva para cubrir el mercado.

## 2. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

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

a) Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, reaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.

b) Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etc.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que por ciento 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.

## IV. PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Está integrado por:

- Presupuesto de Inventarios, Producción, Costo de Producción y Compras.

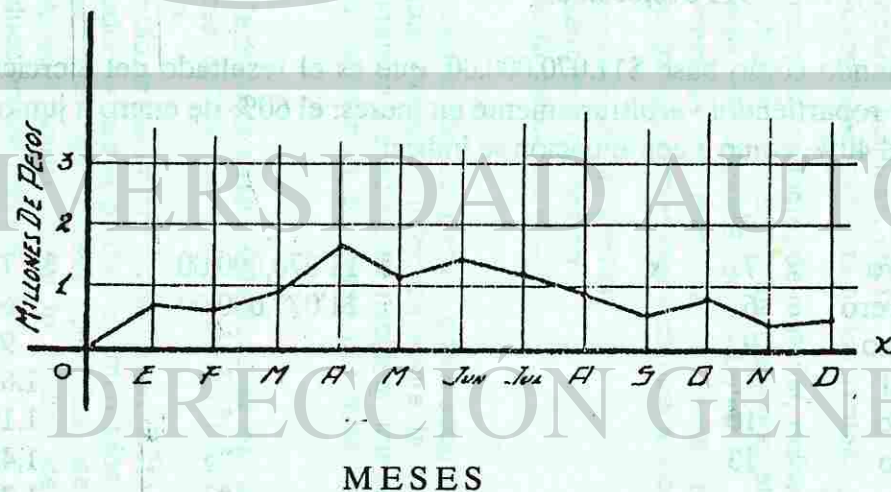
- Presupuesto de Costo de Distribución y Administración.

|            |      |   |                        |
|------------|------|---|------------------------|
| Agosto     | 9    | " | 996,300.00             |
| Septiembre | 5    | " | 553,500.00             |
| Octubre    | 8    | " | 885,600.00             |
| Noviembre  | 3    | " | 332,100.00             |
| Diciembre  | 4    | " | 442,800.00             |
| Sumas      | 100% |   | <u>\$11'070,000.00</u> |

El cuadro anterior es para el Presupuesto de Ventas del producto "X" del año "Z".

|             |     |
|-------------|-----|
| Zona Norte  | 35% |
| Zona Centro | 45% |
| Zona Sur    | 20% |

Y representando los datos anteriores en una gráfica de ejes cartesianos, se tiene:



Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede dividir en meses, por zonas de venta o por línea de productos, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio.

Además es posible también formular una gráfica con los datos presupuestados por meses, en la que se pasarán los datos reales de ventas para obtener así una comparación objetiva, gráfica, entre lo estimado y lo realizado, siendo posible investigar las causas de los alejamientos, a efecto de corregir y tratar de cumplir en su totalidad con la cifra de ventas presupuestada.

Es conveniente precisar que el Presupuesto de Ventas es por lo general la base de los demás presupuestos, pero también él se auxilia de otros.

En el caso en que lo que se elabora no abastezca el mercado, el presupuesto base es el de producción, ajustado por el financiero, esto acontece cuando no se tiene suficiente capacidad productiva para cubrir el mercado.

## 2. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

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

a) Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, re-faccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.

b) Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etc.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que por ciento 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.

## IV. PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Está integrado por:

- Presupuesto de Inventarios, Producción, Costo de Producción y Compras.
- Presupuesto de Costo de Distribución y Administración.

- Gastos de Venta y,
- Gastos de Administración.
- Presupuesto de Impuesto Sobre La Renta.
- Presupuesto de Aplicación de Utilidades.
- Presupuesto de Otros Egresos , y
- Presupuesto de inversiones a más de un año.

## 1. PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS, PRODUCCION, COSTO DE PRODUCCION Y COMPRAS

### A) PRESUPUESTO E 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 período de producción y la 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 existencias en la época de poca 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, mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido. Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficacia en la operación y administración del negocio.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto.

Haciendo una comparación de lo real con lo estándar, se está en posibilidades de decir si un inventario es excesivo, o es suficiente, como ejemplo se presente el siguiente:

Suponiendo que las ventas, en unidades, de un año fueron de 60,000 unidades, y el promedio de inventarios es de 20,000 unidades, la relación de inventarios será tres:

$$\frac{60,000 \text{ unidades}}{20,000 \text{ unidades}} = 3$$

Si el inventario que se tiene es de 15,000 unidades, lógicamente se aprecia que para mantener rotación de tres, el inventario final no es suficiente, ya que se necesitan 60,000 unidades para la venta establecida.

Conforme al ejemplo anterior, se ha logrado encontrar la rotación estándar que es satisfactoria para la determinación del inventario necesario que deba cubrir el presupuesto de ventas trazado. Este inventario debe estar dentro de las consideraciones mejores, para la venta presupuestada de producción.

### B) PRESUPUESTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION

Esta 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, etc.
- 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 la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base (aquél al que se quiere llegar al finalizar el período, por resultar el ideal).

### EJEMPLO

Datos: Se tiene un Presupuesto de Ventas de 1.600,000. =, unidades; la Empresa considera ideal una rotación semestral de inventarios (dos al año). y se cuenta con un inventario real al final del ejercicio anterior de 825,000. unidades. Determinar el Presupuesto de Producción.

### SOLUCION

Determinación del Inventario Base:

$$\text{Rotación Estándar } 2 = \frac{1'600,000 \text{ Us.}}{\text{Inventario Base X}} = 800,000\text{Us.}$$

Obtención del Presupuesto de Producción.

|                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| Presupuesto de Ventas            | 1.600,000Us.               |
| Más Inventario Base              | 800,000Us.                 |
| <b>SUMA</b>                      | <b>2.400,000Us.</b>        |
| Menos: Inventario inicial        | 825,000Us                  |
| <b>PRESUPUESTO DE PRODUCCION</b> | <b><u>1.575,000Us.</u></b> |

Según el dato anterior, en el siguiente ejercicio, se tienen que producir 1,575,000 unidades para lograr una venta de 1,600,000 unidades, y terminar con un inventario de 800,000 unidades.

### OTRO EJEMPLO (Por cada tipo de artículos)

En el año "X" se venden 800,000 unidades, más factor equivalente de ventas de 400,000 unidades, que se considera como presupuesto suficiente para el siguiente año.

Se supone que el inventario base para el siguiente año es de 200,000 unidades, pero el inventario real final de ese ejercicio es de 300,000 unidades. Determinar la rotación estándar y el monto en unidades del presupuesto de producción, para el año próximo.

### SOLUCION

$$\text{Rotación estándar.} = \frac{1'200,000 \text{ Us.}}{200,000 \text{ Us.}} = 6$$

Comparación entre el inventario base y el final:

|                 |             |                           |
|-----------------|-------------|---------------------------|
| Inventario Real | 300,000 Us. |                           |
| Inventario Base | 200,000 Us. | <u>100,000Us (exceso)</u> |

Presupuesto de Producción: 1.100,000Us.

|                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| Presupuesto de Ventas | 1.200,000 Us.      |
| Exceso de Inv.        | <u>100,000 Us.</u> |

De los ejemplos que anteceden, se deduce la fórmula siguiente, para determinar este presupuesto:

Más o Menos: Presupuesto de Ventas  
Diferencia de Inventarios  
(Inicial Real y Final Deseado)

Igual a: PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Obtenida la cantidad global de cada una de las unidades que se van a producir, en los períodos en que se divida al lapso presupuestal, pra controlar la fabricación (semanal, mensual, bimestral, etc) puede hacerse en base a las siguientes necesidades:

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 preferirá trabajar un mismo volumen siempre, para que la producción tenga un comportamiento constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los periodos 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.

**EJEMPLO**

|  |             |                    |
|--|-------------|--------------------|
| Presupuesto de Ventas                          | 120,000 Us. |                    |
| Rotación Estándar                              | 8 veces     |                    |
| Inventario Inicial                             | 25,000 Us.  |                    |
| Inventario Base                                | 120,000 Us. | = <u>15,000 Us</u> |
|  | 8 veces     |                    |
| Presupuesto de Producción                      |             | <u>110,000 Us</u>  |
| Presupuesto de Ventas                          | 120,000 Us. |                    |
| Menos: Excedente entre Inventarios Real y Base | 10,000 Us.  |                    |

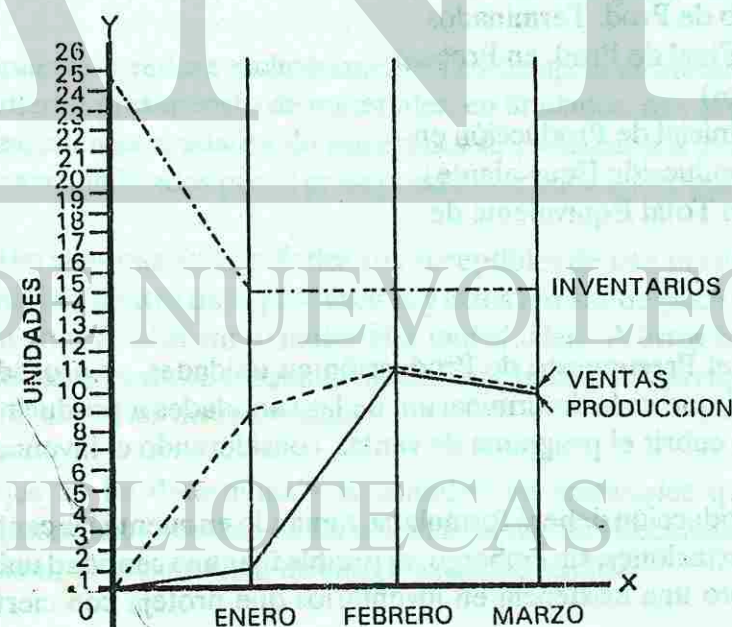
Y suponiendo que se tienen las siguientes ventas presupuestadas.

| ENERO                | FEBRERO    | MARZO      | ETC.   | TOTAL              |
|----------------------|------------|------------|--|--------------------|
| 9,000 Us             | 11,000 Us. | 10,000 Us. | ....   | 120,000 Us.        |
| Producción Promedio  |            | =          | $\frac{110,000 \text{ Us.}}{12 \text{ meses}}$ | = <u>9,167 Us.</u> |
| 8 meses de 9,167 Us. |            | =          | <u>110,000 Us.</u>                             |                    |
| 4 meses de 9,166 Us  |            |            |  |                    |

|                               | ENERO             | FEBRERO           | MARZO           | ETC. |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|------|
| Inventario Inicial            | 25,000 Us.        | 25,167 Us.        | 23,334Us        | .... |
| Producción requerida          | <u>9,167 Us.</u>  | <u>9,167 Us.</u>  | <u>9,167Us</u>  | .... |
| <b>SUMA:</b>                  | 34,167 US.        | 34,334 US.        | 32,501Us        | .... |
| Menos: Presupuesto de Ventas. | <u>9,000 Us</u>   | <u>11,000 Us.</u> | <u>10,000Us</u> | .... |
| <b>INVENTARIO FINAL</b>       | <u>25,167 Us.</u> | <u>23,334 Us.</u> | <u>22,501Us</u> | .... |

a.2) Nivel Constante de Inventarios. Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventarios y sobre todo por los costos que representan, se prefiere que sean constantes las existencias de inventarios, lo que mentendra similitud de comportamiento entre producción y ventas. Gráficamente se vería, así:

INVENTARIO CONSTANTE 15,000 Us.



a.3) Flexibilidad tanto en Producción como en 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.
- Y otros fenómenos aleatorios, como períodos vacacionales, tendencias cíclicas de las ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etc.

Claro que esto último es complejo, para ello existen técnicas y métodos matemáticos, desde simples hasta sofisticados, que de momento no viene al caso ejemplificar.

Hasta este instante, sólo se han tratado ejemplos de producción terminada; la producción en proceso sigue los mismos lineamientos:

EJEMPLO

|  | Us. |          |
|--|-----|----------|
| Presupuesto de Ventas  |     | X        |
| (+) Inventario Final de Productos Terminados                             | X   |          |
| (-) Inventario Inicial de Productos Term.                                | X   | X        |
| (=) Presupuesto de Prod. Terminados                                      | —   | X        |
| (+) Inventario Final de Prod. en Proceso (Equivalente)                   | X   |          |
| (-) Inventario Inicial de Producción en Proceso (Producción Equivalente) | X   | X        |
| (=) Presupuesto Total Equivalente de Producción                          |     | <u>X</u> |

Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensualmente, bimestralmente, etc., para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.

El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja con cierto desahogo las ventas mínimas mensuales.

En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Ordenes de Trabajo, las empresas acostumbran ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.

b) Segunda, en valores, procede ahora hacer una cuantificación pecuniaria, con la del calendario de producción en unidades, con la cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitarios por lo que con sólo multiplicar se conoce el costo de producción; pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces es necesaria la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo antes necesario hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

Para la obtención de los gastos constantes, se tienen los datos de ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el período presupuestado, como pueden ser aumentos de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etc.

Con referencia a los gastos variables, igualmente existe la base de los datos de períodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten el período presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

C) PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes el presupuesto de materiales, 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 indicados 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.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras, así, se tendría:

Presupuesto de requerimiento de:

|                           |                    |                    |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| Producción.               | 1.100,000 Us.      |                    |
| Inventario Final Deseable | <u>300,000 Us.</u> | 1.400,000 Us.      |
| (-) Inventario Inicial    |                    | <u>250,000 Us.</u> |

**REQUERIMIENTO DE COMPRAS** 1.150,000 Us.

Obtenidas las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

## 2. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION (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.

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 del 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 una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y cómo 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 una parte de la primera, por lo que se hace necesario establecer un programa general de mercadotecnia, en virtud de que ésta 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.

### 3. 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 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 del departamento 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 el porqué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes 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.

NOTA: Como se observa, aparentemente faltó de considerar lo que tradicionalmente se ha conocido como Gastos Financieros, pero no es así, ya que los gastos financieros que corresponden al Costo de Producción, están incluidos ahí; igualmente aconteció con los gastos financieros de distribución, están integrados a los Gastos de Venta, y los restantes gastos financieros se registran en Gastos de Administración, todo ello obedeciendo a la Teoría de Conjuntos, puesto que de acuerdo con lo tradicional, los Costos de Producción, Distribución y Administración, estaban incompletos, ya que les faltaban sus gastos financieros respectivos.

### 4. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

### 5. PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc.; así como, las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación.

Dicho presupuesto tendría la siguiente forma en su presentación.

Compañía "X", S.A.

### PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

| UTILIDADES   | PARCIAL  | TOTAL |
|--|----------|-------|
| Utilidad de ejercicios anteriores pendientes de aplicación | \$       |       |
| Utilidad del ejercicio, presupuesta                        | \$ _____ |       |

### UTILIDADES APLICABLES PRESUPUESTAS

\$ \_\_\_\_\_

### APLICACION

|  |          |
|--|----------|
| Reserva legal presupuesta                    | \$       |
| Participación a los trabajadores presupuesta | \$       |
| Aplicaciones específicas presupuestas        | \$       |
| Dividendos presupuestos                      | \$ _____ |

### APLICACION PRESUPUESTA

\$ \_\_\_\_\_

### 6. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO, PRESUPUESTADO  
POR EL EJERCICIO.....

| CONCEPTO   | MESES |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    | TOTAL |  |
|--|-------|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|-------|--|
|  | E.    | F. | M. | A. | M. | JN. | JL. | A. | S. | O. | N. | D. |       |  |
| Inventario Inicial de Productos Terminados.                      |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| MAS:<br>Costo de Producción, presupuesto                         |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| SUMAS:   |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| MENOS:<br>Inventario Final de Productos Terminados, presupuesto. |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| <b>COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO, PRESUPUESTO.</b>           |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |

**7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO.**

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etc.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc.; época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los Derechos a Más de un Año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc.; la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, política de precios y restricciones; la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.

