



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA MEJOR TOMA DE DECISIONES.

“LOS PRESUPUESTOS COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN UNA EMPRESA”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

JOSÉ FRANCISCO CASIQUE LAREDES
MIGUEL ÁNGEL CHOLULA VELÁZQUEZ
LEONARDO DANIEL GUADARRAMA CASILLAS
MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ DURAZNO
LAURA PATRICIA IBARRA GALINDO
AURA ANGÉLICA RODRÍGUEZ BERNAL



CONDUCTOR: C.P. SERGIO ADRIÁN VARGAS PRIOR

México, D. F.

FEBRERO DE 2013

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE SESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 7 del mes de Febrero del año 2013 los que suscriben:

José Francisco Casique Laredes
Miguel Ángel Cholula Velázquez
Leonardo Daniel Guadarrama Casillas
María del Carmen Hernández Durazno
Laura Patricia Ibarra Galindo
Aura Angélica Rodríguez Bernal

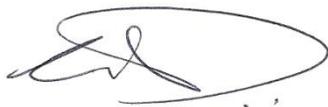
Pasantes de la Licenciatura

Contador Público

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final bajo la dirección de C.P. Sergio Adrián Vargas Prior y ceden los derechos totales del trabajo final **“Los Presupuestos como Instrumento para la Toma de decisiones en una Empresa”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación, para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, grafico o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas: pepe_one_5@hotmail.com, bruschi_patts@hotmail.com, miguel_angel17@hotmail.com, carmen_escasto@hotmail.com, paty89730@hotmail.com, aurarbernal@gmail.com

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



José Francisco Casique Laredes



Miguel Ángel Cholula Velázquez



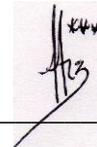
Leonardo Daniel Guadarrama Casillas



María del Carmen Hernández Durazno



Laura Patricia Ibarra Galindo



Aura Angélica Rodríguez Bernal

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por ayudarme a nunca perder la fe, además de su infinita bondad y amor que me han acompañado durante toda mi vida.

A mis Padres

Por haberme apoyado en todo momento y nunca dejarme solo, por sus consejos, por su paciencia, por los valores que me inculcaron, porque gracias a ellos soy lo que soy, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia. Siempre estaré agradecido con la vida por haberme mandado unos padres como ellos, que saben lo que es dar todo por un hijo.

A mis hijos Gabriel y Fernanda

Por ser la fuerza que nunca me deja. Porque dieron luz a mi vida y me han enseñado que todo se puede con esfuerzo, perseverancia, por la energía y felicidad que me brindan cada día.

A mis hermanos

Que han estado siempre conmigo y me han dado su apoyo para siempre salir adelante, porque sin ellos yo no estaría aquí.

CASIQUE LAREDES JOSE FRANCISCO

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos además de su bendita bondad y amor.

A Susana Micaela y Víctor Manuel:

*Mis padres, por su apoyo, cariño, por estar conmigo en noches de desvelo, por enseñarme a no rendirme en momentos difíciles y quiero que estén orgullosos de mis logros. A ellos que sin estimar esfuerzo han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, pues su anhelo ha sido verme como una persona de provecho, y espero devolverles un poco de lo mucho que me han dado mil gracias, los **AMO**.*

A mis Abuelos:

Que fueron más que una guía para conocer la vida y quienes me brindaron tanto cariño, consejos y enseñanzas por lo cual los llevo siempre en mi corazón.

A mis Hermanos, Sobrinos, y Cuñadas:

Por estar presentes, acompañándome, brindándome su apoyo y palabras de ánimo y que de alguna forma han contribuido en lo largo de mi formación académica y profesional apoyándome siempre. Gracias a cada uno de ustedes.

A mis Profesores.

Que compartieron conmigo sus conocimientos y ética profesional de la carrera para poder ejercer siempre mi profesión con objetividad y lealtad. A cada uno de ellos mi admiración, respeto y cariño.

A mi Novia:

Por estar conmigo en momentos difíciles, por nunca dejarme vencer por las adversidades, por darme el ejemplo de lucha y convicción por alcanzar las metas que me he propuesto. Gracias por tu apoyo y cariño

Al I.P.N (Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Sto. Tomas):

Por permitirme formarme en sus aulas y disfrutar de su generoso conocimiento es un orgullo pertenecer a tan respetable institución.

MIGUEL ANGEL

DEDICATORIAS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mis padres, porque creyeron en mí y me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte es gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. Mil palabras no bastarían para agradecerles todo su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. Espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

GUADARRAMA CASILLAS LEONARDO DANIEL

Agradecimientos

A toda mi familia y en especial a mis padres por todo el amor que me han dado, por apoyarme en todo momento en cada una de mis decisiones, por su comprensión, su paciencia, por el ejemplo que me han dado, por guiarme a ser la persona que soy, por enseñarme que puedo lograr todo lo que me proponga, sé que todo lo que han hecho ha sido pensando en lo que es mejor para mí. Con admiración y respeto, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes. Gracias por todo.

A mis maestros por los conocimientos adquiridos durante el transcurso de mi formación ya que sin su participación no hubiera sido posible el culminar esta etapa.

A mi jefe Carlos gracias por su apoyo en cada momento por haberme brindado la confianza de ser parte de esta firma y sobre todo por ayudarme a adquirir experiencia en el ámbito laboral. De igual manera a Laura que en todo este tiempo has sido una gran compañera de trabajo y sobre todo muy buena amiga.

A mis amigos por todo su apoyo durante la carrera ayudarme a crecer y madurar como persona y por estar siempre a mi lado disfrutando de cada uno de los buenos y malos momentos.

A mis compañeros de equipo Aura, Paty, José, Leo y Miguel por el tiempo invertido y el empeño que demostraron durante el seminario.

Pero sobre todo gracias a Dios por darme la vida y poner en mi camino a toda esa gente que ha sido una guía y apoyo para lograr cada una de mis metas.

María del Carmen Hernández Durazno

DEDICATORIA

A mis padres:

Por su amor, comprensión, dedicación y apoyo incondicional en todo momento.

A mi hermano César:

Por ser mi principal ejemplo a seguir y estar conmigo siempre.

A mi amiga Aline:

Por todo lo que compartimos

A mis amigos y compañeros:

Por su apoyo y esfuerzo para lograr nuestras metas y objetivos.

Al C.P. Sergio Adrián Vargas Prior:

Por su confianza y apoyo durante este tiempo.

A mí querida ESCA:

Por el aprendizaje adquirido.

Al Instituto Politécnico Nacional:

Por ser una excelente casa de estudios y abrirme las puertas para mi formación académica.

Y a Dios:

Simplemente por existir...

PATRICIA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES:

Maura y Eduardo. A quienes me dieron la vida, a quienes sin esperar nada lo han dado todo. Gracias por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con su apoyo y aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos. Con gratitud eterna. Los amo.

A MIS HERMANOS:

Alejandro y Andrés. Por ser parte importante de mi vida, por su apoyo en todo momento y por mostrarme con su ejemplo que es posible alcanzar cualquier meta si te lo propones y pones toda tu dedicación en ello. Los amo.

A MIS SOBRINOS:

Aneth, Yahir, Andrea y Aarón. Deseo que esta meta que el día de hoy he alcanzado sirva de motivación para que continúen y culminen sus estudios, porque es la mejor herencia que pueden llegar a recibir.

A MI NOVIO:

Por compartir conmigo esta aventura maravillosa, hoy por fin vemos realizado uno de nuestros más grandes sueños.

A MIS PROFESORES:

Que participaron en mi formación académica y me han aportado sus conocimientos con entrega y dedicación, preparándome para ser mejor cada día.

A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN Y AL I.P.N:

Por abrirme sus puertas y permitirme formarme profesionalmente a través de una educación de calidad, es un gran orgullo pertenecer a esta Institución.

AURA ANGÉLICA

**“LOS PRESUPUESTOS COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN UNA EMPRESA”**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. EL PRESUPUESTO.....	18
1.1 ANTECEDENTES.....	18
1.2 ETIMOLOGÍA Y CONCEPTO.....	19
1.3 IMPORTANCIA.....	21
1.4 OBJETIVOS.....	22
1.5 CARACTERÍSTICAS.....	22
1.5.1 De Formulación.....	23
1.5.2 De Presentación.....	25
1.5.3 De Aplicación.....	25
1.6 CLASIFICACIÓN.....	26
1.6.1 Por su Forma.....	26
1.6.2 Por su Duración.....	26
1.6.3 Por su Campo de Aplicación.....	27
1.6.4 Por el Sector Económico.....	30
1.6.5 Por su Contenido.....	31
1.6.6 Por la Técnica de Valuación.....	31
1.6.7 Por su Reflejo en los Estados Financieros.....	32
1.6.8 Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.....	33

1.6.9	Por las Finalidades que Pretenden.....	34
1.6.10	Por Programas.....	35
1.6.11	Base Cero.....	35
1.7	REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO.....	35
1.7.1	Conocimiento de la Empresa.....	35
1.7.2	Exposición de Plan o Política.....	36
1.7.3	Coordinación.....	36
1.7.4	Fijación del Período del Presupuesto.....	37
1.7.5	Dirección y Vigilancia.....	38
1.7.6	Apoyo Directivo.....	38
1.8	VENTAJAS Y LIMITACIONES EN SU ELABORACIÓN.....	39
1.9	MOTIVOS DE FRACASO.....	41

CAPÍTULO II

2.	EL CONTROL DEL PRESUPUESTO.....	45
2.1	CONCEPTO.....	45
2.2	IMPORTANCIA.....	46
2.3	OBJETIVOS Y SEGUIMIENTO.....	47
2.4	REQUISITOS PARA SU INSTALACIÓN.....	49
2.5	MANUAL PARA SU ELABORACIÓN.....	49
2.6	ETAPAS.....	51
2.6.1	Previsión.....	51