Otros aspectos que deben considerarse, derivados del estudio anterior, son principalmente, el monto de la inversión, en cuanto que ésta no debe afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación, que estructuran a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volúmen de operaciones, y resultados proyectados; la adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de políticas de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etc.

**V. PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO**

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el Costo de Producción, presupuestado.

Con los datos anteriores se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados y el presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido,

COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO, PRESUPUESTADO  
POR EL EJERCICIO.....

| CONCEPTO  | MESES |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    | TOTAL |  |
|---|-------|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|-------|--|
|   | E.    | F. | M. | A. | M. | JN. | JL. | A. | S. | O. | N. | D. |       |  |
| Inventario Inicial de Productos Terminados.                   |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| MAS: Costo de Producción, presupuesto                         |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| SUMAS:  |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| MENOS: Inventario Final de Productos Terminados, presupuesto. |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |
| <b>COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO, PRESUPUESTO.</b>        |       |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |    |       |  |

**7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO.**

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etc.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc.; época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los Derechos a Más de un Año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc.; la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, política de precios y restricciones; la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.

Otros aspectos que deben considerarse, derivados del estudio anterior, son principalmente, el monto de la inversión, en cuanto que ésta no debe afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación, que estructuran a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volúmen de operaciones, y resultados proyectados; la adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de políticas de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etc.

**V. PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO**

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el Costo de Producción, presupuestado.

Con los datos anteriores se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados y el presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido,

## VI. PRESUPUESTO FINANCIERO

Comprende el Presupuesto de Caja (origen y aplicación de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etc.

El Presupuesto Financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el Presupuesto de Caja, ya que éste está integrado a aquél, quien tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance) como lo son el Capital de Trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como en la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo, e inventarios.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir, contrario a todos los tratadista, que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de Caja, aun cuando este último representa un alto porcentaje del primero.

El Presupuesto Financiero es generalmente el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

### 1. PRESUPUESTO DE CAJA

Está 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, con base en los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al último, teniendo como objetivos.

#### A) 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 aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.

d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

#### B) RESPECTO A LOS PAGOS

Decisión sobre la forma de pagos

a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, 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, I.V.A (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) Estimular los gastos que puedan 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.

#### C) GENERALES

Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos 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 monto 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 permiten 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;

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

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Saldo Inicial         | \$ |
| <b>ENTRADAS</b>       | \$ |
| De operación          | \$ |
| De fuentes externas   | \$ |
| Otras entradas        | \$ |
| <b>SUMA</b>           |    |
| <b>SALIDAS</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 salidas de efectivo, que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas durante el período de su vigencia. Una técnica moderna que es de enorme auxilio para este presupuesto, se conoce con el nombre de:

## 2. SECUENCIA DEL EFECTIVO (Cash Flow)

### A) INTRODUCCION

Estudiar y analizar la necesidad de pronosticar la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en un período futuro específico de una empresa, con objeto de controlar las inversiones a corto o largo plazo de una entidad, dió origen a la técnica llamada "Secuencia de Efectivo", conocida en el idioma inglés "Cash Flow"

### B) ANTECEDENTES

El término "Secuencia de Efectivo" apareció en la década de los cincuenta, en conferencias y trabajos realizados por los estudiosos de la administración, en Alemania Occidental.

### C) CONCEPTO

Por lo expuesto se puede decir que:

**SECUENCIA DE EFECTIVO** es el estudio, análisis y pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el objeto de planeación y control del dinero.

### D) OBJETIVOS

Son en gran parte los mismos que se persiguen con el Presupuesto de Caja, pero más a fondo y afinados, Los principales son:

a) **Mejor manejo de fondos.** Procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajos posibles, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo, hasta obtener resultados que estén en consonancia con el estudio que proporcione su análisis de secuencia.

b) **Inversiones en valores.** En concordancia con lo expuesto en el inicio "a", estará la administración en posibilidad de aplicar disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.

c) **Inversión en bienes de operación.** Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se ha demostrado que con la inversión en bienes de operación, se obtiene una rentabilidad mayor.

d) Economías por los pagos anticipados. Cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.

e) Dividendos por pagar. El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá 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.

f) Políticas de crecimiento. Juegan un papel muy importante en las empresas los programas de expansión, y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de financiamiento más adecuados, ello permitirá escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno, o mixto, a corto o largo plazo.

g) Obtención de préstamos. Para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con una información tan sólida como son los pronósticos de efectivo, pues éstos proporcionan las respuestas a las preguntas tradicionales: cuánto, por cuánto tiempo, y forma de pago.

h) Coordinación entre cobros y pagos. Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.

i) Base para el presupuesto respectivo (el de caja). Es evidente que los trabajos realizados con miras al pronóstico de efectivo, serán el gran soporte para el presupuesto de caja.

j) Pronóstico a corto y largo plazo. A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etc.

#### E) FONDOS DE CAPITAL

Para efectos de la técnica "Secuencia de Efectivo", es necesario hacer un estudio de los fondos de capital, los cuales son:

a) Fondos de Efectivo. Están referidos al capital, cuya disponibilidad es inmediata y se mantiene normalmente en pecuniario o inversiones equivalentes, para cubrir obligaciones o para adquisición de bienes normales.

b) Fondos de Operación. Son inversiones en artículos disponibilidad medita, y que como su nombre lo indica, fueron adquiridos para los los trabajos normales de la empresa, dichos fondos son: el capital para inventarios y bienes a más de un año.

La anterior clasificación se hace para precisar la circulación continua del capital, cuyo ciclo puede resumirse diciendo que va, del dinero, a inventarios, cuentas por cobrar, que se convierten de nuevo en dinero; maquinaria y equipo; para conocer perfectamente esa secuencia, es necesario hacer el estudio de la:

#### F) CIRCULACION DE DINERO EN LOS NEGOCIOS

En forma general se pueden establecer las siguientes etapas para la circulación del dinero en las empresas.

a) El efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.

b) Los artículos se han transformado parcial o totalmente, estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.

c) Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar; los anteriores conceptos incluyen costo y utilidad.

d) El efectivo cobrado se deposita en el Banco. De aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, impuestos, etc.

La secuencia señalada, se divide en dos: Utilidad Neta para retirarse o reinvertirse, y el dinero que vuelve a circular para invertirse de nuevo en materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos de producción, etc.

Para comprender lo anterior mediante una rápida visualización, se presenta una gráfica en la hoja siguiente, referida a la Industria, por ser más completa, que la comercialización o que los servicios. Lámina II-3.

#### G) EL PRONOSTICO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Fundamentalmente el resultante del pronóstico, debe proporcionar a la gerencia informa-

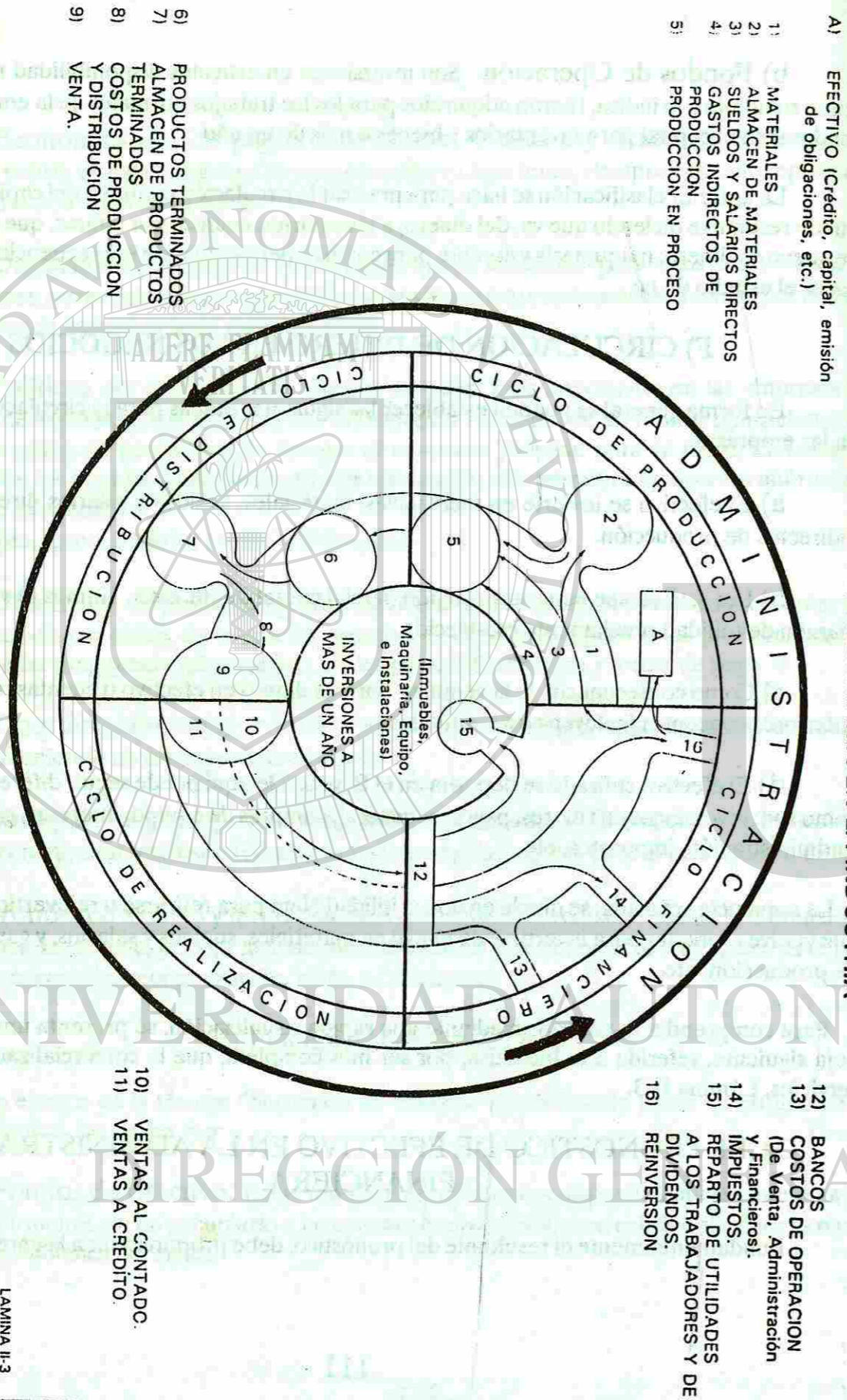
## PRONOSTICO DIARIO DE EFECTIVO

|  |    |       |
|--|----|-------|
| EFFECTIVO - AL INICIAR EL PERIODO -          | \$ |       |
| MAS:   |    |       |
| Cobranza, cuentas por cobrar                 |    |       |
| Otros cobros en efectivo (según detalle)     |    | _____ |
| TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE                 | \$ | _____ |
| MENOS:                                       |    |       |
| Cuentas por pagar (proveedores y acreedores) | \$ |       |
| Sueldos y Salarios                           |    |       |
| Otros gastos de fabricación                  |    |       |
| gastos de ventas y administración            |    |       |
| pago de inversiones a más de un año.         |    |       |
| Impuesto sobre la renta                      |    |       |
| Otros impuestos                              |    |       |
| Dividendos por pagar                         |    |       |
| Otros (detalle)                              |    | _____ |
| TOTAL DE DEDUCCIONES DE EFECTIVO             | \$ | _____ |
| EFFECTIVO AL FINALIZAR EL PERIODO            | \$ | _____ |

NOTA: Es recomendable hacer este cuadro en dos columnas: una de "PRONOSTICADO" y otra de "EFECTUADO".

LAMINA II-4

## CIRCULACION PECUNIARIA EN LA INDUSTRIA



LAMINA II-3

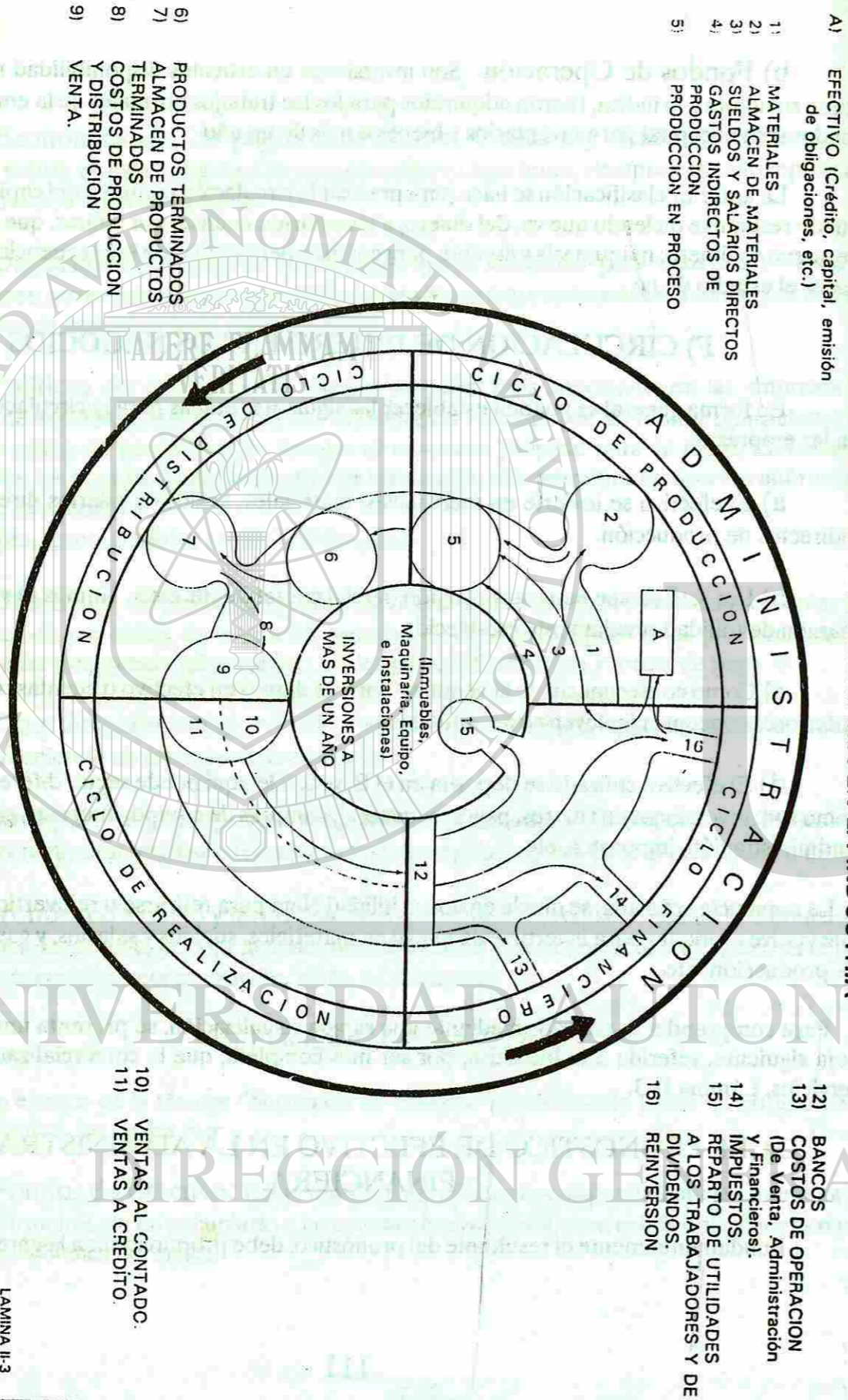
## PRONOSTICO DIARIO DE EFECTIVO

|  |    |       |
|--|----|-------|
| EFFECTIVO - AL INICIAR EL PERIODO -          | \$ |       |
| MAS:   |    |       |
| Cobranza, cuentas por cobrar                 |    |       |
| Otros cobros en efectivo (según detalle)     |    | _____ |
| TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE                 | \$ | _____ |
| MENOS:                                       |    |       |
| Cuentas por pagar (proveedores y acreedores) | \$ |       |
| Sueldos y Salarios                           |    |       |
| Otros gastos de fabricación                  |    |       |
| gastos de ventas y administración            |    |       |
| pago de inversiones a más de un año.         |    |       |
| Impuesto sobre la renta                      |    |       |
| Otros impuestos                              |    |       |
| Dividendos por pagar                         |    |       |
| Otros (detalle)                              |    | _____ |
| TOTAL DE DEDUCCIONES DE EFECTIVO             | \$ | _____ |
| EFFECTIVO AL FINALIZAR EL PERIODO            | \$ | _____ |

NOTA: Es recomendable hacer este cuadro en dos columnas: una de "PRONOSTICADO" y otra de "EFECTUADO".

LAMINA II-4

## CIRCULACION PECUNIARIA EN LA INDUSTRIA



A) EFFECTIVO (Crédito, capital, emisión de obligaciones, etc.)

- 1) MATERIALES
- 2) ALMACEN DE MATERIALES
- 3) SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS
- 4) GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION
- 5) PRODUCCION EN PROCESO

- 6) PRODUCTOS TERMINADOS
- 7) ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS
- 8) COSTOS DE PRODUCCION Y DISTRIBUCION
- 9) VENTA.

- 12) BANCOS
- 13) COSTOS DE OPERACION (De Venta, Administración y Financieros).
- 14) IMPUESTOS.
- 15) REPARO DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES Y DE DIVIDENDOS.
- 16) REINVERSION

- 10) VENTAS AL CONTADO.
- 11) VENTAS A CRÉDITO.

LAMINA II-3



PRONOSTICO DE EFECTIVO POR EL METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS

|  | ENERO               | FEBRERO             | MARZO ETC.          |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| SALDO INICIAL DE EFECTIVO AL PRINCIPIAR EL MES       | \$ 500,000          | \$ 522,750          | \$ 470,450          |
| <b>ENTRADAS:</b>                                     |                     |                     |                     |
| Cobros a clientes                                    | \$ 700,000          | \$ 850,000          | \$ 630,000          |
| Cobros por venta de desperdicios                     | 5,000               | 3,000               | 1,000               |
| Regalías de patentes de la Compañía                  |                     | 2,000               |                     |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>                             | <b>\$ 705,000</b>   | <b>\$ 855,000</b>   | <b>\$ 631,000</b>   |
| <b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>                  | <b>\$ 1'205,000</b> | <b>\$ 1'377,750</b> | <b>\$ 1'101,450</b> |
| <b>SALIDAS:</b>                                      |                     |                     |                     |
| Compras de materiales y partes                       | \$ 260,000          | \$ 480,000          | \$ 250,000          |
| Nóminas  | 280,000             | 260,000             | 310,000             |
| Seguro Social (I.M.S.S.)                             | 25,000              | 30,000              | 25,000              |
| Impuesto sobre la renta                              | 250*                | 300*                | 250*                |
| Otros impuestos                                      | 30,000              | 35,000              | 25,000              |
| Primas de seguros                                    | 2,000               | 2,000               | 2,000               |
| Otros gastos   | 75,000              | 50,000              | 132,000             |
| Inversiones a más de un año                          | 10,000              | 50,000              | 8,000               |
| Dividendos   |                     |                     | 15,000              |
| <b>TOTAL DE SALIDAS</b>                              | <b>\$ 682,250</b>   | <b>\$ 907,300</b>   | <b>\$ 767,250</b>   |
| <b>EXCESO O INSUFICIENCIA DE EFECTIVO DISPONIBLE</b> | <b>\$ 522,750</b>   | <b>\$ 470,450</b>   | <b>\$ 334,200</b>   |
| <b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>                           |                     |                     | 125,000             |
| <b>SALDO DEL EFECTIVO AL O FINALIZAR EL MES</b>      | <b>\$ 522,750</b>   | <b>\$ 470,450</b>   | <b>\$ 459,200</b>   |

\* 1% sobre remuneraciones.

LAMINA 11-5

PRONOSTICO DE EFECTIVO POR EL METODO DE UTILIDAD NETA

(En miles de pesos)

|  | ENERO           | FEBRERO         | MARZO ETC.      |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| SALDO INICIAL DE EFECTIVO AL PRINCIPIAR EL MES                     | \$ 560          | \$ 548          | \$ 568          |
| <b>EFECTIVO RECIBIDO DE:</b>                                       |                 |                 |                 |
| Ganancia antes de descontar impuesto sobre la renta y depreciación | \$ 670          | \$ 820          | \$ 850          |
| Disminución en:  |                 |                 |                 |
| Cuentas por cobrar   | 40              | 30              |                 |
| Inventarios  | 70              | 25              |                 |
| Otras cuentas de inversiones menos de un Año.                      | 10              |                 |                 |
| Aumento en:  |                 |                 |                 |
| Cuentas por pagar  | 20              | 25              | 20              |
| Gastos   | 3               | 2               | 5               |
| <b>TOTAL RECIBIDO</b>  | <b>\$ 813</b>   | <b>\$ 902</b>   | <b>875</b>      |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>  | <b>\$ 1'373</b> | <b>\$ 1'450</b> | <b>\$ 1'443</b> |
| <b>EFECTIVO USADO PARA:</b>  |                 |                 |                 |
| Impuesto sobre la renta  | \$ 170          | \$ 230          | \$ 250          |
| Adquisición de bienes más de un año.                               | 50              | 40              | 20              |
| Pago de deudas a largo plazo                                       | 500             | 500             | 500             |
| Aumento en:  |                 |                 |                 |
| Cuentas por cobrar   | 5               |                 | 15              |
| Inventarios  |                 | 10              | 25              |
| Otras cuentas de "Derechos a más de un Año"                        |                 | 2               | 2               |
| Dividendos   | 100             | 100             | 100             |
| <b>TOTAL DE EFECTIVO USADO</b>                                     | <b>\$ 825</b>   | <b>\$ 882</b>   | <b>\$ 912</b>   |
| <b>SALDO DEL EFECTIVO AL FINALIZAR EL MES</b>                      | <b>\$ 548</b>   | <b>\$ 568</b>   | <b>\$ 531</b>   |

LAMINA II-6

## PRONOSTICO DEL EFECTIVO A LARGO PLAZO

19\_\_\_\_ 19\_\_\_\_ ETC.

### EFFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES:

Utilidad neta  
Rendimiento de inversiones  
Cargos hechos a la utilidad neta sin  
intervenir el efectivo

### TOTAL DE FONDOS GENERADOS

### EFFECTIVO NECESARIO PARA LAS OPERACIONES:

Inversiones:  
Derechos a más de un año  
Valores

### TOTAL DE EFECTIVO REQUERIDO

### SUPERAVIT NETO POR LAS OPERACIONES

### DIVIDENDOS POR PAGAR

### SUPERAVIT O DEFICIT NETO ANTES DEL FINANCIAMIENTO

### CAMBIOS EN EL FINANCIAMIENTO:

Aumento de capital  
Venta de acciones de Tesorería  
Préstamos a largo plazo  
Préstamos a corto plazo

### TOTAL DE CAMBIOS EN EL FINANCIAMIENTO

### AUMENTO O DISMINUCION EN EL EFECTIVO DE LA EMPRESA

### SALDO DE EFECTIVO INICIAL

### SALDO DE EFECTIVO FINAL

LAMINA 11-7

ción que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo. En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se dividen en:

- Pronósticos a corto plazo
- Pronósticos a largo plazo

a) Pronósticos a corto plazo, son programas que varían en tiempo, según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.

b) Pronósticos a largo plazo, son a más de un año, y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de modernización, expansión, y organización, entre otras. El lapso de estos estudios no es lógico que comprenda más de tres años, por considerarse este tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad los factores que intervienen en el pronóstico de efectivo útil de una secuencia.

El cálculo de secuencia por períodos mayores, lo practican contadas empresas en el mundo, ya que son poco confiables.

Ver láminas II-4, II-5, II-6, y II-7.

## H) MANEJO DE SECUENCIA DEL EFECTIVO

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, por las siguientes ventajas:

a) Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto se facilita la obtención de préstamos, dado el caso.

b) Mejor control y delimitación de responsabilidad.

c) Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.

## I) OBTENCION OPTIMA DE FONDOS

Para llevarla a efecto, se pueden tomar las siguientes medidas:

a) Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación. El retraso en la facturación ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, esta deficiencia

puede y debe corregirse, evitando que se recargue el volumen de facturación, y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

Otro aspecto a vigilar es que se establezcan procedimientos y métodos que reduzcan al mínimo los errores, ya que el cobro de las facturas se puede retrasar en tanto no se hayan corregido.

b) Revisión e implantación en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito y cobranza. Para la obtención adecuada de efectivo, es necesario mantener estos departamentos debidamente organizados, teniendo en mente las siguientes consideraciones.

- b1) Es indispensable que exista estrecho contacto con los clientes.
- b2) Deben procurarse técnicas para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.
- b3) Mantener al día, y en forma analítica, los estados de cuenta, pues éstos, en algunos casos, sirven para ayudar a los clientes a precisar o a conciliar sus registros, cuando se los envíen oportunamente.

c) Aplicación adecuada en material fiscal. Se refiere a aprovechar al máximo opciones y plazos que conceden las leyes vigentes, que permiten retener fondos, o para su aplicación en alguna inversión proyectada, como ejemplo de esto último, se puede mencionar el uso del plan de ventas en abonos.

- d) En general, una programación absoluta de cada movimiento de efectivo.

#### J) PROGRAMACION DE LA COBRANZA

Una vez cubiertos los incisos anteriores, resulta factible y confiable, prácticamente como resumen, la programación de la cobranza, misma que podría ser de la siguiente forma:

| PORCENTAJES DE COBROS<br>DE LAS  | ENE        |    | FEB        |    | MAR        |    | ABR        |    | ETC |    |
|----------------------------------|------------|----|------------|----|------------|----|------------|----|-----|----|
|                                  | %          | \$ | %          | \$ | %          | \$ | %          | \$ | %   | \$ |
| Ventas del primer mes            | 3          |    | 4          |    | 5          |    | 5          |    |     |    |
| Ventas del mes pasado            | 73         |    | 74         |    | 74         |    | 75         |    |     |    |
| Ventas de hace dos meses         | 17         |    | 17         |    | 16         |    | 15         |    |     |    |
| Ventas de hace tres meses        | 5          |    | 3          |    | 3          |    | 3          |    |     |    |
| Ventas de hace mas de tres meses | 1          |    | 1          |    | 1          |    | 1          |    |     |    |
| Cuentas invobrables              | 1          |    | 1          |    | 1          |    | 1          |    |     |    |
| <b>TOTALES</b>                   | <b>100</b> |    | <b>100</b> |    | <b>100</b> |    | <b>100</b> |    |     |    |

#### K) EMPLEO DE LOS ESTADOS DE SECUENCIA DE EFECTIVO

Para la dirección, la información suministrada será de gran interés y provecho, pues se percata de la cantidad de efectivo generado por las operaciones propias de la empresa, así como la obtención de dinero ajeno; por otro lado, sabrá de las aplicaciones, que deben estar en consonancia con los planes o presupuestos generales.

#### L) PRINCIPALES APLICACIONES

Independientemente en sí de la importancia de la técnica, ésta tiene mucho empleo en diversos aspectos, entre los que se destacan:

- a) En análisis de inversiones y valores.
- b) En estadísticas financieras e informes anuales.
- c) En la elaboración del estado respectivo.
- d) En proyectos o presupuestos de efectivo.
- e) En la designación del dinero que proviene de las operaciones realizadas y presentadas en un estado de fondos.
- f) Como sistema para pronosticar y controlar el pecuniario dentro y fuera del negocio, en promoción y obtención de efectivo, dando un uso óptimo a los fondos.
- g) En los almacenes e inventarios, dada su similitud en el control y movimientos.

h) Para decisiones sobre análisis del tipo del rendimiento, de recuperaciones en el presupuesto de capital, y otras técnicas administrativas similares.

#### M) CONCLUSION

Por lo expuesto, se puede decir que la técnica de "Secuencia (flujo) de Efectivo", es de enorme ayuda en los presupuesto, particularmente para el de Caja, sin que llegue al grado de substituirlo, sino más bien, puede, en última instancia, representar un enorme porcentaje del presupuesto mencionado.

Como síntesis se expone en la página siguiente una gráfica, donde se aprecia globalmente

y en forma sucinta el Presupuesto Financiero. Lámina II-8.

### VII. RESULTADOS, PRESUPUESTOS

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

### VIII. POSICION FINANCIERA, PRESUPUESTA

Si se parte de la Posición Financiera al inicio del período presupuestal, si se afectan sus valores 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, como se ilustra en la Lámina 11-9.