2.6.2	Planeación.....	52
2.6.3	Formulación.....	52
2.6.4	Aprobación.....	52
2.6.5	Ejecución y Coordinación.....	53
2.6.6	Control.....	53
2.6.7	Evaluación.....	54
2.7	ANÁLISIS DE DESVIACIONES.....	54
2.7.1	Determinación.....	57
2.7.2	Análisis de las desviaciones más importantes.....	57
2.7.2.1	Desviaciones en Ventas.....	59
2.7.2.2	Desviaciones en Materias Primas.....	60
2.7.2.3	Desviaciones en Mano de Obra.....	60
2.7.2.4	Desviaciones en Costos Indirectos de Fabricación.....	60
2.8	TOMA DE DECISIONES.....	61
2.8.1	Proceso.....	61

CAPÍTULO III

3.	PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.....	67
3.1	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	67
3.1.1	Presupuesto de ventas.....	68
3.1.1.1	Concepto	68
3.1.1.2	Importancia.....	69
3.1.1.3	Factores que afectan su volumen.....	69

3.1.1.4 Metodología para su pronóstico.....	76
3.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos.....	78
3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.....	78
3.2.1 Importancia.....	79
3.2.2 Presupuesto de Compras.....	82
3.2.2.1 Concepto.....	82
3.2.2.2 Importancia.....	82
3.2.2.3 Metodología para su Elaboración.....	84
3.2.3 Presupuesto de Mano de Obra.....	85
3.2.3.1 Concepto.....	86
3.2.3.2 Importancia.....	86
3.2.3.3 Metodología para su Elaboración.....	86
3.2.4 Presupuesto de Costos de Fabricación.....	89
3.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.....	91
3.3.1 Presupuesto de Publicidad y Propaganda.....	92
3.3.2 Metodología para su Elaboración.....	92
3.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	93
3.4.1 Objetivo.....	93
3.4.2 Características.....	93
3.4.3 Metodología para su Elaboración.....	94
3.5 PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACIÓN DE LAS UTILIDADES.....	94
3.6 PRESUPUESTO DE LA UTILIDAD NETA.....	95

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO.....	98
4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	104
4.1.1 Método Económico Administrativo.....	104
4.1.2 Presupuesto global de ventas.....	105
4.1.3 Presupuesto sumario de ventas.....	105
4.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.....	106
4.2.1 Presupuesto global de producción en unidades.....	106
4.2.2 Presupuesto analítico de producción en unidades.....	106
4.2.3 Presupuesto global de materia prima consumida.....	107
4.2.4 Presupuesto analítico de materia prima consumida.....	108
4.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	111
4.3.1 Presupuesto global de compras de materia prima	111
4.3.2 Presupuesto sumario de compras de materia prima.....	112
4.3.3 Presupuesto analítico de compras de materia prima.....	113
4.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN.....	118
4.4.1 Presupuesto global de gastos de fabricación.....	118
4.4.2 Presupuesto sumario de gastos de fabricación.....	119
4.4.4 Presupuesto de IVA acreditable.....	120
4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.....	121

4.5.2 Presupuesto sumario de gastos de venta.....	121
4.5.3 Presupuesto analítico de gastos de venta.....	122
4.5.4 Presupuesto de IVA acreditable de gastos de venta.....	125
4.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	126
4.6.1 Presupuesto sumario de gastos de administración.....	126
4.6.2 Presupuesto analítico de gastos de administración.....	127
4.6.3 Presupuesto de IVA acreditable.....	130
4.7 INTEGRACIÓN DEL COSTO UNITARIO.....	131
4.8 PRESUPUESTO DE CAJA Y BANCOS.....	137
4.8.1 Presupuesto global de caja y bancos	137
4.8.2 Presupuesto sumario de caja y bancos.....	138
4.7.3 Presupuesto de cobranza.....	139
4.8 OTROS PRESUPUESTOS.....	140
4.8.1 Presupuesto global de pagos.....	140
4.8.2 Presupuesto de pago de compras.....	141
4.8.2 Presupuesto de pagos provisionales de ISR.....	142
4.8.3 Presupuesto de IVA a cargo.....	143
4.9 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS.....	144
4.9.1 Estado de Costo de Producción Presupuesto.....	144
4.9.2 Estado de Posición Financiera Presupuesto.....	145
4.9.3 Estado de Resultados Presupuesto.....	145

4.9.4 Estado de Flujo de Efectivo Presupuesto.....147

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....150

5.1 CONCEPTO.....151

5.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA.....152

5.3 ÁREAS DE ESTUDIO.....153

5.3.1 Solvencia.....154

5.3.2 Liquidez.....155

5.3.3 Rentabilidad.....155

5.4 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....156

5.5 MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL.....158

5.5.1 Método de Por Cientos Integrales.....158

5.5.2 Razones Simples.....159

5.5.3 Limitaciones de las razones financieras.....168

5.6 MÉTODO DE ANÁLISIS HORIZONTAL.....169

5.6.1 Aumentos y Disminuciones.....169

5.6.2 Tendencias.....170

5.7 MÉTODO DE ANÁLISIS MARGINAL.....170

5.7.1 Punto de Equilibrio.....170

5.7.2 Punto de Óptima Utilidad.....	173
5.8 MÉTODO DE ANÁLISIS FACTORIAL.....	175
CONCLUSIÓN.....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	180

INTRODUCCIÓN

Derivado de los constantes cambios económicos y financieros que afectan el entorno empresarial, se hace necesario el uso de una herramienta que permita proyectar el futuro con mayor claridad, con el objeto de conocer anticipadamente los aspectos en donde se deberán centrar los esfuerzos de la organización para lograr sus objetivos y prever con anticipación las decisiones a tomar.

El Presupuesto debe de ser una herramienta que traduzca decisiones operativas en indicadores financieros y que permita, de una manera sencilla, entender su impacto económico. Para ello se considera de suma importancia que el Contador Público conozca, elabore y evalúe presupuestos para todas las áreas y niveles de la organización, lo que le permitirá asesorar a la gerencia de la compañía hacia la toma de decisiones más certeras.

No cabe duda que en la actualidad el Gerente no puede formular sus planes basándose en suposiciones, debe de reunir los indicadores de tipo económico, social, político y tecnológico que estén relacionados con la empresa y que, al ser preferentemente cuantitativos, permitan definir los programas que habrá de seguir la empresa en la marcha hacia la consecución de los objetivos que se han establecido.

La estructura de este trabajo ha sido integrada en una serie de capítulos que permiten tener una idea más amplia sobre los presupuestos.

En el Capítulo I se describen las generalidades del presupuesto; define el presupuesto y da a conocer sus objetivos, características, ventajas y desventajas de

su aplicación, etcétera. Además se presenta la clasificación y los requisitos necesarios para su elaboración, entre otros.

En el Capítulo II se presenta el control del presupuesto así como las etapas para llevarlo a cabo, el análisis de las desviaciones más importantes y la toma de medidas correctivas.

El Capítulo III refleja los lineamientos para la elaboración de los diferentes presupuestos de cada una de las áreas y niveles de responsabilidad como lo son el presupuesto de ventas, de producción, el cual está integrado por los presupuestos de mano de obra, gastos indirectos de fabricación, compras; y gastos generales.

El Capítulo IV presenta un caso práctico, el cual muestra cada una de las etapas necesarias para la formulación del presupuesto financiero, el cual incluye los supuestos básicos para su elaboración, así como cuadros analíticos y su descripción para cada una de las cuentas que intervienen en el mismo; posteriormente se aprecian todos estos elementos concentrados en los Presupuestos de los Estados Financieros.

Dentro del Capítulo V se localiza el análisis al Presupuesto de los Estados Financieros a través de la aplicación de métodos cuantitativos como son los métodos horizontal y vertical, este análisis se desarrolla con el objetivo de mejorar la toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones derivadas del proceso de investigación efectuada, esperando que sea de utilidad a los profesionales.

CAPÍTULO I

1. EL PRESUPUESTO.....18

1.1 ANTECEDENTES.....18

1.2 ETIMOLOGÍA Y CONCEPTO.....19

1.3 IMPORTANCIA.....21

1.4 OBJETIVOS.....22

1.5 CARACTERÍSTICAS.....22

 1.5.1 De Formulación.....23

 1.5.2 De Presentación.....25

 1.5.3 De Aplicación.....25

1.6 CLASIFICACIÓN.....26

 1.6.1 Por su Forma.....26

 1.6.2 Por su Duración.....26

 1.6.3 Por su Campo de Aplicación.....27

 1.6.4 Por el Sector Económico.....30

 1.6.5 Por su Contenido.....31

 1.6.6 Por la Técnica de Valuación.....31

 1.6.7 Por su Reflejo en los Estados Financieros.....32

 1.6.8 Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.....33

 1.6.9 Por las Finalidades que Pretenden.....34

 1.6.10 Por Programas.....35

 1.6.11 Base Cero.....35

1.7	REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO.....	35
1.7.1	Conocimiento de la Empresa.....	35
1.7.2	Exposición de Plan o Política.....	36
1.7.3	Coordinación.....	36
1.7.4	Fijación del Período del Presupuesto.....	37
1.7.5	Dirección y Vigilancia.....	38
1.7.6	Apoyo Directivo.....	38
1.8	VENTAJAS Y LIMITACIONES EN SU ELABORACIÓN.....	39
1.9	MOTIVOS DE FRACASO.....	41

1. EL PRESUPUESTO

Elaborar un presupuesto, es una actividad muy importante dentro de las organizaciones, y para realizarlos es conveniente conocer sus orígenes, su concepto e importancia.

1.1 ANTECEDENTES

Desde las primeras civilizaciones ha existido la actitud de elaborar presupuestos de alguna forma implícita. Se sabe que los antiguos imperios babilónico, egipcio y romano planeaban sus actividades de manera acorde con los cambios climáticos con lo cual se aprovechaban las épocas de lluvias para asegurar la producción de alimentos.

A fines del siglo XVIII tienen origen los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control, al presentarse al parlamento británico los planes de gastos del Reino, dio las pautas sobre su posible ejecución y control.

En 1820 Francia adopta el sistema de sector gubernamental y los Estados Unidos de América lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios, esto garantizaba el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre los años de 1912 y 1925, en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto

en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecieron con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En 1930 se celebró en Ginebra el primer simposio¹ Internacional de control en los presupuestos, en el que se definen los principios básicos del sistema. Posteriormente en 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors y después Ford Motors, establecieron la técnica en los presupuestos.

En 1948 el departamento de marina de los Estados Unidos presentó el presupuesto por programas y actividades y posteriormente en 1961 el departamento de defensa trabajó con un sistema de planeación por programas y presupuestos, creando así en el año de 1965, el departamento de presupuestos por el gobierno de este país, incluyendo en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como “Planeación por Programas y Presupuestos”.

En 1970. Peter Pyhr, en la Texas Instruments, perfeccionó el sistema “Base Cero”.

1.2 ETIMOLOGÍA Y CONCEPTO

La palabra *Presupuesto* se compone de dos raíces latinas:

Pre: antes de o delante de.

¹*Simposio*: Reunión de personas especializadas, menos numerosas que un congreso, que se propone estudiar o exponer un tema determinado.

Supuesto: hecho formado.

Por lo tanto presupuesto significa “*antes de lo hecho*”.

La palabra presupuesto se deriva del francés antiguo *bougette* o *bolsa*. Dicha acepción intento perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término Budget y se traduce en nuestro idioma como *presupuesto*.

Por lo cual y para tener una mejor noción del significado de este término tenemos a continuación los siguientes conceptos:

- “Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”²
- “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”³
- “Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control que comprende el desarrollo y la aplicación de objetivos empresariales generales a largo plazo, especificación de las metas de la empresa, desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo, un plan de utilidades a corto plazo, un sistema de informes periódicos de resultados y los procedimientos de seguimiento.”⁴

²Del Rio González Cristóbal, *Técnica Presupuestal*.

³ Meyer Jean, *Gestión presupuestaria*, p. 21.

⁴Glenn, Welsch, *Presupuesto, planificación y control*, p. 3.

Por los tanto y una vez incorporados los elementos antes mencionados, podemos concluir que el presupuesto es:

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en determinado período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, cuyo concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”

1.3 IMPORTANCIA

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y mantenerse en el mercado competitivo, forma parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, esto debido al comportamiento de indicadores como las fluctuaciones en los índices de inflación, devaluación y tasas de interés. Asimismo, juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

La implantación de un sistema eficaz de presupuesto constituye hoy en día clave del éxito de una empresa: se mantiene el plan de operaciones, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias direccionándolas a lo que verdaderamente se busca, cuantifican en términos financieros los componentes del plan de acción y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas, introduciendo a los especialistas a pensar en las necesidades totales de la compañía

El realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos de los presupuestos pueden resumirse a:

- Planear todas las actividades que la empresa debe de desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- .Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

1.5 CARACTERÍSTICAS

Los presupuestos deben reflejar los procedimientos de trabajo para alcanzar los objetivos que desea la empresa, por lo tanto para que estos sean aplicados de la mejor forma posible y se alcancen las cifras estimadas, se debe tener en consideración ciertas características que ayuden a una mejor comprensión del presupuesto las cuales son:

1. De formulación
2. De presentación

3. De aplicación.

1.5.1 De Formulación

Los presupuestos deben de adecuarse a las condiciones de cada empresa, por lo cual deben de establecerse procedimientos de acuerdo a sus necesidades. Debido a lo anterior se deben de considerar las siguientes cualidades de formulación en los presupuestos:

- a) Adaptación a la entidad
- b) Planeación, coordinación y control de funciones.

a) Adaptación a la Entidad

En la elaboración e implantación de un presupuesto, este debe de ir en función a las necesidades de la empresa, considerando cada uno de sus aspectos ya que la adopción del control presupuestal no puede hacerse siguiendo un patrón determinado. Además, un presupuesto no implica solamente una simple estimación sino que requiere de un estudio minucioso sobre las bases técnicas y/o científicas de las operaciones pasadas de la empresa en las que se deben establecer, de las experiencias y conocimientos de otras empresas similares a ellas y del pronóstico de las operaciones futuras.

b) Planeación, coordinación y control de funciones

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así que quien haya de formular un presupuesto debe por lo

tanto, partir de un plan preconcebido. Por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente.

Los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo definido; para lograrlo es necesario, coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- Separar el presupuesto en tantas partes como sea necesario, como responsables haya en la entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y el cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área o departamento, deba ser controlada por un presupuesto.
- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con la finalidad de compararlos con lo obtenido, determinar y analizar las variaciones o desviaciones para su mejoramiento.
- No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- Elaborar los presupuestos con objetividad para ser alcanzables.

De lo anterior podemos concluir que la planeación, coordinación y control de un presupuesto se resume en:

Planeación. “Es la fijación de la meta, la cual consiste en formular un plan de acción, de tal manera que se determine cuál va a ser el ritmo, el tamaño y la medida que la empresa intentará lograr en el período siguiente”.

Coordinación. “Su objeto es armonizar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la empresa, resultando con esto, acciones unificadas que tienden a la obtención de sus recursos”.

Control. “Es el establecimiento de sistemas y procedimientos que faciliten la comparación de los resultados actuales y pasados respecto a los esperados, a fin de que sea factible determinar si se han obtenido los resultados deseados”.

1.5.2 De Presentación

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración tienen como requisito de presentación ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable, para efectos de comparación.

1.5.3 De Aplicación

Los constantes cambios del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia y principalmente a la inestabilidad económica obligan a los dirigentes a efectuar cambios en sus planes, 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 y el ciclo económico.

1.6 CLASIFICACIÓN

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, el orden de prioridades que se les dé va a depender de las necesidades del usuario.

Dicha clasificación se representa de una manera gráfica en la tabla 1.6

1.6.1 Por su Forma

a) Flexibles y Variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad, y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

b) Rígidos y Fijos

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad, y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa. Este se utilizaba antiguamente en el sector público

1.6.2 Por su Duración

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de las operaciones que realizará la empresa, de la exactitud que se desee tener, así

como de la precisión y el análisis, se clasifican en:

a) A Corto Plazo

Estos tendrán un período de duración de un año o menos, este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

b) A Largo Plazo

Estos presupuestos se formulan para durar más de un año y corresponden a los planes de desarrollo que generalmente adoptan grandes estados y grandes empresas.

1.6.3 Por su Campo de Aplicación

a) Operación o Económico

Tiene en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran, y su contenido se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias.

Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- *Presupuesto de ventas:* Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- *Presupuesto de producción:* Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y

capacidades de la maquinaria, cantidades económicas y disponibilidad de los materiales.

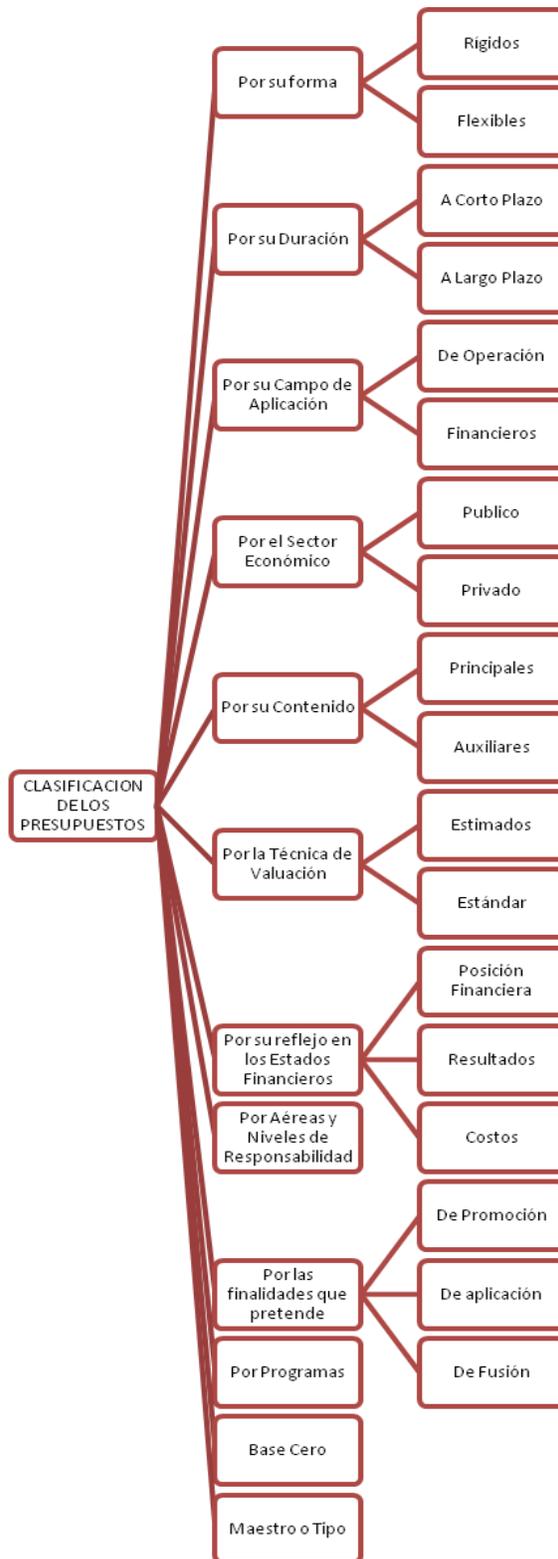
- *Presupuesto de compras:* Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante un período determinado. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- *Presupuesto de costo-producción:* Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- *Presupuesto de Flujo de Efectivo:* Es esencial en cualquier empresa. Muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo de una empresa para un período de tiempo determinado. Nos permite predecir la futura disponibilidad de efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente de efectivo) y, en base a ello poder tomar decisiones, por ejemplo para solicitar un financiamiento o una inversión según sea el caso.

b) Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance, hay de dos tipos lo cuales son de tesorería y de erogaciones capitalizables.

- *Presupuesto de Tesorería:* Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos, porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la empresa necesita para desarrollar sus

TABLA 1.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS



operaciones. Se formula por cortos períodos, mensual o trimestralmente.

- *Presupuesto de erogaciones capitalizables:* Es el que controla las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

1.6.4 Por el Sector Económico

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

En estos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda de las entidades. Se clasifican en presupuestos del Sector Público y presupuestos del Sector Privado.

a) Presupuestos del Sector Público

Son el medio más efectivo para el control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos. Involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado.

Su finalidad es “satisfacer las necesidades públicas, con el fin de lograr la estabilidad económica del país, cuya administración les ha sido encomendada.”⁵

b) Presupuestos del Sector Privado

⁵http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRESUPUESTO_CLASIFICACION_DEL.htm

Es utilizado por las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales para la obtención de utilidades.