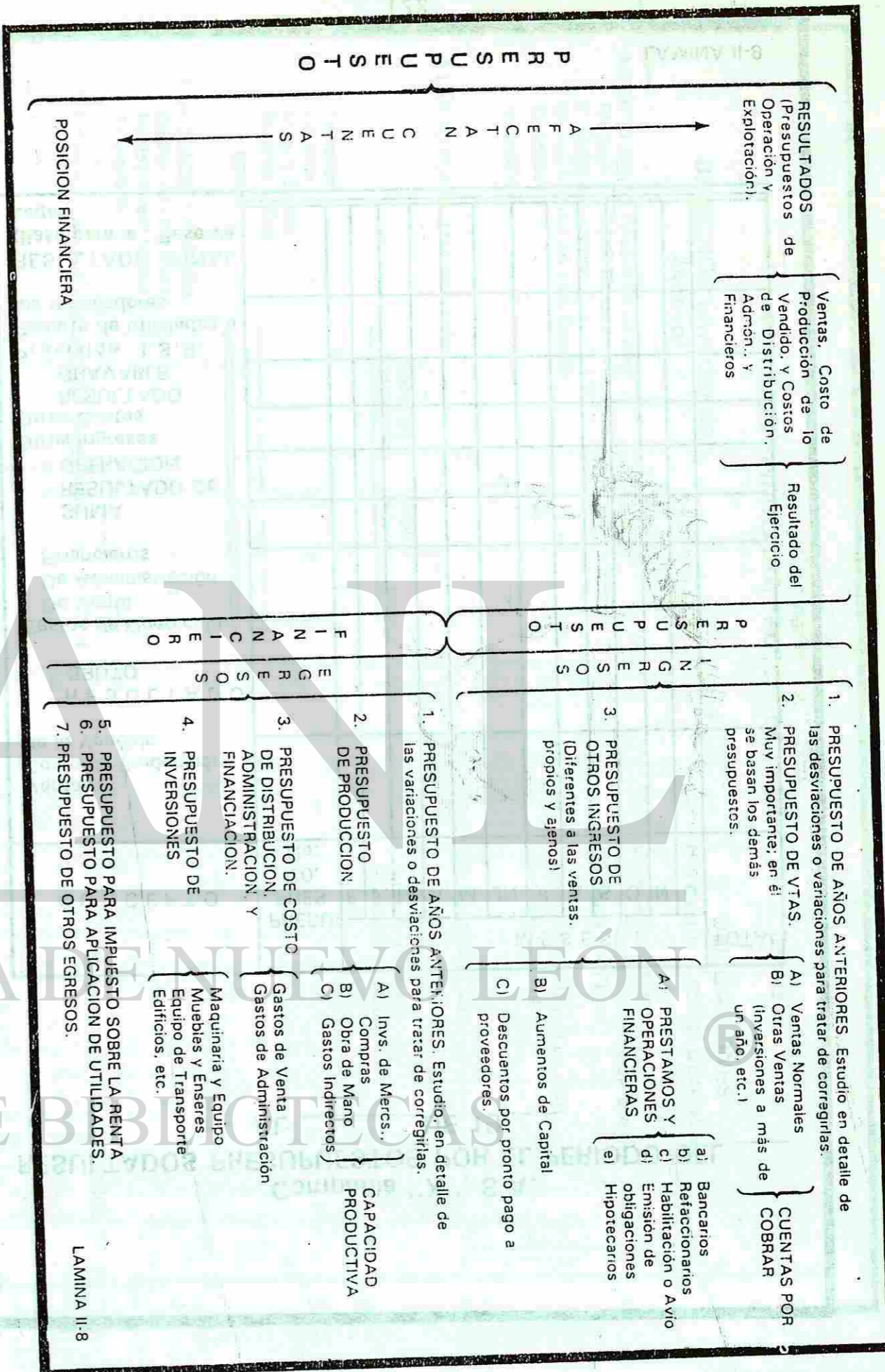
### IX. ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTO

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 las LAMINAS II-8, II-9, II-10, II-11.

### X. DETERMINACION Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dirigen a las favorables.



| CONCEPTO   | MESES  |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    | TOTAL |    |
|--|--------|----|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|----|-------|----|
|  | PRESU- | E. | F. | M. | A. | M. | JN. | JL. | A. | S. | O. | N. |       | D. |
| Ventas   |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| Costo de Producción de lo Vendido                            |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| RESULTADO BRUTO  |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| Gastos de Operación De Venta De Administración Financieros   |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| SUMA RESULTADO DE OPERACION                                  |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| Otros Ingresos   |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| RESULTADO GRAVABLE   |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| Provisión I.S.R. y Reparto de utilidades a los trabajadores. |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |
| RESULTADO FINAL (Base para la "Reserva Legal")               |        |    |    |    |    |    |     |     |    |    |    |    |       |    |

Compañía "X", S.A.  
 RESULTADOS PRESUPUESTOS POR EL PERIODO DEL  
 AL DE 19

| DERECHOS (Inversiones)<br>(Activo)   |    | OBLIGACIONES<br>(Pasivo y Capital Contable) |    |
|--------------------------------------|----|---|----|
| A CORTO PLAZO (Menos de un año)      |    | CON LOS ACREEDORES                          |    |
| Efectivo en Caja y Bancos            | \$ | A Corto Plazo (Menos de un año)             | \$ |
| Cuentas por Cobrar                   | \$ | Cuentas por Pagar                           | \$ |
| Menos Estimación para Cobros Dudosos | \$ | A Largo Plazo (Más de un año)               | \$ |
| Inventarios                          | \$ | Cuentas por Pagar                           | \$ |
|                                      | \$ |   | \$ |
| A LARGO PLAZO (Más de un año)        |    | CON LOS ACCIONISTAS                         |    |
| Terrenos                             | \$ | Capital Social                              | \$ |
| Edificios                            | \$ | Superávit Ganado                            | \$ |
| Maq. y Equipo                        | \$ | Resultado Presupuesto                       | \$ |
| Muebles y Ens.                       | \$ |   | \$ |
| Sumas                                | \$ |   | \$ |
|                                      | \$ |   | \$ |
| DE APLICACION DIFERIDA               |    | SUMAN LAS OBLIGACIONES                      |    |
| Gastos Amortizables                  | \$ |   | \$ |
| Menos Amortización Acumulada         | \$ |   | \$ |
|                                      | \$ |   | \$ |
| SUMAN LOS DERECHOS                   |    |   |    |
|                                      | \$ |   | \$ |



El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá, a la Administración, determinar qué área de la organización no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa sólo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten, dando así lugar a la Administración por Excepciones, a la aplicación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad y ésta al Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad.







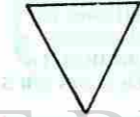

### XI. INSTRUCTIVO GRAFICO, SINTETICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES

A partir de la página siguiente, sintéticamente está el presupuesto mencionado, comenzando, en la primera página, con una especie de índice, ya que en la misma se encuentra la Simbología que se utiliza en todo el desarrollo. Igualmente se listan las Secciones Presupuestales, con la letra que les corresponden, para fácil identificación posterior; por último la página donde está cada una de dichas secciones, para su ágil localización.

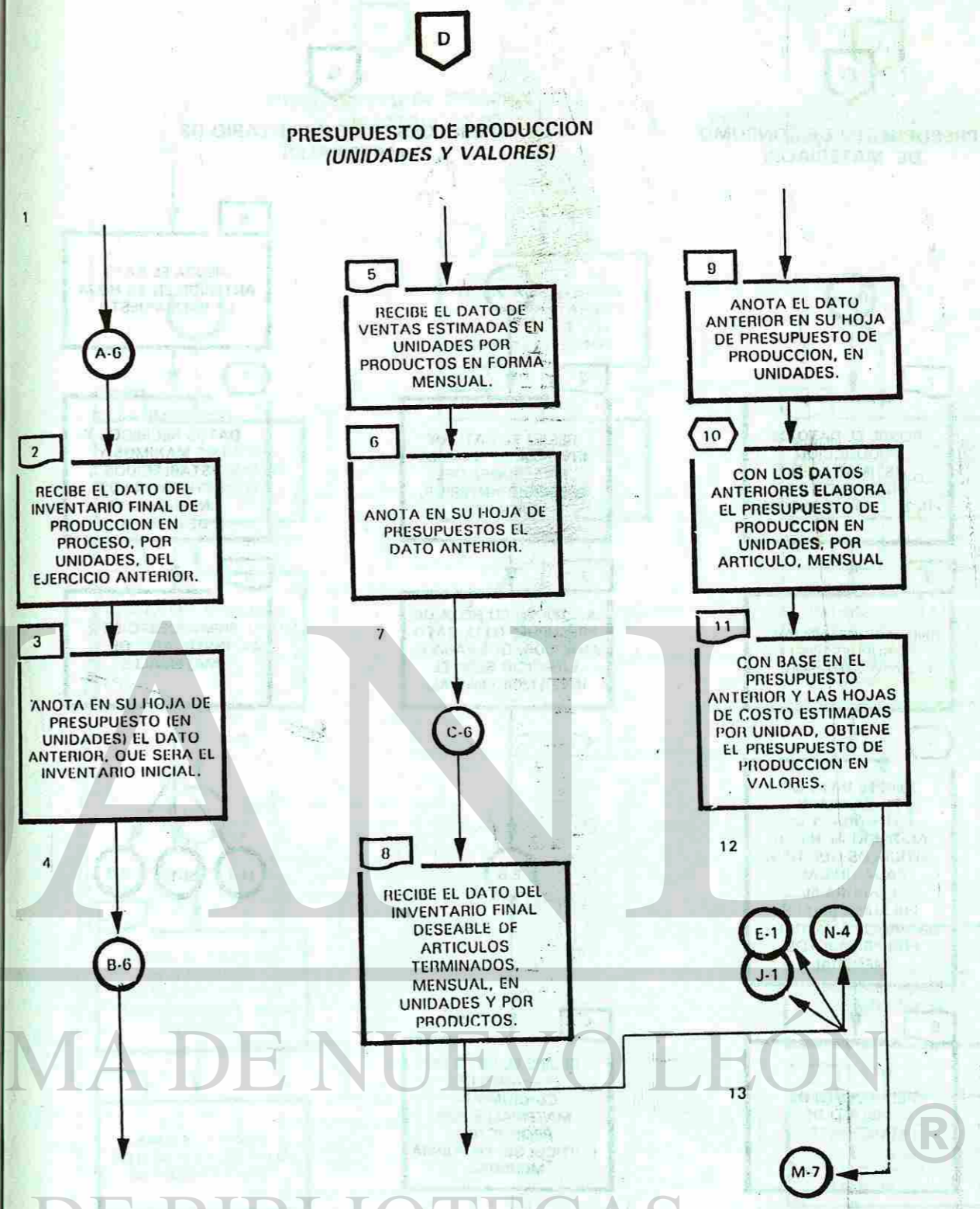
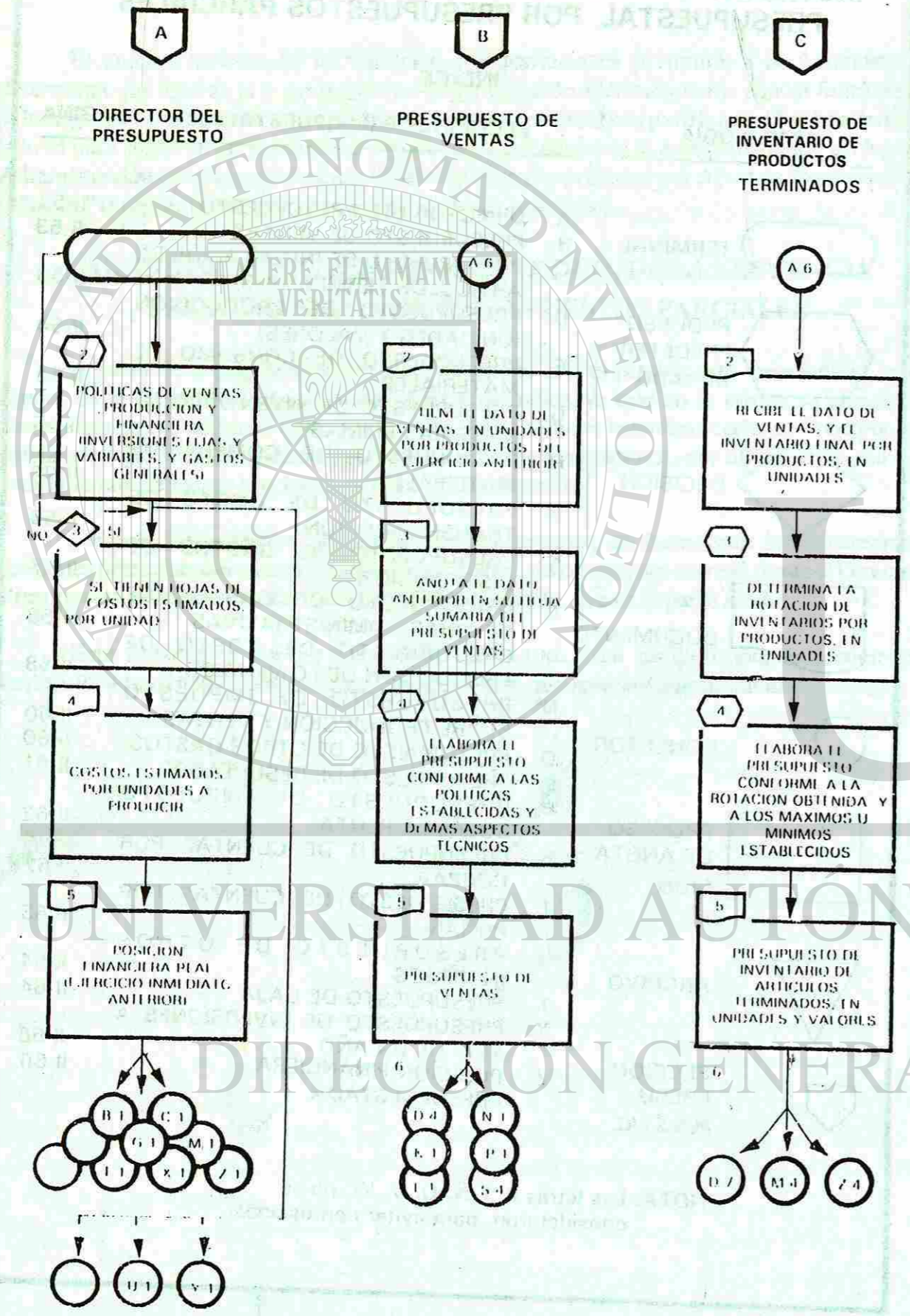
Después de la página que continúa se encuentran, en forma más analíticamente, las secciones presupuestales, con sus funciones normales, sus conexiones entre sí, desde el Director del Presupuesto hasta la Posición Financiera Presupuestada, que es la parte final.

Este instructivo, por ser sumamente visual y de fácil comprensión, es recomendable realizarlo, adaptándolo, obviamente, a la Entidad, lo que resulta de gran utilidad.

### INSTRUCTIVO GRAFICO, SINTETICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES

| SIMBOLOGIA  |                           | INDICE  |        |
|---|---------------------------|---|--------|
|   |                           | SECCIONES PRESUPUESTALES                              | PAGINA |
|    | TERMINAL                  | A. DIRECTOR DEL PRESUPUESTO                           | II-53  |
|    | PROCESO<br>PREDETERMINADO | B. PRESUPUESTO DE VENTAS                              | II-53  |
|    | DECISION                  | C. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE ARTICULOS TERMINADOS | II-53  |
|  | DOCUMENTO                 | D. PRESUPUESTO DE PRODUCCION (UNIDADES Y VALORES)     | II-54  |
|  | CONECTOR                  | E. PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES               | II-55  |
|  | PROCESO DE ANOTACION      | G. PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS       | II-55  |
|  | ARCHIVO                   | H. PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES                | II-56  |
|  | SECCION PRESUPUESTAL      | J. PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION             | II-56  |
|   |                           | K. PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION              | II-57  |
|   |                           | L. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS  | II-58  |
|   |                           | M. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO   | II-58  |
|   |                           | N. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE PRODUCCION Y VENTAS  | II-60  |
|   |                           | O. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS                        | II-60  |
|   |                           | P. PRESUPUESTO DE RESULTADOS                          | II-61  |
|   |                           | R. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA             | II-62  |
|   |                           | S. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR                  | II-62  |
|   |                           | T. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR                   | II-63  |
|   |                           | U. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS                      | II-64  |
|   |                           | X. PRESUPUESTO DE CAJA                                | II-64  |
|   |                           | Y. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO         | II-66  |
|   |                           | Z. POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADA.                 | II-66  |

NOTA: Las letras F, I, Ñ, Q, V, W, no se consideraron, para evitar confusiones.