1.6.5 Por su Contenido

Este tipo de presupuestos se dividen en:

a) Principales

Presentan un resumen de los presupuestos auxiliares mostrando los aspectos relevantes de todos los presupuestos de una empresa.

b) Auxiliares

Muestran analíticamente las operaciones estimadas por los departamentos de la organización.

1.6.6 Por la Técnica de Valuación

Los presupuestos de acuerdo a la técnica de valuación representan el grado de posibilidad de que las cifras reflejadas en el presupuesto sean acorde con las cifras de los resultados obtenidos. Se clasifican en:

a) Estimados

Estos son formulados sobre bases empíricas⁶, representan la probabilidad razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

⁶*Empírico*: Que es resultado inmediato de la experiencia, solo se funda en la observación de hechos.

b) Estándar

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas, eliminan en un elevado porcentaje la posibilidad de error, por lo que sus cifras estimadas representan los resultados que se deben de obtener.

1.6.7 Por su Reflejo en los Estados Financieros

Este tipo de presupuesto nos mostrará el impacto en los Estados Financieros, principalmente en el Estado de Posición Financiera, Estado de Resultados y Estado de Costos, mostrando nuestra posición y el resultado que se ha de obtener con las cifras proyectadas.

a) De Posición Financiera

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las cantidades presupuestadas a la fecha del presupuesto. Se presenta por medio de lo que se conoce como Estado de Situación Financiera Presupuesto.

b) De Resultados

Este tipo de presupuesto muestra las posibles utilidades a obtener en un período futuro, en base a los presupuestos realizados (ventas, compras, etc.).

c) De Costos:

Este tipo de presupuesto se prepara tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de nuestras ventas, y reflejan a un período futuro, las erogaciones

que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes (materia prima, gastos de fabricación, etc.).

1.6.8 Por Áreas y Niveles de Responsabilidad

Es una técnica básicamente de planeación, dirección y control sin faltar la previsión, coordinación y organización de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad. Esto quiere decir que va dirigido a cada una de las áreas de la empresa y sus niveles jerárquicos, delegando responsabilidades y objetivos para cada área o nivel, siguiendo la misma dirección hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

El presupuesto será formulado por cada jefe de departamento, quien es el responsable de las operaciones a su cargo y el personal y la finalidad de tal presupuesto es el de ejercer control sobre los costos, las operaciones y la eficiencia de los funcionarios, en términos individuales.

Los objetivos en general son:

1. Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados, en términos de responsabilidad.
2. Mediar y promover la eficiencia.
3. Motivar al personal al mejor desempeño.
4. Hacer ver méritos y fallas

5. Ayudar a los interesados, a lograr sus objetivos (empresas y empleados)
6. Guiar en su función a los responsables de área y nivel
7. Coordinar funciones, niveles y áreas.
8. Controlar los ingresos y los costos.
9. Apoyar y dar elementos suficientes a la dirección en la toma de decisiones, además de la previsión, la planeación, la organización, la coordinación, la integración, la dirección y el control.

1.6.9 Por las Finalidades que Pretende

Este tipo de presupuestos se divide en:

a) De Promoción

Requiere de una estimación previa de ingresos y egresos para preparar un proyecto financiero y de expansión.

b) De Aplicación

Se elaboran para solicitudes de crédito. Al pronosticar la distribución de los recursos con que contará la entidad en un futuro.

c) De Fusión

Determinan anticipadamente las operaciones resultantes de una conjunción de entidades.

1.6.10 Por Programas

Expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen. Determina el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe ejecutar para desarrollar los programas a su cargo.

1.6.11 Base Cero

Se formula sin tomar en cuenta las experiencias previas a la operación.

1.7 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.

1.7.1 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 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 un 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.

1.7.2 Exposición del Plan o Política

El conocimiento y el criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales 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.

1.7.3 Coordinación para la ejecución del plan o política.

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 la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que este reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el 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.

1.7.4 Fijación del Período del Presupuesto

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control del presupuesto, 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 la necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo etc.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que este 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.

1.7.5 Dirección y Vigilancia

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

1.7.6 Apoyo Directivo

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

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, ósea 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 al tiempo.

1.8 VENTAJAS Y LIMITACIONES EN SU ELABORACIÓN

En cualquier momento que estimamos acontecimientos futuros decimos que proyectamos, prevemos y pronosticamos. El rumbo a seguir, a partir de la situación en la que nos encontramos, nos lo fija el presupuesto, puesto que se considera un proyecto detallado de resultados de un programa oficial de operaciones dentro de una organización.

No se debe pensar que el presupuesto es una herramienta solo para limitar los gastos “es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa conforme a los planes integrados de la organización.”⁷

Podemos citar que el conocer de antemano los posibles resultados de la empresa en un período posterior próximo, es indicativo de los beneficios que esto puede reportar a la administración del negocio que los puede utilizar para una adecuada toma de decisiones.

Para obtener los frutos deseados, los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible y ayudándose de todos los conocimientos de personas responsables y con la experiencia necesaria para su formulación, lo que traerá consigo las siguientes ventajas generales:

- Conocer de antemano los hechos.
- Impulsar a que se piense en un futuro.
- Promover el razonamiento y el esfuerzo coordinados.
- Tomar decisiones adecuadas oportunamente.
- Crear y desarrollar modelos de futuros proyectos.
- Evitar inversiones innecesarias o gastos inútiles.
- Permitir una mejor disponibilidad de sus recursos.
- Controlar sus desembolsos.
- Controlar y supervisar los actos subordinados.

⁷ Del Rio González, Cristóbal, *El Presupuesto*, p.9.

Por otra parte, algunas de las limitaciones que se pueden presentar son las siguientes:

- Los datos incluidos en los presupuestos están basados en estimaciones o pronósticos, es decir, se debe considerar la posibilidad de error en las estimaciones como un factor adicional, al analizar las diferencias entre los datos reales y los presupuestos.
- Pueden existir diferencias entre los directivos de planeación y finanzas.
- Pueden existir planes y presupuestos departamentales poco sistemáticos, carentes de perspectiva y de una vinculación.
- Toma tiempo y costo su preparación
- No se debe esperar resultados demasiado pronto.
- Su ejecución no es automática, es necesario que el personal de la empresa comprenda la utilidad de esta herramienta.
- Una de las limitaciones que enfrenta su elaboración, es la falta de información contable en forma adecuada y oportuna.

1.9 MOTIVOS DEL FRACASO DEL PRESUPUESTO

La elaboración de presupuestos puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan desviaciones que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en "pro" de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto a los presupuestos.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización

CAPÍTULO II

2. EL CONTROL DEL PRESUPUESTO.....	45
2.1 CONCEPTO.....	45
2.2 IMPORTANCIA.....	46
2.3 OBJETIVOS Y SEGUIMIENTO.....	47
2.4 REQUISITOS PARA SU INSTALACIÓN.....	49
2.5 MANUAL PARA SU ELABORACIÓN.....	49
2.6 ETAPAS.....	51
2.6.1 Previsión.....	51
2.6.2 Planeación.....	52
2.6.3 Formulación.....	52
2.6.4 Aprobación.....	52
2.6.5 Ejecución y Coordinación.....	53
2.6.6 Control.....	53
2.6.7 Evaluación.....	54
2.7 ANÁLISIS DE DESVIACIONES.....	54
2.7.1 Determinación.....	57
2.7.2 Análisis de las desviaciones más importantes.....	57
2.7.2.1 Desviaciones en Ventas.....	59
2.7.2.2 Desviaciones en Materias Primas.....	60
2.7.2.3 Desviaciones en Mano de Obra.....	60
2.7.2.4 Desviaciones en Costos Indirectos de Fabricación.....	60

2.8 TOMA DE DECISIONES.....61
 2.8.1 Proceso.....61

2. EL CONTROL DE PRESUPUESTO

Señalamos en el Capítulo I, el cual fue destinado a los presupuestos, que estos son una estimación de las necesidades futuras, ordenadas de acuerdo a un cierto criterio, cubriendo algunos o todos los rubros de la empresa para un período definido de tiempo.

En este capítulo se hace hincapié en la importancia del presupuesto como un instrumento de control y se estudian los procedimientos y funciones para su control.

2.1 CONCEPTO

En la actualidad puede considerarse como una imprudencia tratar de administrar a la entidad sin la ayuda del sistema de control de presupuestos y de los presupuestos mismos.

Los dos conceptos antes mencionados constituyen el tema central de este estudio, el primero de los cuales (por ser más amplio y estar considerado como una técnica) incluye al segundo e implica una cuidadosa y adecuada planeación de las operaciones de una entidad, desde las actividades del primer ejecutivo o cuerpo directivo a cargo de la administración y de la toma de decisiones, hasta del personal que los auxilia en las labores operativas, administrativas y contables.

Se entiende el control del presupuesto como:

“La forma en que se va a medir y evaluar la consecución de los objetivos fijados en sus diferentes momentos para ir aplicando aquellas decisiones necesarias para que

se corrijan las desviaciones que se produzcan”⁸

“Proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones del presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia”⁹

Una vez analizados los diferentes conceptos podemos concluir que el control del presupuesto es el “instrumento del que se valen las empresas para dirigir sus operaciones a través de la comparación del conjunto de estimaciones con los datos históricos que refleja la empresa”.

2.2 IMPORTANCIA

Tradicionalmente los hombres de negocio habían venido utilizando la información financiera histórica para la toma de decisiones; sin embargo, en la actualidad la filosofía de la administración ha cambiado, porque aun cuando puede decirse que siguen ocupándose del pasado y presente, es cierto que el futuro constituye su máxima preocupación; en la actualidad un buen administrador invierte gran parte de su tiempo en delinear el curso de acción de la entidad, vigilando que las desviaciones con relación a los planes sean razonables y no sean graves.

Reconociendo la importancia de que el control del presupuesto depende de alguna manera de la magnitud de la entidad, de la etapa de evolución en que se encuentre

⁸ Muñiz Luis, “Control Presupuestario o. Planificación, elaboración y seguimiento”, Editorial PROFIT, p.125

⁹ mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap5/parte3.htm

y de los recursos disponibles, la misma podría enmarcarse como sigue:

- a) Los presupuestos debieran intervenir en todo el devenir de las operaciones de la entidad, desde su planeación hasta la consumación de las mismas.
- b) Permite definir las políticas a seguir.
- c) Facilita la toma de decisiones
- d) Coadyuva a la solución de problemas en forma anticipada y evita riesgos y contingencias que puedan originar, pérdidas o gastos innecesarios.
- e) Facilita una vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal.

Parece ser que lo más relevante en este caso es que, con el establecimiento del control del presupuesto se logran perfeccionar los sistemas y procedimientos de la entidad, aplicándose el principio económico de obtener máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo; además, se estaría delineando el futuro de la entidad, llevando el control, no permitiendo que las circunstancias la enfilen hacia rumbos inexplorados, ignorados o situaciones no deseadas.

2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL Y SEGUIMIENTO

Es necesario tener un control del presupuesto eficaz, para ello se debe realizar un control que siga los objetivos marcados y las pautas, tal como se indica a continuación:

- Verificar si los objetivos del presupuesto se han cumplido: es necesario trabajar con unos objetivos previamente fijados y verificar que estos se estén cumpliendo.
- Se debe de realizar un seguimiento del presupuesto antes del cierre de cada mes a efecto de analizar las consecuencias antes de que ocurran las desviaciones; se hace necesario adelantarse a los acontecimientos, ya que si una desviación se produce y no se corrige, después es demasiado tarde.
- Comprobar y valorar en qué grado no han cumplido los objetivos fijados a cada responsable: no sólo es necesario conocer que no se cumplen los objetivos sino que es necesario valorar cuál es el grado de incumplimiento o cumplimiento.
- Analizar si los objetivos fijados previamente son aplicados a la situación actual en la que la organización se mueve: es necesario verificar si los objetivos que se pusieron eran razonables en el contexto de la planificación estratégica, pero si cambian los escenarios pueden cambiar los objetivos en todo o en parte.
- Evaluar cómo han reaccionado los diferentes responsables ante las desviaciones encontradas: es necesario medir la capacidad de respuesta de cada responsable, es vital para conseguir minimizar el impacto de las desviaciones y afrontar los cambios futuros.
- Analizar cómo y cuándo se toman las acciones correctoras fijadas: es importante medir el efecto de las acciones correctoras al inicio de estas, dado

que a veces las medidas correctoras, si no son adecuadas, empeoran aún más la situación.

2.4 REQUISITOS PARA SU INSTALACIÓN

Los requisitos para instalar un sistema de control de presupuestos son:

- ✓ Fijar los objetivos operativos y metas de las distintas secciones con razonable anticipación.
- ✓ Definir claramente las áreas de responsabilidad.
- ✓ Lograr la participación activa en el programa de todo nivel de supervisión.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades financieras responsables de cada supervisor, jefe o gerente.
- ✓ Mantener un sistema contable permanentemente actualizado.
- ✓ Lograr una utilización eficiente de equipos y materiales y lograr el compromiso adhesión del personal por parte de los responsables de supervisar la ejecución de las operaciones.
- ✓ Analizar periódicamente las actividades de la empresa, destacando los avances o retrocesos con respecto a los planes trazados.
- ✓ Destacar cuantitativamente las jefaturas ineficientes, no como sanción, sino como medio de lograr una mejora continua.

2.5 MANUAL PARA SU ELABORACIÓN

El manual del control del presupuesto, tiene mucha similitud con los manuales o los instructivos de contabilidad, organización, etcétera, cuya finalidad es presentar en

forma escrita las políticas y las operaciones de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el control del presupuesto.

Para poder lograrlo es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y la ejecución de los presupuestos. (Véase cuadro 2.5.1)

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- a. Las bases, los propósitos y el funcionamiento del sistema del presupuesto, así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- b. El período 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 los informes del presupuesto.
- 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. Procedimientos a seguir para la elaboración y la revisión de las estimaciones.
- i. Procedimiento a seguir para la aprobación.
- j. Obligaciones de todos.

2.6 ETAPAS DEL CONTROL DEL PRESUPUESTO.

Para toda realización del presupuesto, es necesario seguir etapas.

- 1) Previsión
- 2) Planeación
- 3) Formulación
- 4) Aprobación
- 5) Ejecución y Coordinación
- 6) Control
- 7) Evaluación

2.6.1 Previsión

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

2.6.2 Planeación

Los presupuestos se consideran como un cálculo anticipado que prevé las operaciones que se pretenden realizar y, la obtención del resultado correcto, dependerá de la información que se tenga en el momento de efectuar la estimación. 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) que se harán cargo de todo el sistema del presupuesto, desde su planeación.

Esta etapa comprende múltiples aspectos tales como la recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

2.6.3 Formulación

En esta fase se integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo y la realización de los presupuestos sumarios o previos, puesto que están sujetos a ajustes pero con la visión completa, general del presupuesto.

2.6.4 Aprobación

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien ratifica los presupuestos hasta el resultante en la etapa de formulación. A un tiempo son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan

responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones adecuadas.

Esta aceptación tiene como aspiración, lograr el apoyo y la aportación consciente de todo el personal, así como su afinación, y precisión, dando lugar al presupuesto definitivo a realizar.

2.6.5 Ejecución y Coordinación

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

2.6.6 Control

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, en este punto es por medio del presupuesto que se conocen las variaciones entre lo presupuestado y lo real, proporcionando elementos suficientes para tomar medidas y hacer las correcciones necesarias. El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuesto, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

2.6.7 Evaluación

Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, la revisión y la 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.

2.7 ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES

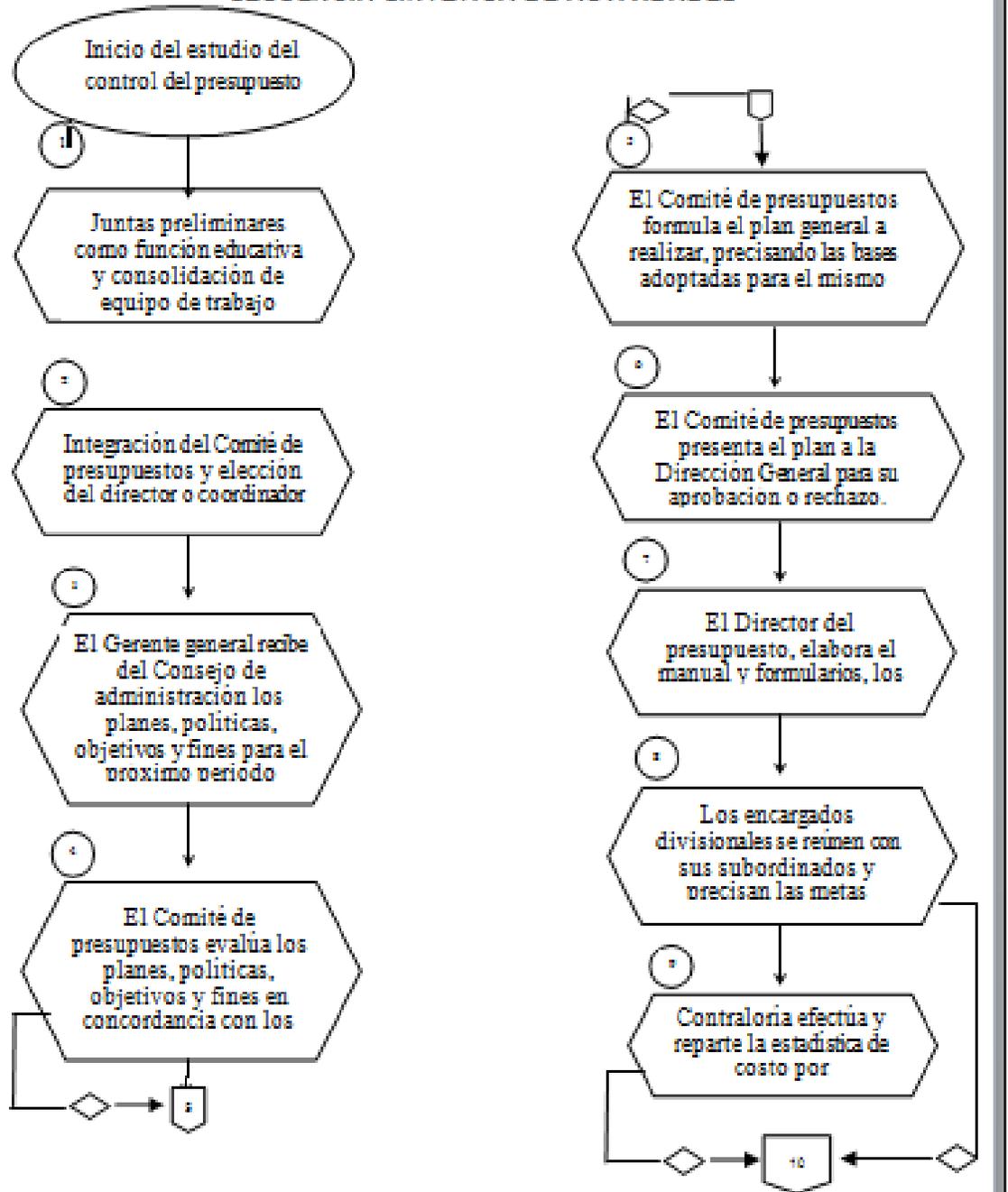
El control del presupuesto, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