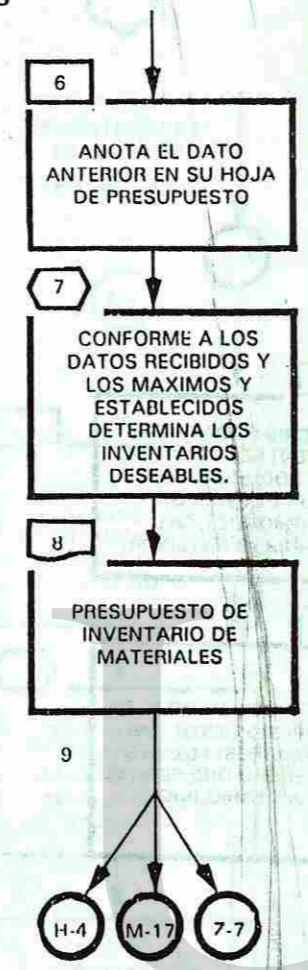




**E**  
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES

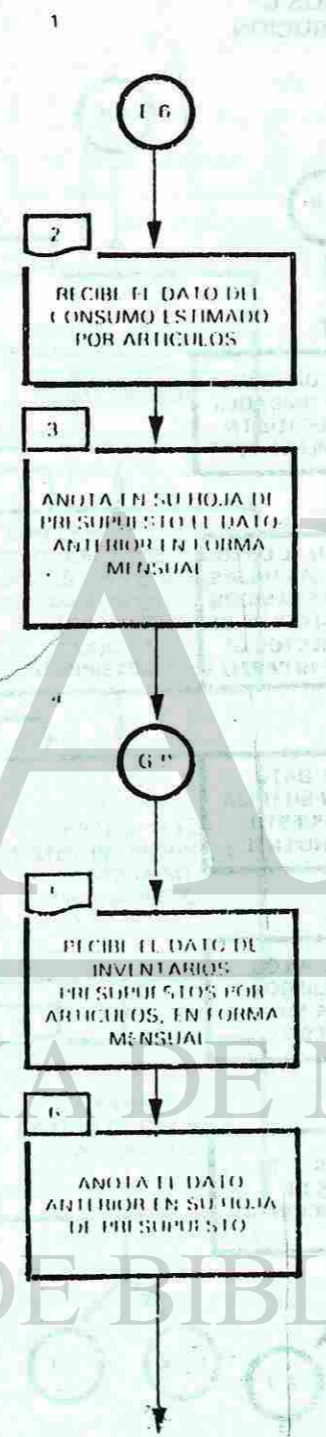


**G**  
PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIALES

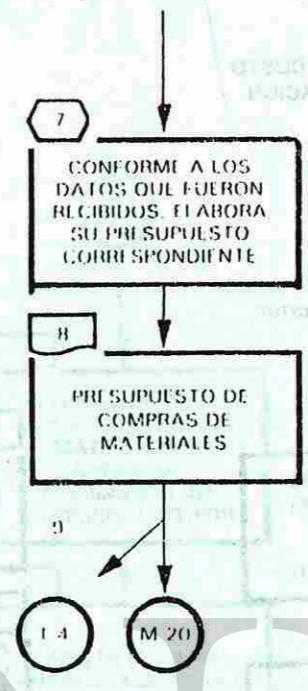


(140)

**H**  
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES



**J**  
PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION



Continúa en la página siguiente

**PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION (concluye)**

De la Página anterior

7  
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS ELABORA SU PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE

8  
PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION

M-23 X-4

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION**

B-6

2  
RECIBE EL DATO DE VENTAS EN UNIDADES POR PRODUCTOS EN FORMA MENSUAL

3  
CON BASE EN EL DATO ANTERIOR Y LAS HOJAS DE COSTOS ESTIMADOS HACE LOS CALCULOS DE GASTOS DIRECTOS DE VENTA Y DE REPARTO

4  
ANOTA EL DATO ANTERIOR EN SU HOJA DE PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE

5  
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS ELABORA SU PRESUPUESTO

6  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION

P-4 X-7

L

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS**

1

B-6

2  
RECIBE EL DATO DE VENTAS EN UNIDADES POR PRODUCTO EN FORMA MENSUAL

3  
CON BASE EN EL DATO ANTERIOR Y LAS HOJAS DE COSTOS ESTIMADOS REALIZA LOS CALCULOS DE LOS GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS

4  
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS C-6 ELABORA SU PRESUPUESTO

5  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVA

6  
P-7 X-10

M

**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO**

7

D-13

8  
RECIBE PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION (VALORES) POR PRODUCTOS

9  
SUMA EL MATERIAL DIRECTO QUE SERVIRA COMO DATO DE MATERIAL UTILIZADO, ANOTANDO EL RESULTADO EN SU HOJA DE PRESUPUESTO

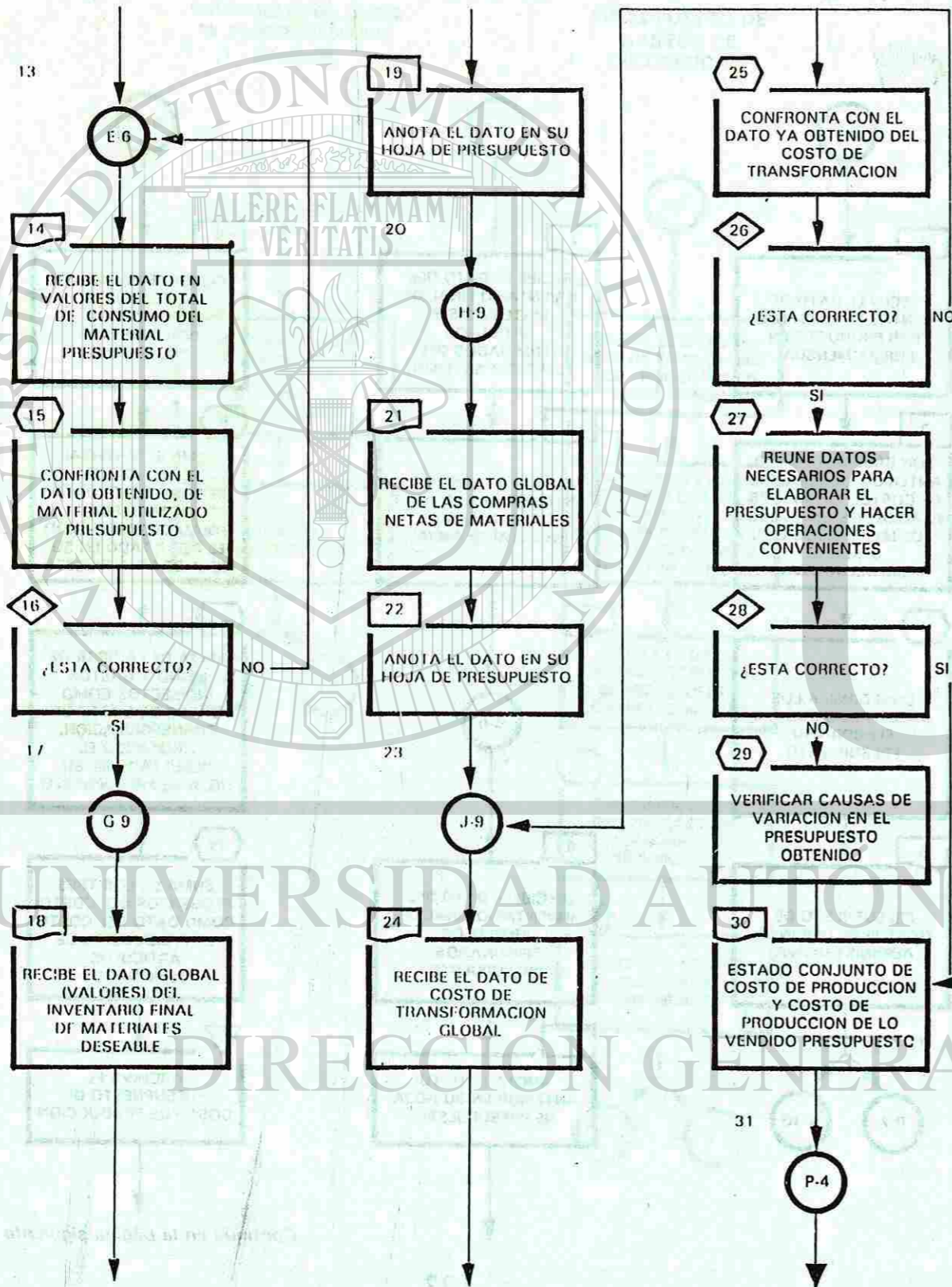
10  
SUMA DE LA OBRA DE MANO Y GASTOS INDIRECTOS COMO DATOS DE COSTO DE TRANSFORMACION, ANOTANDO EL RESULTADO EN SU HOJA DE PRESUPUESTO

11  
SUMA DE LOS TRES ELEMENTOS DEL COSTO COMO DATO DEL COSTO DE PRODUCCION DE ARTICULOS TERMINADOS

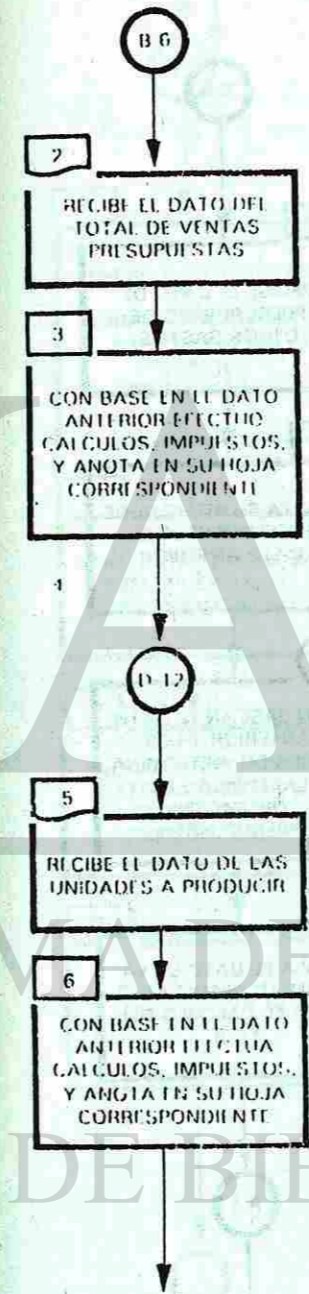
12  
ARCHIVA EL PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION

Continúa en la página siguiente

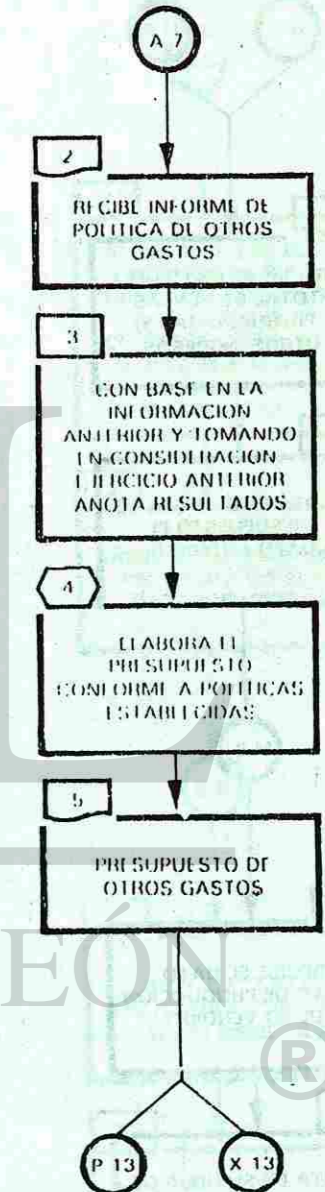
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO  
(Concluye)



PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE PRODUCCION Y VENTAS

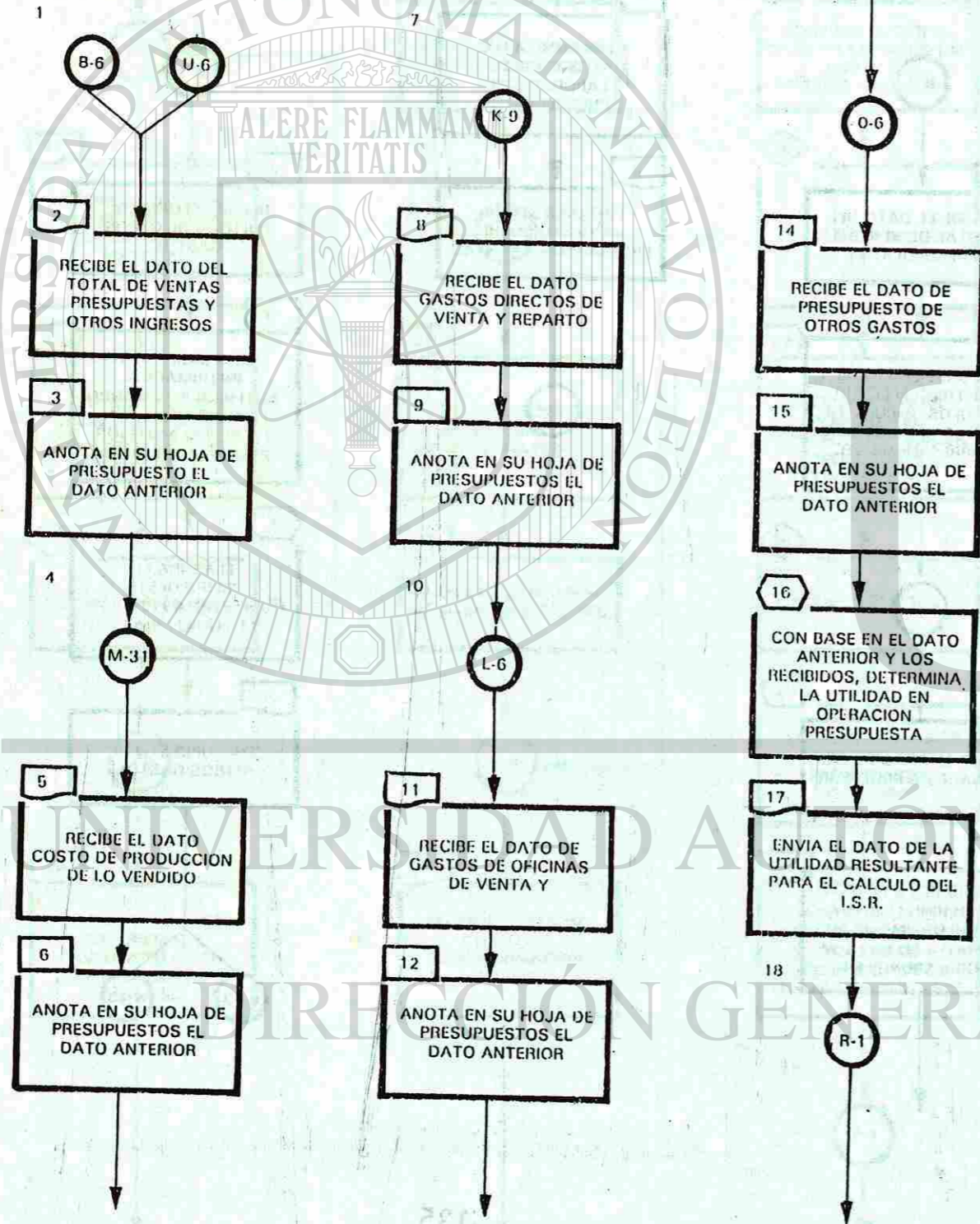


PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS



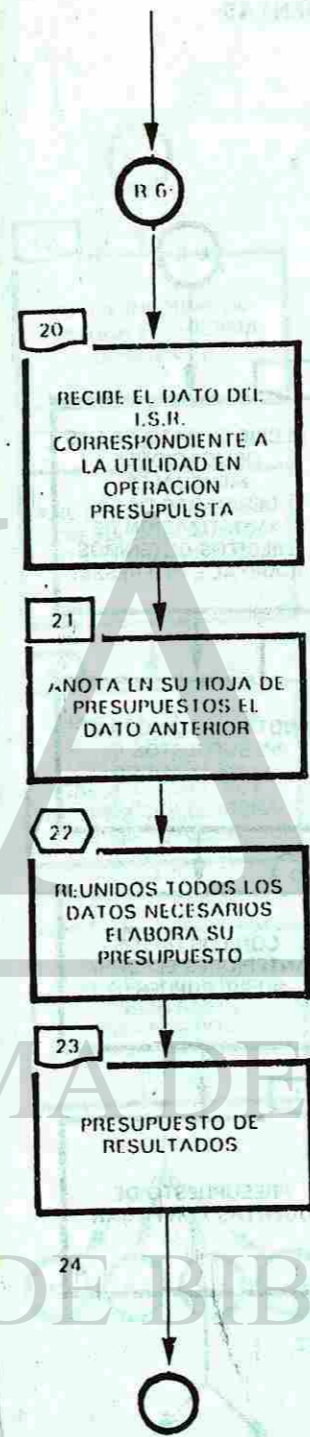
**P**

### PRESUPUESTO DE RESULTADOS



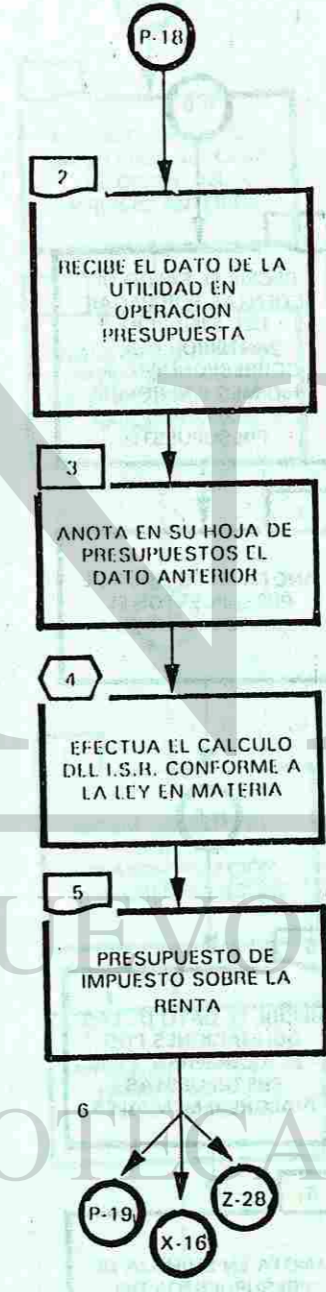
**R**

### PRESUPUESTO DE RESULTADOS (concluye)



**R**

### PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

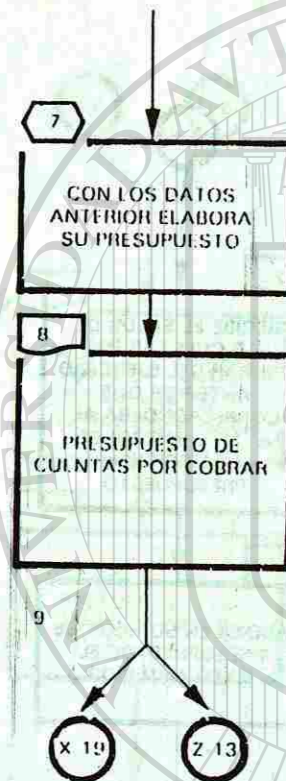


**S**

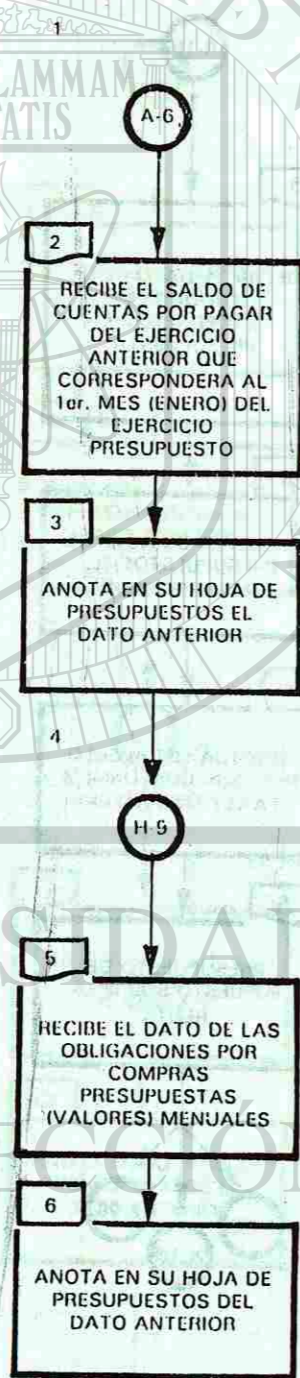
### PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR



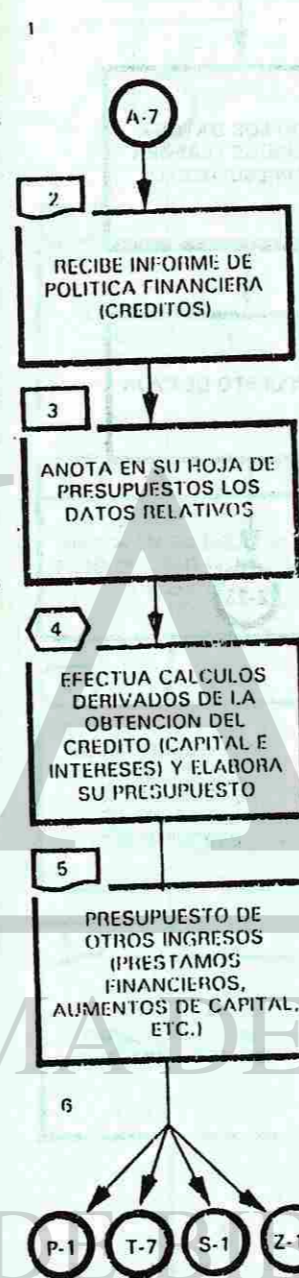
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (concluye)**



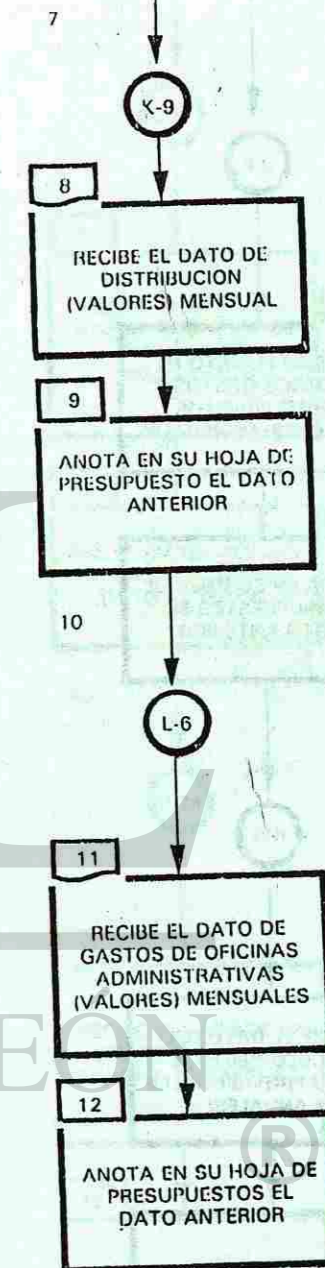
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**



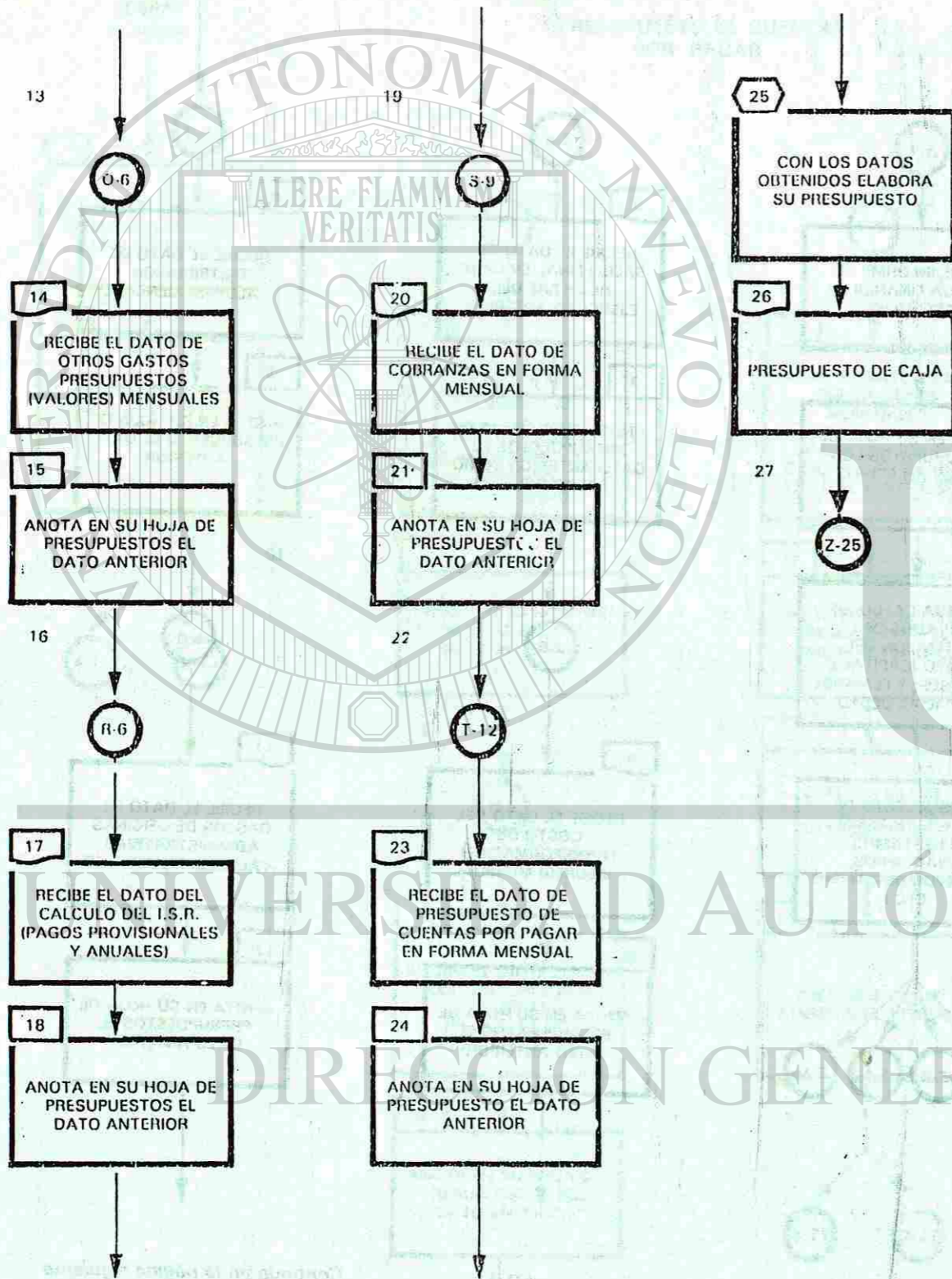
**PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS**



**PRESUPUESTO DE CAJA**



PRESUPUESTO DE CAJA  
(Concluye)