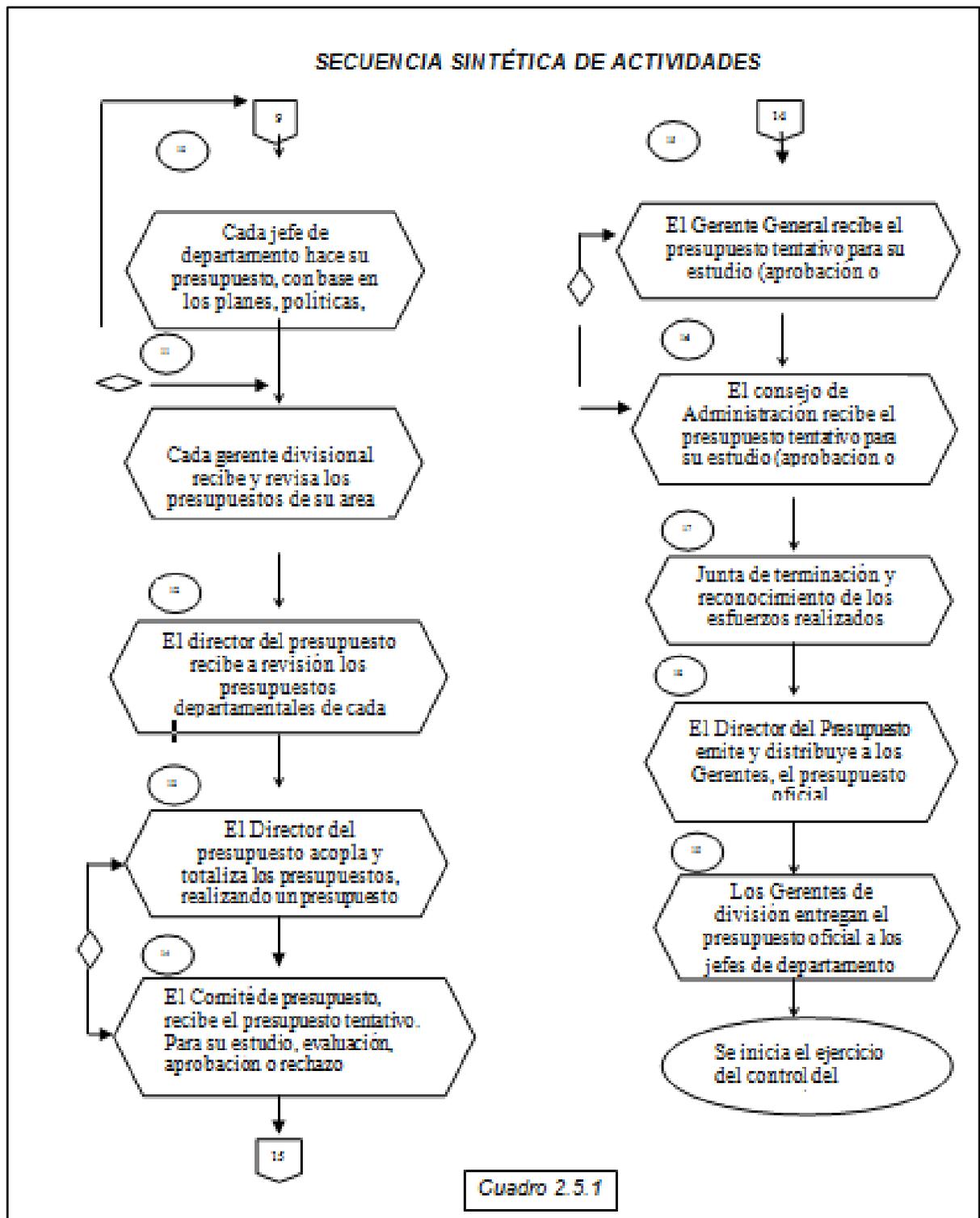
Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.

Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación. Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Cuadro 2.5.1

SECUENCIA SINTÉTICA DE ACTIVIDADES





2.7.1 Determinación

El control del presupuesto persigue verificar que los objetivos se han cumplido y en caso contrario, a través del análisis de desviaciones averiguar las causas y las posibles medidas correctoras para cada caso concreto. Es útil analizar las desviaciones en valor absoluto y porcentual. Es necesario analizar las desviaciones de la cuenta de pérdidas y ganancias (desviaciones sobre ingresos y desviaciones sobre costos de producción).

La comparación de mis cifras reales contra mis cifras presupuesto, van a determinar las desviaciones las cuales se han de analizar las causas que les dieron origen.

En las desviaciones sobre ingresos hay dos tipos de desviaciones: las desviaciones en precios, y las desviaciones en cantidad. Y en las desviaciones sobre costos de producción hay tres tipos de desviaciones posibles: las desviaciones en material, la desviación en mano de obra, y la desviación en costos indirectos.

2.7.2 Análisis de las desviaciones

Al evaluar una desviación o variación para determinar las causas que la originaron, deben considerarse las posibilidades siguientes:

- La desviación o variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe. Tanto la meta planificada del presupuesto como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad, se deben examinar los

errores cometidos por los empleados de la oficina. Por ejemplo, un simple asiento contable equivocado puede ocasionar una variación desfavorable.

- La desviación o variación se debió a una decisión específica de la administración. Para mejorar la eficiencia o afrontar ciertas contingencias, la administración tomará a menudo decisiones que representan una fuente de variaciones; por ejemplo, tal vez se decide incrementar el salario de un empleado para corresponder a los esfuerzos competitivos de otra empresa que pretenda atraer a un empleado clave, o bien para emprender un proyecto especial de publicidad no previsto en los planes.
- Muchas de las desviaciones variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse. Un ejemplo sería la pérdida debido a una tormenta.
- Aquellas desviaciones o variaciones cuyas causas fundamentales no se conocen deben ser objeto de interés primordial e investigarse con detenimiento. Esto quiere decir, los gerentes deben prestar especial atención a aquellas variaciones que requieran explicación.

Existen diferentes formas de investigarlas para determinar las causas que las originaron. Algunos de los principales métodos son los siguientes:

- Reuniones y pláticas con los gerentes y supervisores de las áreas de responsabilidad.

- Análisis de la condición del trabajo, incluyo del mismo flujo del mismo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión.
- La observación directa.
- Investigación en los sitios mismos realizada por los gerentes de línea.
- Investigaciones hechas por los grupos de asesoría (especificadas en cuanto a las responsabilidades).
- Auditorías internas.
- Estudios especiales.
- Análisis de variaciones

A continuación se comenta el análisis de las desviaciones o variaciones con el presupuesto relativas a:

- 1) Las Ventas
- 2) El Material
- 3) La Mano de Obra
- 4) Los Gastos Indirectos de Fabricación

2.7.2.1 Desviaciones en Ventas

Se pueden obtener variaciones o desviaciones de volumen y precio de venta.

- De volumen de ventas. Se refiere a que las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas, mayor o en menor número.

- De precio de ventas. Significa que los productos se vendieron a un precio distinto del presupuestado.

2.7.2.2 Desviaciones en Materias Primas

Se obtienen desviaciones o variaciones en cantidad y precio.

- En cantidad. Esta variación se genera, si el consumo real de material directo, es diferente al presupuestado.
- En precio. Esta variación y desviación se obtendrá, si la adquisición del material, se hace a un precio diverso del presupuestado.

2.7.2.3 Desviaciones en Mano de Obra

Se obtienen desviaciones o variaciones de sueldos y salarios

- De sueldos y salarios. Se determina la variación en cantidad de horas y precio reales contra las presupuestadas.

2.7.2.4 Desviación en Costos Indirectos de Fabricación

Esta variación o desviación se obtiene en gastos, de la comparación de los costos indirectos realmente efectuados contra los presupuestados; y en la capacidad, por el estudio de las horas empleadas contra las presupuestadas.

El análisis racional de las desviaciones o variaciones permitirá, a la Administración, determinar que 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, solo 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.

2.8 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones no es una escuela, y sería un error considerarla como tal, porque sólo es una función importantísima del administrador. Lo que sí resulta interesante es revisar la metodológicamente y sistemáticamente tal como proponen los estudiosos de esta corriente.

Se dice que existe un problema cuando en una organización un plan sale de los límites o del control. En tal caso se hace necesario plantearse la situación; originando así el proceso de toma de decisiones.

2.8.1 Proceso

El proceso de decisiones se considera como una serie de etapas que forman una decisión. La toma de decisiones es un proceso que lleva a cabo todo administrador y es considerado como una tarea central de la administración.

A la toma de decisiones se le define como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa entre dos o más caminos, cursos de acción o alternativas.

En la empresa existen dos tipos de decisiones:

- 1) Las programadas, en las que los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones en muchas ocasiones son estáticas.
- 2) Las no programadas, en las que los datos son inadecuados, hay incertidumbre y las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.

Las etapas del proceso de decisiones son las siguientes:

- Investigación u obtención de información
- Diagnóstico del problema
- Desarrollo de alternativas
- Experimentación
- Análisis de restricciones
- Evaluación de alternativas
- Toma de decisiones
- Formulación del plan
- Ejecución y Control

A continuación se desarrollaran cada una de las etapas del proceso para la toma de decisiones.

- 1. Diagnóstico del problema:** Es la determinación del área problema; es decir, detectar la desviación entre lo que se había planeado y lo realizado.

- 2. Investigación u obtención de información:** Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mayor debido al desconocimiento de los elementos esenciales.
- 3. Desarrollo de alternativas:** La solución de problemas puede lograrse por varios caminos; o alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.
- 4. Experimentación:** El administrador deberá acercarse al ideal científico y poner a prueba sus decisiones cada vez que pueda, sobre todo cuando éstas involucran un cambio profundo en la operación. En muchos casos se recomienda experimentar con solo algunos grupos de la organización para no comprometer a la totalidad.
- 5. Análisis de restricciones:** Muchas veces las restricciones son tantas que paralizan a quienes tienen que tomar las decisiones; el administrador tiene que tener pues una mente despierta y creativa; siempre tendrá que esforzarse por encontrar soluciones congruentes con la realidad.
- 6. Evaluación de alternativas:** Consiste en evaluar y ver cuál de las alternativas es la mejor; consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la

factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

- 7. Toma de decisiones:** Una vez que se han evaluado las alternativas el administrador se encuentra en el punto en que puede decidir.

- 8. Formulación del plan:** Según el problema que se presente, se debe elaborar el plan correspondiente. Puede ser una simple orden, una política, un procedimiento o un programa complejo, incluso una estrategia global.

- 9. Ejecución y Control:** Este paso es el de la acción, en donde se debe garantizar que el plan se lleve a cabo a tiempo, aplicando los controles adecuados para asegurar que este dentro de los límites deseados.