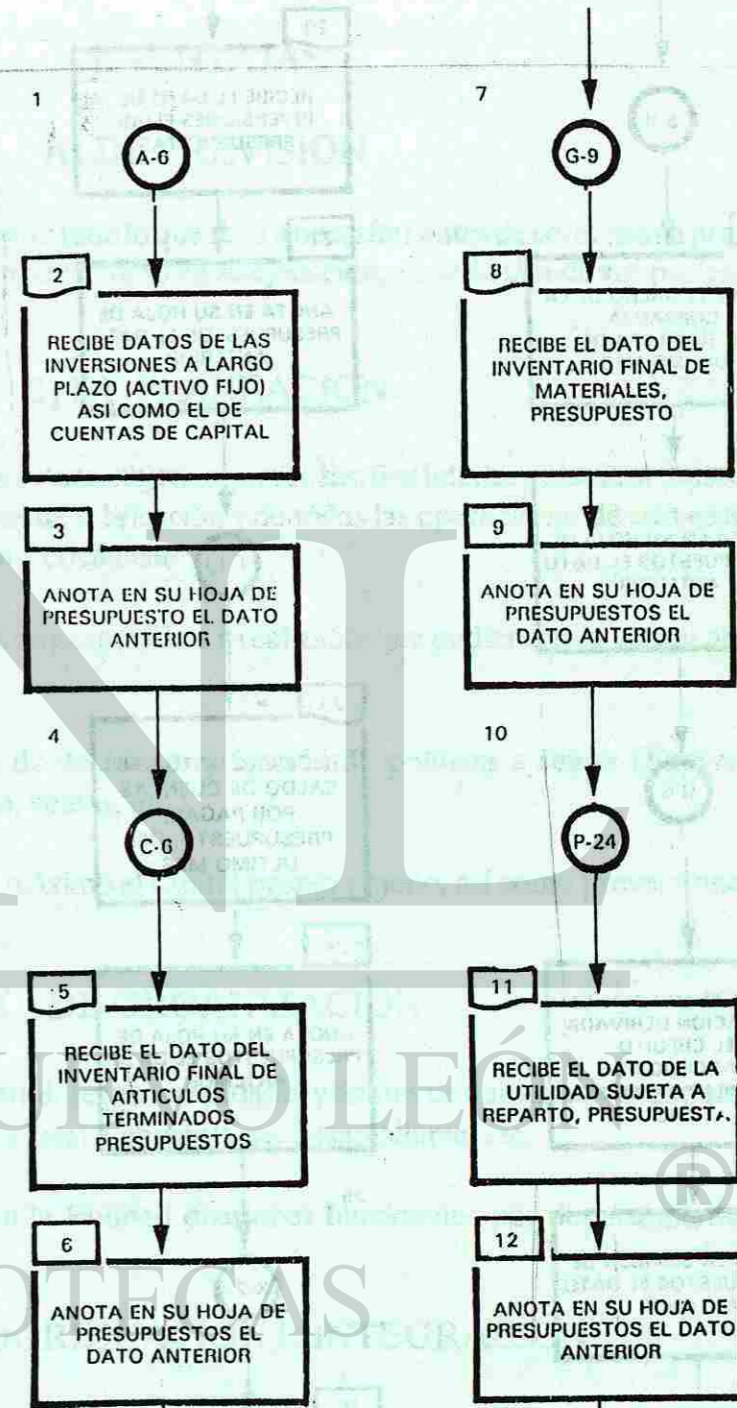
Y

PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO



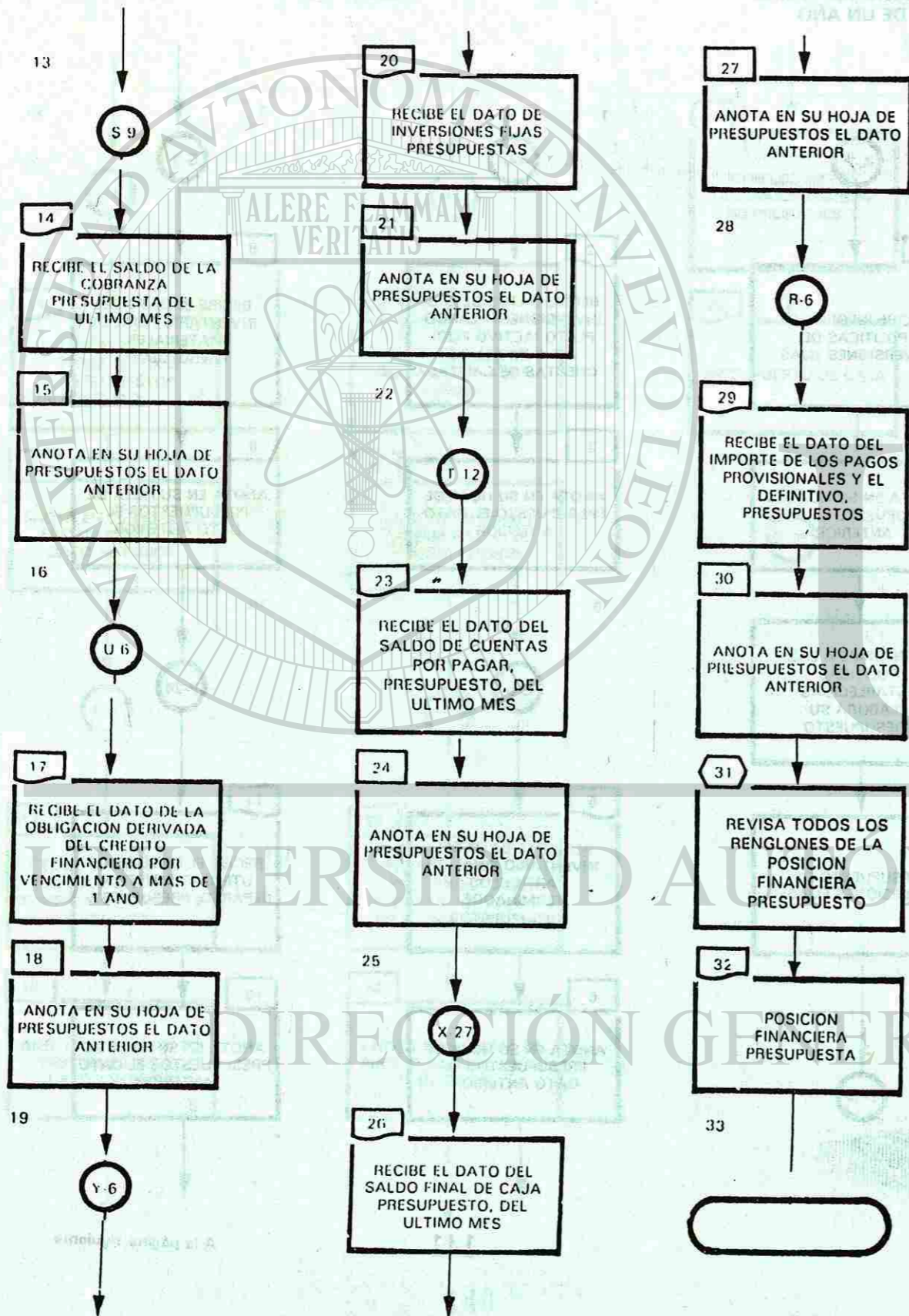
Z

POSICION FINANCIERA PRESUPUESTA



POSICION FINANCIERA PRESUPUESTA  
(concluye)

De la página anterior



XII. PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL

1. VENTAJAS

A) DE PREVISION

Es para procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más eficientes.

B) DE PLANEACION

a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

b) Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.)

d) Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

C) DE ORGANIZACION

a) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.

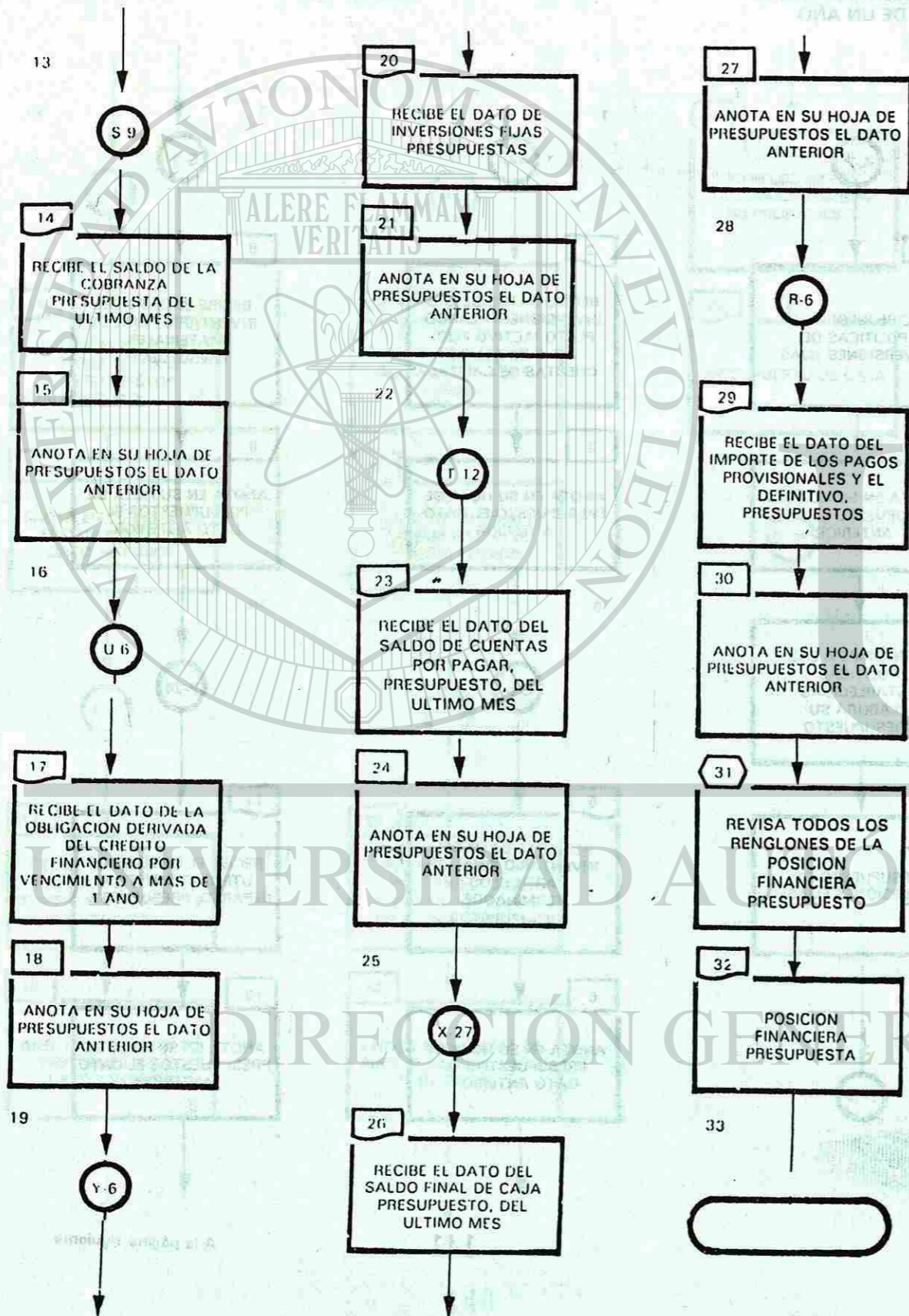
b) Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

D) DE COORDINACION E INTEGRACION

a) Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las

POSICION FINANCIERA PRESUPUESTA  
(concluye)

De la página anterior



XII. PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL

1. VENTAJAS

A) DE PREVISION

Es para procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más eficientes.

B) DE PLANEACION

a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

b) Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.)

d) Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

C) DE ORGANIZACION

a) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.

b) Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

D) DE COORDINACION E INTEGRACION

a) Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las



actividades que forman en conjunto la Entidad

b) Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren al unisono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

#### E) DE DIRECCION

a) Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

#### F) DE CONTROL

a) Es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

b) Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.

c) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

d) Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

e) Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

#### G) DE PERSONAL

a) Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.

b) Simplifica la función de dirección y de autoridad.

c) Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.

d) El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas de la Técnica Presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones.

#### H) DE MEDICION

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas y los objetivos programados, para, con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

#### I) DE EVALUACION

Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia, y desde luego en costo óptimo.

### 2. LIMITACIONES

Tiene como sobresalientes:

A) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

B) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

C) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, substituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

D) No ir más allá de su campo de acción.

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

### **XIII. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL**

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable en las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplicación de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

1. Desconocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Inadecuada administración, dirección, y vigilancia.
4. Poca flexibilidad.
5. Su instalación fue muy rápida.
6. Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
7. Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
8. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
9. Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
10. Mala organización y coordinación general.
11. Inadecuada estadística de operaciones.
12. Estimar demasiado anticipadamente.
13. Insuficiente análisis y estudio de mercado.
14. Falta de apoyo directivo.
15. Falta de cooperación.
16. Demasiadas formas de detalle.
17. Procedimiento de rutina no definidos ampliamente.
18. Insuficiente uso de cantidades en unidades.
19. Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
20. Mala determinación de la capacidad productiva.
21. Tendencia de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.

### **XIV. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL**

La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que en realidad fijan las bases para la colaboración de los demás, o dicho de otra forma, no se pueden hacer los otros, si no están precisados, cuando menos en cuanto a políticas, los presupuestos de ventas, de producción, y el financiero, puesto que los tres se ajustan unos a los otros, para servir de epicentro en la formación de los demás. Una vez hecho lo anterior, y partiendo de; supuesto de que el Presupuesto de Ventas es la Base, es decir que hay restricciones en el mercado, y que se tiene amplia capacidad productiva y financiera para subsanarlo, entonces se parte de ese presupuesto, que es lo normal, de ahí, deben agruparse los presupuestos en principales y analíticos o complementarios, para que estos últimos se integren a los principales.

En las condiciones anteriores se tiene, por ejemplo, que el Presupuesto de Ventas es de vital importancia para el Presupuesto de Producción, en unidades, para el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido, para el de Gastos de Operación, para el de Cuentas por Cobrar, y reportarse al Estado de Resultados Presupuestado.

El Presupuesto del Inventario de Artículos Terminados, sirve para la elaboración del Presupuesto de Producción en unidades, para el de Costo de Producción, para el de Costo de Producción y de lo Vendido y reportarse a la Posición Financiera, Presupuestada.

El Presupuesto de la Producción en Proceso, sirve como dato para el Presupuesto de Producción en unidades, y reportarse al documento de Posición Financiera Presupuesto. Y así consecutivamente, hasta agotarlos, como se ilustra en la Lámina II-10, donde todos los presupuestos que afectan el de caja, van recibiendo datos, para integrarse al Presupuesto de Caja, y este al Financiero. Con lo anterior, se tiene la visión de qué presupuesto sirve de base a qué otro u otros, y a dónde se deben reportar, para tenerlos controlados, homologados, y clasificados, con lo que se evitan dispersiones y fallas.

### **XV. INTERRELACION Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Es inobjetable, que una de las características primordiales de los presupuestos, es su interrelación, ya que, por ejemplo, pueden estar hechos todos los presupuestos, faltando sólo el de caja, y si en éste se encuentra una falla, repercute en muchos otros que estaban terminados, pero que hay

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

### **XIII. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL**

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable en las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplicación de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

1. Desconocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Inadecuada administración, dirección, y vigilancia.
4. Poca flexibilidad.
5. Su instalación fue muy rápida.
6. Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
7. Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
8. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
9. Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
10. Mala organización y coordinación general.
11. Inadecuada estadística de operaciones.
12. Estimar demasiado anticipadamente.
13. Insuficiente análisis y estudio de mercado.
14. Falta de apoyo directivo.
15. Falta de cooperación.
16. Demasiadas formas de detalle.
17. Procedimiento de rutina no definidos ampliamente.
18. Insuficiente uso de cantidades en unidades.
19. Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
20. Mala determinación de la capacidad productiva.
21. Tendencia de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.

### **XIV. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL**

La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que en realidad fijan las bases para la colaboración de los demás, o dicho de otra forma, no se pueden hacer los otros, si no están precisados, cuando menos en cuanto a políticas, los presupuestos de ventas, de producción, y el financiero, puesto que los tres se ajustan unos a los otros, para servir de epicentro en la formación de los demás. Una vez hecho lo anterior, y partiendo de; supuesto de que el Presupuesto de Ventas es la Base, es decir que hay restricciones en el mercado, y que se tiene amplia capacidad productiva y financiera para subsanarlo, entonces se parte de ese presupuesto, que es lo normal, de ahí, deben agruparse los presupuestos en principales y analíticos o complementarios, para que estos últimos se integren a los principales.

En las condiciones anteriores se tiene, por ejemplo, que el Presupuesto de Ventas es de vital importancia para el Presupuesto de Producción, en unidades, para el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido, para el de Gastos de Operación, para el de Cuentas por Cobrar, y reportarse al Estado de Resultados Presupuestado.

El Presupuesto del Inventario de Artículos Terminados, sirve para la elaboración del Presupuesto de Producción en unidades, para el de Costo de Producción, para el de Costo de Producción y de lo Vendido y reportarse a la Posición Financiera, Presupuestada.

El Presupuesto de la Producción en Proceso, sirve como dato para el Presupuesto de Producción en unidades, y reportarse al documento de Posición Financiera Presupuesto. Y así consecutivamente, hasta agotarlos, como se ilustra en la Lámina II-10, donde todos los presupuestos que afectan el de caja, van recibiendo datos, para integrarse al Presupuesto de Caja, y este al Financiero. Con lo anterior, se tiene la visión de qué presupuesto sirve de base a qué otro u otros, y a dónde se deben reportar, para tenerlos controlados, homologados, y clasificados, con lo que se evitan dispersiones y fallas.

### **XV. INTERRELACION Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Es inobjetable, que una de las características primordiales de los presupuestos, es su interrelación, ya que, por ejemplo, pueden estar hechos todos los presupuestos, faltando sólo el de caja, y si en éste se encuentra una falla, repercute en muchos otros que estaban terminados, pero que hay

necesidad de corregir, debido al error localizado en uno de los presupuestos últimos, el de caja.

Con referencia al flujo de los presupuestos, es decir a la secuencia que debe haber para la elaboración de unos y otros, en ocasiones es necesario que sea verdaderamente estricta, y en otras, pueden hacerse varios presupuestos parciales a la vez. Con la idea de que se aprecie objetivamente esa conexión y desarrollo, se presentan las láminas II-11 y II-12.

Como complemento y facilidad en la localización de la sucesión presupuestal, que se localiza en la lámina II-11, se presenta el listado siguiente, sin que ello indique que es lo perfecto y que debe respetarse absolutamente, sino que más bien tiene cierta presentación lógica, que en algún caso particular pudiera no ser así:

### POLITICAS ESTABLECIDAS

1. De ventas
2. De Producción (capacidad productiva)
3. Financiera
4. De inversiones
  - A) Fijas
  - B) Variables
5. De costos.