CAPÍTULO III

3. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.....	67
3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	67
3.1.1 Presupuesto de ventas.....	68
3.1.1.1 Concepto	68
3.1.1.2 Importancia.....	69
3.1.1.3 Factores que afectan su volumen.....	69
3.1.1.4 Metodología para su pronóstico.....	76
3.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos.....	78
3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.....	78
3.2.1 Importancia.....	79
3.2.2 Presupuesto de Compras.....	82
3.2.2.1 Concepto.....	82
3.2.2.2 Importancia.....	82
3.2.2.3 Metodología para su Elaboración.....	84
3.2.3 Presupuesto de Mano de Obra.....	85
3.2.3.1 Concepto.....	86
3.2.3.2 Importancia.....	86
3.2.3.3 Metodología para su Elaboración.....	86
3.2.4 Presupuesto de Costos de Fabricación.....	89
3.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.....	91
3.3.1 Presupuesto de Publicidad y Propaganda.....	92
3.3.2 Metodología para su Elaboración.....	92

3.4	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	93
3.4.1	Objetivo.....	93
3.4.2	Características.....	93
3.4.3	Metodología para su Elaboración.....	94
3.5	PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACIÓN DE LAS UTILIDADES.....	94
3.6	PRESUPUESTO DE LA UTILIDAD NETA.....	95

3. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

La preparación paso a paso de los diversos segmentos del presupuesto integral exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia, con muchas decisiones claves relacionadas con la fijación de precios, líneas de productos, programación de la producción, investigación, desarrollo y otros aspectos.

El borrador inicial de un presupuesto y su revisión crítica, originan muchas interrogantes, así como decisiones gerenciales que conducen a borradores adicionales antes de la aprobación del presupuesto.

3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El registro anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de un programa de presupuestos, 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 mayor detalle cada uno de ellos, en el entendido que por cada artículo, o cada línea debe de hacerse un trabajo de presupuesto como los que se indican más adelante.

3.1.1 Presupuesto de Ventas

El primero de todos los presupuestos a desarrollar por la empresa es el de ventas, siendo responsable de su planeación y control la persona que encabeza el área. Es el más importante de todos los presupuestos ya que en él descansan todos los demás debido a que sus objetivos condicionan las decisiones que afectan la situación financiera de la empresa.

3.1.1.1 Concepto

El presupuesto de ventas es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas. Algunos de los conceptos que podemos encontrar son:

“Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas en términos cuantitativos, realizado por una organización”

“Es la predicción de las ventas de la empresa que tiene como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura”¹⁰

Con los conceptos antes mencionados podemos concluir que el presupuesto de ventas es “la representación de manera cuantitativa de las predicciones de las ventas de una organización mediante el conocimiento de la demanda actual y futura.”

¹⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Presupuesto_de_ventas

3.1.1.2 Importancia

Un presupuesto de ventas controla los recursos financieros asignados a los objetivos de venta de la empresa. Es el punto de vista para comparar el comportamiento entre las ventas reales y las ventas proyectadas. El presupuesto guía a la compañía en lo que concierne a cuánto dinero deberían asignar a la distribución de las ventas, y también en publicidad y marketing. Un presupuesto de ventas que imponga objetivos realistas ayudará a la empresa a obtener ganancias.

3.1.1.3 Factores que afectan su volumen

Para poder llevar a cabo el presupuesto de ventas es necesario realizar un estudio sobre los principales factores que van a influir sobre éstas. Dichos factores son:

- 1) Factores Específicos de Venta**
- 2) Factores de Fuerzas Económicas Generales**
- 3) Factores de Influencia Administrativa**

A continuación se describe cada uno de estos factores de manera más detallada:

1) Factores Específicos de Venta

Son los factores o aspectos que incidieron en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorablemente, afectarán las ventas que se estén pronosticando. Estos factores se clasifican en:

- a) Factores de ajuste**

b) Factores de Cambio

c) Factores de Corriente de Crecimiento

Mismos que se detallan de la siguiente manera:

a) Factores de Ajuste: Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios¹¹, que influyen en la predeterminación de las ventas.

Estas pueden ser:

- *Favorables*: Son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplo de estos factores se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, etcétera.
- *Desfavorables*: Son aquellos que afectaron en decremento de las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de estos factores se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, etcétera.

¹¹Consuetudinario. adj. Que es por costumbre. Derecho consuetudinario, también llamado *usos o costumbres*, es una fuente del Derecho. Son normas jurídicas que se desprenden de hechos que se han producido repetidamente, en el tiempo, en un territorio concreto. Tienen fuerza vinculante y se recurre a él cuando no existe ley (o norma jurídica escrita) aplicable a un hecho. <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

b) Factores de Cambio: Este factor ofrece un medio para estimar el volumen al que pueden llegar las ventas si se introdujeran ciertos cambios en las políticas de la compañía en el curso ordinario de los negocios, y se adoptarán prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien, si incurrieran ciertos cambios en las condiciones específicas del mercado. Estos factores pueden ser:

- *Factores de cambio en el producto*
 - ✓ Empleo de nuevos materiales (costos menores).
 - ✓ Nuevos procesos de fabricación (simplificación de diseño).
 - ✓ Nuevos equipos para producir (estandarización).
 - ✓ Adaptación del producto a nuevos usos.
- *Factor de cambio en la producción.*

Con frecuencia los clientes hacen sus pedidos a otras empresas porque el fabricante no puede garantizar la entrega del producto en la calidad y/o fecha requerida. Esto puede superarse mediante:

- ✓ Mejoramiento en las instalaciones de la fábrica, en los métodos de fabricación, en la planeación y calendarización de las operaciones y en el control de inventarios, permitirá a la empresa asegurar al cliente que los productos se le entregarán en las fechas previstas.

- ✓ Introducción de controles de calidad, asegurará al cliente que la mercancía que se le vende satisface sus exigencias.

- *Factor de cambio en el mercado:*

El personal de ventas al estar en contacto con la corriente de opiniones que prevalece en el mercado, y poder apreciar el carácter nuevo o variable de los elementos del mismo, se halla en condiciones de aconsejar sobre el efecto que puede tener este cambio de condiciones en las posibilidades de ventas. Entre los cambios de mercado que debieran considerarse al formular las estimaciones de ventas del año siguiente están:

- ✓ Cambios en las modas, gustos y estilos.
- ✓ La población en términos de lugar, número, composición y edad.
- ✓ Cambios en la actividad económica, especialmente de una región particular pueden tener importantes consecuencias en las ventas locales (buenas o malas cosechas, desplazamiento de fábricas, cambios debidos a la competencia).

- *Factor de cambio en los métodos de venta.*

La respuesta probable del mercado a los cambios que se introduzcan en los procedimientos de venta, debe ser cuidadosamente meditada si es que se quiere que los resultados de tales cambios en términos de ventas y gastos se traten

inteligentemente desde el punto de vista del presupuesto. Los factores que debieran considerarse, son:

- ✓ Cambios en los precios.
 - ✓ Los servicios que se ofrecen a los consumidores. Los distribuidores se negarán a vender una línea de productos si el fabricante no puede o no quiere dar el apoyo necesario para atender las necesidades de los clientes, relativas a las reparaciones, reposiciones y repuestos.
 - ✓ Modificaciones al plan de publicidad.
- c) Factores de Corriente de Crecimiento: Estos factores se refieren a las superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la 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.

2) Factores de Fuerzas Económicas Generales

Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tienen influencia en el volumen de ventas de una empresa; cuando se llega el momento de hacer determinaciones cuantitativas, con un grado razonable de exactitud para saber cuál puede ser la influencia positiva o negativa es necesario

contar con la asesoría de un economista, experto en la materia. Desde el punto de vista de su naturaleza, las fuerzas económicas generales pueden clasificarse:

- Condiciones económicas generales:

La influencia en las ventas se mide a través de índices o indicadores económicos tales como:

- ✓ Producto Interno Bruto.
- ✓ Índice Nacional de Precios al Consumidor.
- ✓ Ingreso Per Cápita.¹²
- ✓ Ahorro.
- ✓ Mercado Potencial.
- ✓ Establecimiento de nuevas Empresas.
- ✓ Pérdida de poder adquisitivo de la moneda.
- ✓ Precios al mayoreo y menudeo.
- ✓ Nivel de ocupación y de desempleo.
- ✓ Préstamos otorgados.
- ✓ Compra-Venta de títulos.
- ✓ Variaciones estacionales (clima).

¹²Ingreso per cápita. Conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un período determinado, que generalmente es un año.

>>> http://www.terra.cl/finanzas/index.cfm?pag=ahorro&id_reg=393821

3) Factores de Influencia Administrativa

A diferencia del anterior, este factor es de carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben de tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular.

Las áreas dentro de la cuales influye la administración son:

- ✓ *Cambios en el tipo de productos.* Algunos productos son sustituidos por otros de mayor tecnología, por lo que es necesario considerar cambios en los tipos de mercancías que se producen.
- ✓ *Cambios en el diseño del producto.* En muchos casos se cambia el diseño del producto para adaptarlo a una zona de precios inferiores o mercado en particular.
- ✓ *Políticas de mercado.* La expansión del mercado de la empresa en cuanto al territorio o productos, es una influencia administrativa que tiene implicaciones importantes en el presupuesto de ventas.
- ✓ *Políticas de Publicidad.* Una importante decisión que debe ser tomada es en relación con la amplitud, a los medios y campo que ha de cubrir la publicidad: si ha de realizarse a nivel nacional, local o regional, televisión, radio, periódicos, revistas, panfletos, etc.

- ✓ *Política de Precios.* La política de precios se relaciona con dos asuntos importantes: las ventas (en dinero y en cantidad) y los márgenes de utilidad bruta. Se utilizan para el efecto de la combinación de ventas.

3.1.1.4 Metodología para su Pronóstico

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditas¹³ a la habilidad de los vendedores; pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el Presupuesto de Ventas se han encontrado en nuestros días, diversos procedimientos que sirven para prever casi de manera 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 particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas.

Algunos de los métodos estadísticos para su elaboración son:

- ✓ Semipromedio o media aritmética.
- ✓ Económico-Administrativo
- ✓ Promedio Móvil

¹³Supeditar: Subordinar o hacer depender una cosa de otra o del cumplimiento de una condición.