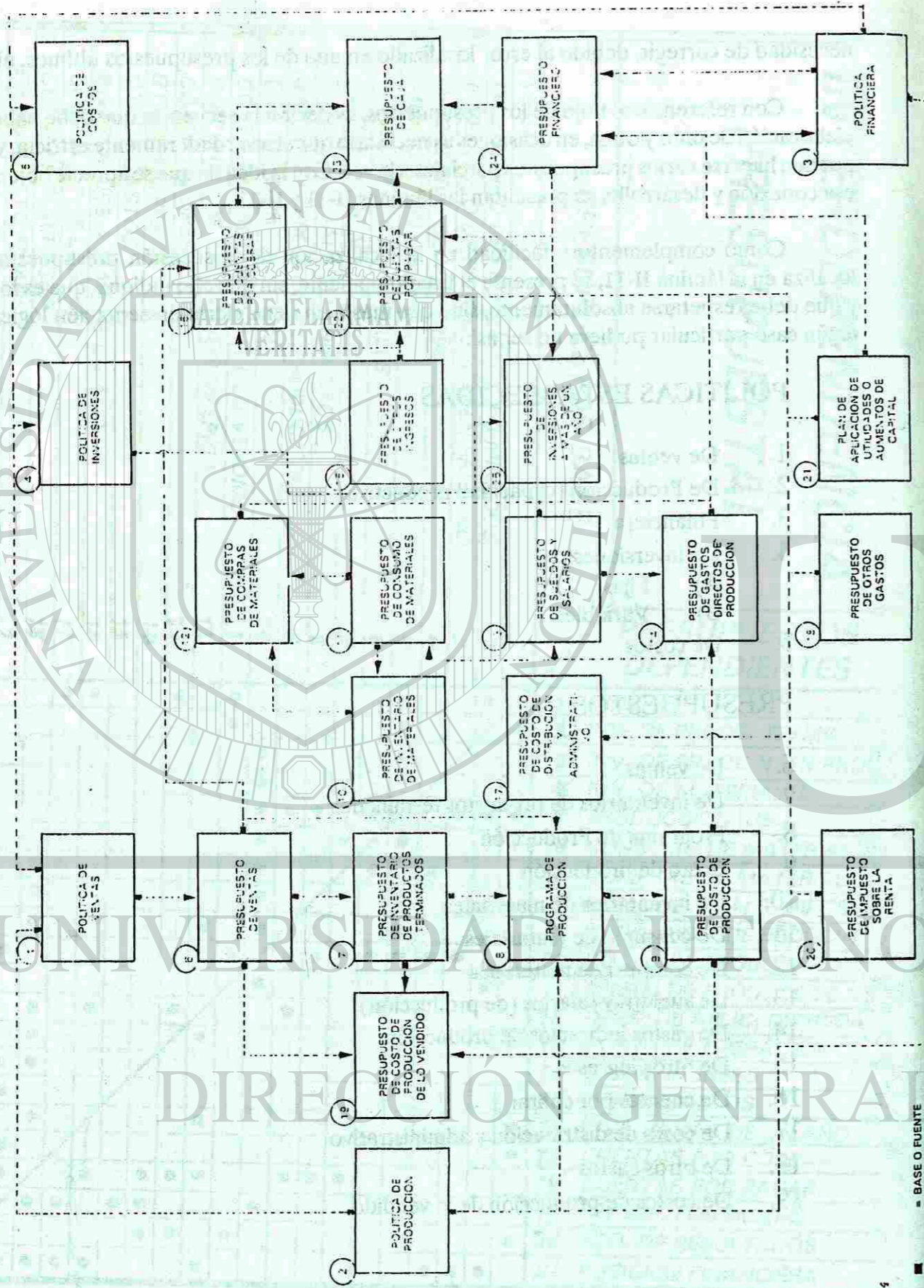
### PRESUPUESTOS

6. De ventas
7. De inventarios de productos terminados
8. Programa de Producción
9. Costo de producción
10. De inventarios de materiales
11. De consumo de materiales
12. De compras de materiales
13. De sueldos y salarios (de producción)
14. De gastos indirectos de producción
15. De otros ingresos
16. De cuentas por cobrar
17. De costo de distribución y administrativo
18. De otros gastos
19. De costos de producción de lo vendido

## INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL

| PRESUPUESTOS BASE                   |    | PRESUPUESTOS DEPENDIENTES     |   |
|-------------------------------------|----|-------------------------------|---|
| VENTAS                              | 1  | 1 VENTAS                      | • |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS  | 2  | 2 INV. DE PRODS. TERMS.       | • |
| INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO | 3  | 3 INV. DE PRODC'N. EN PROC.   | • |
| INVENTARIO DE MATERIALES            | 4  | 4 INV. DE MATERIALES          | • |
| PRODUCCION (Unidades)               | 5  | 5 PRODUCCION (US.)            | • |
| CONSUMO DE MATERIALES               | 6  | 6 CONSUMO DE MATERIALES       | • |
| COMPRAS DE MATERIALES               | 7  | 7 - COMPRAS DE MATERIALES     | • |
| SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS         | 8  | 8 SUELDOS Y SALS. DIRCS.      | • |
| GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION     | 9  | 9 GTOS. INDS. DE PRODC'N.     | • |
| COSTO DE PRODUCCION                 | 10 | 10 COSTO DE PRODC'N.          | • |
| COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO   | 11 | 11 COSTO DE PROD. DE LO VEND. | • |
| DERECHOS DE APLICACION DIFERIDA     | 12 | 12 DERS. DE APLIC. DIFERIDA   | • |
| COSTO DE OPERACION                  | 13 | 13 COSTO DE OPERACION         | • |
| OTROS INGRESOS                      | 14 | 14 OTROS INGRESOS             | • |
| OTROS GASTOS                        | 15 | 15 OTROS GASTOS               | • |
| INVERSIONES A MAS DE UN AÑO         | 16 | 16 INVS. A MAS DE UN AÑO      | • |
| CUENTAS POR COBRAR                  | 17 | 17 CUENTAS POR COBRAR         | • |
| CUENTAS POR PAGAR                   | 18 | 18 CUENTAS POR PAGAR          | • |
| PRESUPUESTO FINANCIERO              | 19 | 19 PRESUP. FINANCIERO         | • |
| * ESTADO DE RESULTADOS              | 20 | 20 EDO. DE RESULTADOS         | • |
| POSICION FINANCIERA                 | 21 | 21 POSICION FINANCIERA        | • |

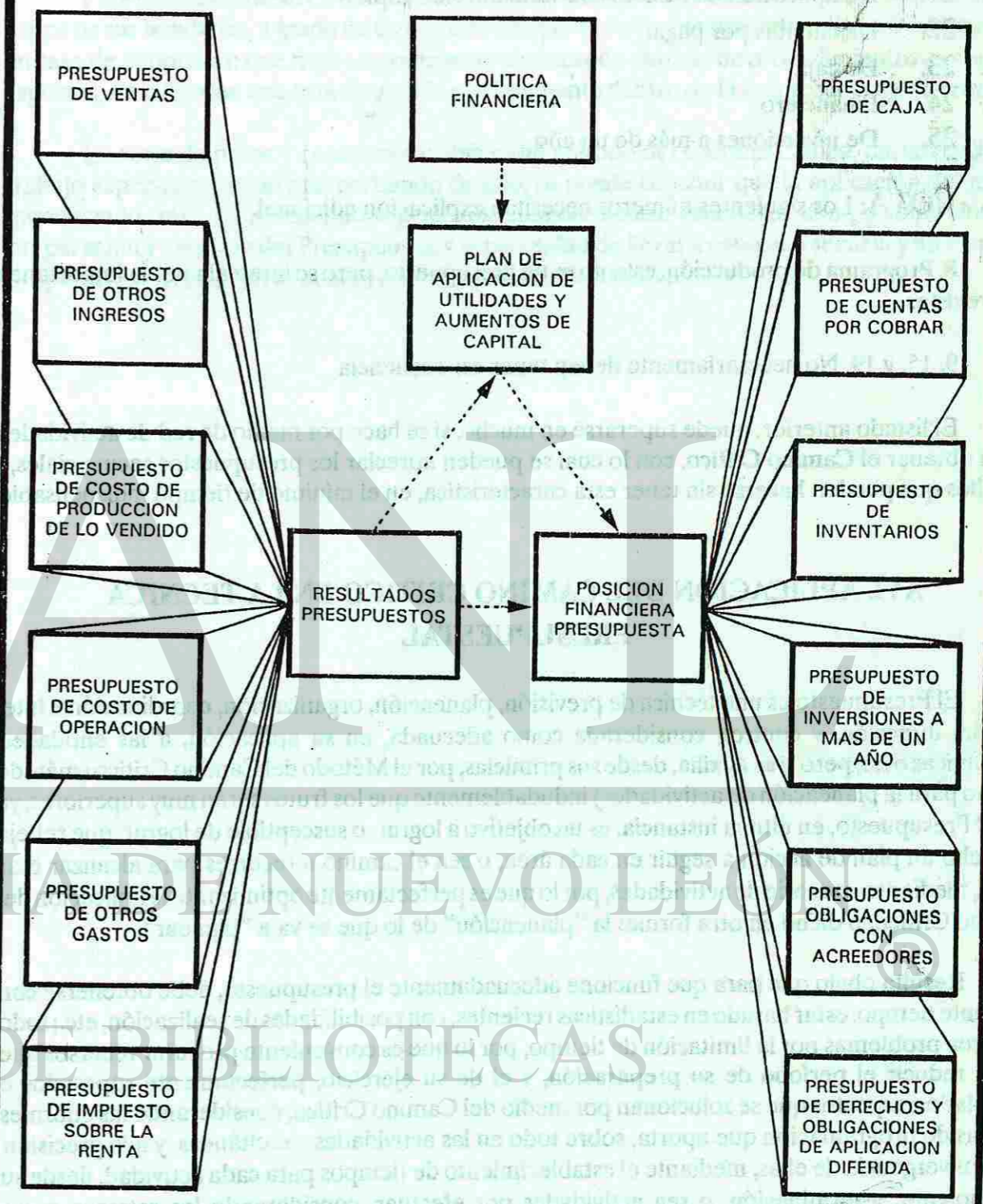
INTERRELACION Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS



BASE O FUENTE INTERRELACION

INTERRELACION Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS

(TERMINA)



LAMINA II-12

20. De impuesto sobre la Renta
21. De aplicación de utilidades o aumentos de capital
22. De cuentas por pagar
23. De caja
24. Financiero
25. De inversiones a más de un año

NOTA: Los siguientes números necesitan explicación adicional.

8. Programa de producción. esto no es un presupuesto, pero se intercala por la importancia que reviste.

9, 15, y 19. No necesariamente deben tener esa secuencia

El listado anterior, puede superarse en mucho, si se hace por medio de red de actividades, hasta obtener el Camino Crítico, con lo cual se pueden apreciar los presupuestos secuenciales, y aquellos que pueden hacerse sin tener esta característica, en el mínimo de tiempo indispensable.

## XVI. APLICACION DEL CAMINO CRITICO EN LA TECNICA PRESUPUESTAL

El Presupuesto es una técnica de previsión, planeación, organización, coordinación e integración, dirección, y control; considerada como adecuada, en su aplicación, a las entidades, económicas o no, pero si se auxilia, desde sus primicias, por el Método del Camino Crítico (método óptimo para la planeación de actividades) indudablemente que los frutos serán muy superiores, ya que el Presupuesto, en última instancia, es un objetivo a lograr, o susceptible de lograr, que refleja de hecho un plan de acción a seguir en cada área, o sea el camino a recorrer para alcanzar esas metas, mediante una serie de actividades, por lo que es perfectamente optimizante la aplicación del Camino Crítico, o dicho en otra forma: la "planeación" de lo que se va a "planear".

Resulta obvio que para que funcione adecuadamente el presupuesto, debe obtenerse con suficiente tiempo, estar basado en estadísticas recientes, con posibilidades de realización, etc.; todo ello, crea problemas por la limitación de tiempo, por lo que es conveniente procurar recursos que logren reducir el período de su preparación, y el de su ejercicio, perfectamente sopesados o controlados, aspectos que se solucionan por medio del Camino Crítico, considerando las enormes ventajas de programación que aporta, sobre todo en las actividades simultáneas, y a la precisión en la convergencia de ellas, mediante el establecimiento de tiempos para cada actividad, desde su inicio holgura, y terminación, o sea actividades por efectuar, considerando los retrasos, y sus

repercusiones sobre ellas.

Para que funcione el Camino Crítico, es necesario que el personal de cierto nivel lo conozca y sepa de sus bondades, a grado tal de que esté conciente de los tiempos críticos y sus consecuencias en caso de anomalías; que haya un completo y actualizado manual de procedimientos en todos los aspectos, de tal forma que esté difundido profusamente dentro de la empresa, y con oportunidad.

La serie de pasos y cuestiones técnicas del método del Camino Crítico, darían lugar a un trabajo específico, por lo que partiendo de ello, se puede concluir que la aplicación del método mencionado trae, como resultados positivos, cuando menos: establecer tiempo soberbios en la preparación y ejercicio del Presupuesto, y la necesidad de llevar a cabo una secuela y análisis de su preparación previa, con lo cual se ahorra costo administrativo.

20. De impuesto sobre la Renta
21. De aplicación de utilidades o aumentos de capital
22. De cuentas por pagar
23. De caja
24. Financiero
25. De inversiones a más de un año

NOTA: Los siguientes números necesitan explicación adicional.

8. Programa de producción. esto no es un presupuesto, pero se intercala por la importancia que reviste.

9, 15, y 19. No necesariamente deben tener esa secuencia

El listado anterior, puede superarse en mucho, si se hace por medio de red de actividades, hasta obtener el Camino Crítico, con lo cual se pueden apreciar los presupuestos secuenciales, y aquellos que pueden hacerse sin tener esta característica, en el mínimo de tiempo indispensable.

## XVI. APLICACION DEL CAMINO CRITICO EN LA TECNICA PRESUPUESTAL

El Presupuesto es una técnica de previsión, planeación, organización, coordinación e integración, dirección, y control; considerada como adecuada, en su aplicación, a las entidades, económicas o no, pero si se auxilia, desde sus primicias, por el Método del Camino Crítico (método óptimo para la planeación de actividades) indudablemente que los frutos serán muy superiores, ya que el Presupuesto, en última instancia, es un objetivo a lograr, o susceptible de lograr, que refleja de hecho un plan de acción a seguir en cada área, o sea el camino a recorrer para alcanzar esas metas, mediante una serie de actividades, por lo que es perfectamente optimizante la aplicación del Camino Crítico, o dicho en otra forma: la "planeación" de lo que se va a "planear".

Resulta obvio que para que funcione adecuadamente el presupuesto, debe obtenerse con suficiente tiempo, estar basado en estadísticas recientes, con posibilidades de realización, etc.; todo ello, crea problemas por la limitación de tiempo, por lo que es conveniente procurar recursos que logren reducir el período de su preparación, y el de su ejercicio, perfectamente sopesados o controlados, aspectos que se solucionan por medio del Camino Crítico, considerando las enormes ventajas de programación que aporta, sobre todo en las actividades simultáneas, y a la precisión en la convergencia de ellas, mediante el establecimiento de tiempos para cada actividad, desde su inicio holgura, y terminación, o sea actividades por efectuar, considerando los retrasos, y sus

repercusiones sobre ellas.

Para que funcione el Camino Crítico, es necesario que el personal de cierto nivel lo conozca y sepa de sus bondades, a grado tal de que esté conciente de los tiempos críticos y sus consecuencias en caso de anomalías; que haya un completo y actualizado manual de procedimientos en todos los aspectos, de tal forma que esté difundido profusamente dentro de la empresa, y con oportunidad.

La serie de pasos y cuestiones técnicas del método del Camino Crítico, darían lugar a un trabajo específico, por lo que partiendo de ello, se puede concluir que la aplicación del método mencionado trae, como resultados positivos, cuando menos: establecer tiempo soberbios en la preparación y ejercicio del Presupuesto, y la necesidad de llevar a cabo una secuela y análisis de su preparación previa, con lo cual se ahorra costo administrativo.



JUAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

SISTEMA GENERAL DE BIBLIOTECAS