1) Semipromedio o Media Aritmética

Este método es muy simple, aún cuando no es muy adecuado para la mayoría de los casos; consiste en dividir en dos partes iguales el período en estudio y determinar un año que constituya la mitad de la serie, los promedios son computados dividiendo el total de las ventas de cada una de las dos series, entre la cantidad de años a que la misma se refiere, a efecto de determinar el factor de acumulación.

2) Económico-Administrativo

Es un método basado en situaciones que afectan las condiciones financieras de la empresa, tales como factores específicos de venta (F), fuerzas económicas (E) e influencias administrativas (A).

El presupuesto se inicia con las ventas del año anterior (V_p), sumando o restando los factores económicos que las afectan, el resultado se multiplica por los factores que lo afectan y por último al resultado se multiplica por el factor administrativo, dando como resultado el importe del año del que se está determinando el presupuesto.

La fórmula queda de la siguiente manera:

$$P = [(V_p \pm F) E A]$$

3) Promedios Móviles

A través de los diferentes datos de meses anteriores, para determinar la tendencia de las ventas, se podrá tomar por grupos de 3, 5 ó 7 meses según convenga, por lo que, se sumarán esos grupos y se dividirán según sea el caso obteniéndose en cada período el promedio móvil que se colocará de acuerdo al grupo de meses elegidos.

3.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos

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

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

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto, lo referente a otras ventas, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales y particulares; entre éstas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, deshechos, etcétera.

3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.

Son estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de ventas y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de

producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

En este presupuesto se detalla el número de unidades que debe producir una empresa para hacer frente a las ventas presupuestadas y al inventario final deseado.

3.2.1 Importancia

La producción se debe planificar de tal forma que mantenga un nivel de eficiencia constante, con el fin de evitar las variaciones en el uso de los recursos materiales, técnicos y humanos que se necesitan para llevar a cabo la producción. Para estabilizar los niveles de la actividad es necesario mantener los inventarios con niveles eficientes, debido a que si estos son muy reducidos, la producción corre el riesgo de interrumpirse, y por el contrario si los niveles son muy elevados, los costos se elevarían.

El presupuesto de producción es importante ya que constituye la base sobre la cual se elaboran los demás presupuestos operativos, tales como *los presupuestos de compras, mano de obra y gastos de fabricación*. De esta forma, este presupuesto permite determinar cuáles serán los consumos por cada uno de los elementos que intervienen en la fabricación de los productos.

El presupuesto de producción tiene como fines:

- Planeación de la producción propia.
- Revisión de la capacidad de producción de la fábrica.
- Programar las necesidades de materia prima.
- Programar las necesidades de mano de obra.
- Determinar el costo de producción.

Y proporciona los siguientes beneficios:

- Mantener en niveles óptimos los inventarios.
- Tener inventarios bajos a través de un aumento en la rotación.
- Programación de las necesidades de materia prima, que permite obtener mejores precios entregas normales.
- La producción se concentra en artículos con mayor movimiento.

Para determinar el número de unidades que se debe producir de cada uno de los artículos que se fabrican se deben tener algunas variables:

Las unidades presupuestadas para venta de cada uno de los artículos, el inventario final deseado, el cual estará en función de las rotaciones que se deseen, y el inventario que haya de cada uno de los productos fabricados.

Las unidades a producir se calcularán de la siguiente manera:

$$\text{Unidades a producir} = \text{ventas estimadas} + \text{inventario final deseado} - \text{inventario inicial}$$

En cuanto a los inventarios las políticas que más se aplican son las siguientes:

- Producción variable e inventario estable.
- Producción estable e inventario variable.

O la combinación de las dos anteriores.

El empleo de alguna de estas políticas, ofrece ventajas y desventajas por lo que la implementación de cualquiera de ellas depende cada empresa.

La ventaja que ofrece la primera política es que tiende a disminuir los costos de producción, por lo cual no se requiere que se trabaje a marchas forzadas.

Su principal desventaja radica en que se puede acumular grandes inventarios, lo que acarrea a la empresa altos costos de mantenimiento y problemas de almacenaje.

La segunda política no es fácil de aplicar porque implica estar parado y haciendo arrancar la maquinaria, lo que resulta costoso, comparado con el beneficio de tener un inventario estable. Hoy en día todas las empresas tratan de implementar el justo a tiempo, que básicamente es disminuir los inventarios de ser posible a cero.

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

Sin embargo, cualquiera que sea la política que se establezca un procedimiento (no el único) muy útil para determinar el inventario final deseado es el siguiente:

$$\text{Inventario final deseado} = \frac{\text{plazo promedio de inventario} + \text{ventas acumuladas (unidades)}}{\text{días acumulados}}$$

3.2.2 Presupuesto de Compras

Es una de las actividades que requiere especial cuidado dentro del proyecto de presupuesto, teniendo en cuenta que de la producción depende que la empresa, pueda contar con las cantidades requeridas para cumplir con las expectativas de ventas y con el inventario final deseado.

3.2.2.1 Concepto

Este presupuesto implica determinar el número de unidades que se debe de adquirir para hacer frente al consumo, de manera que haya una producción normal y para tener una cantidad razonable como inventario, de manera que no implique mayores costos por almacenaje ni riesgos por pérdida o deterioro.

3.2.2.2 Importancia

Este presupuesto tiene su importancia en las siguientes finalidades:

- Permite a la administración ejercer un control adecuado de los consumos de los materiales.

- Permite detectar y analizar desviaciones en la cantidad de materiales realmente utilizados en el proceso productivo y el control de merma.
- Es esencial para determinar el costo de los materiales directos.
- Es elemento importante en el cálculo del costo de venta.

Cabe mencionar la importancia que implica conservar un inventario final:

- Protección contra la incertidumbre. Las existencias de materia prima se conservan para absorber la incertidumbre acerca de los tiempos de entrega de los proveedores.
- Compra en condiciones económicas ventajosas. Se pueden lograr descuentos en los precios de compra y menores costos en la transportación de la materia prima.
- Cubrir cambios anticipados en la demanda o en la oferta. En este caso es en aquella materia prima cuyos precios de disponibilidad están expuestos a cambios.
- Inventarios en tránsito. Son aquellos que están en camino de un punto a otro en la línea de producción, a estos los afecta la distribución en planta.

3.2.2.3 Metodología para su Elaboración

El siguiente paso es determinar las cantidades de materias primas que se necesitarán para la producción. El presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades de los materiales que se necesitan para producir los volúmenes indicados.

Para su elaboración es necesario hacerlo primero en unidades y después en términos monetarios. Una vez que las cantidades de material indispensables para mantener el ritmo de producción han sido precisadas, el siguiente paso es determinar la cantidad de materias primas que será necesario comprar. Antes de calcular las cantidades de materias primas a comprarse cada mes, hay que estimar diversos aspectos, como la relación entre pedidos hechos y materiales recibidos mensualmente.

El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción de la empresa en relación con los inventarios que deben mantenerse en existencia. Si al máximo de inventario final autorizado le agregáramos las materias primas que se utilizarán en la producción, y le restamos el inventario inicial, obtendremos la cantidad máxima que debe recibirse en el período.

Para obtener el mínimo que puede recibirse, bastará restar las materias primas que se utilizarán, sumándole el inventario inicial.

El presupuesto de compras se formula en base a los siguientes factores:

- Lote Económico de Compra (LEC), es decir, la cantidad de unidades que debe solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades en inventario.
- Punto de reorden (Momento en que debe formularse una compra).
- Máximos y mínimos en el rubro de inventarios.
- Margen de seguridad en los mismos.
- Determinación de lote económico de compra.
- Establecimiento del costo estándar interno de compra.
- Establecimiento de normas y de un departamento de control de calidad.

3.2.3 Presupuesto de Mano de Obra

La mano de obra representa el factor humano en la producción, sin cuya intervención no podría llevarse la actividad manufacturera independiente del desarrollo mecánico o tecnológico.

La mano de obra representa un costo significativo en los costos de producción sobre todo en aquellas empresas donde el proceso productivo es inminentemente manual.

Este presupuesto debe cubrir las necesidades para hacer frente al de producción que permita alcanzar las ventas deseadas y el inventario final.

3.2.3.1 Concepto

Representa el segundo renglón del costo de producción, el cual muestra las estimaciones hechas con respecto al esfuerzo humano para realizar la manufactura de los productos; en función de las personas, así como de los sueldos, salarios y retribuciones. Este presupuesto debe de cubrir las exigencias de tal esfuerzo humano, para producir las clases y cantidades de productos estimados.

3.2.3.2 Importancia

La importancia del presupuesto de mano de obra radica en que a través de este se establece que las funciones del personal se cumplen con mayor eficiencia porque se constituye una base para la planeación del reclutamiento, selección, capacitación y el aprovechamiento más eficaz del personal. Permite conocer el costo de mano de obra por los centros de costos, período, departamentos o productos. La función financiera de la empresa puede desarrollarse más efectivamente, porque los costos de la mano de obra es lo que más presión ejerce sobre el efectivo.

3.2.3.3 Metodología para su Elaboración

El costo de la mano de obra debe incluir aparte del salario que se otorga a cada trabajador, las prestaciones sociales. Es necesario para la planeación de la cantidad requerida de mano de obra, el número de operarios, el costo de la mano de obra por cada unidad fabricada y las necesidades de efectivo para el pago de los mismos trabajadores.

Para la elaboración del presupuesto de mano de obra se debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Carga de trabajo. Es necesario tener conocimiento amplio sobre la carga de trabajo, a fin de evitar la existencia de cargos innecesarios en la empresa y de la misma forma evitar que hayan desbalances en línea de producción.
- Características de los procesos. Cuando los procesos son lentos, no existe el abastecimiento efectivo, se incumple con los proveedores y los pedidos de los clientes no son atendidos oportunamente, lo cual refleja mayores costos relacionados con la remuneración a los trabajadores.
- Horas extra. La mala planificación de la producción y de las ventas algunas veces se refleja en la necesidad de laborar tiempo extra.
- Estabilidad del personal. Una elevada rotación del personal puede acarrear elevados costos de mano de obra, como producto de los costos relacionados con la desvinculación de personal y los costos asociados con el reclutamiento, selección y capacitación.
- Consistencia en la planificación de la producción. Cuando la planificación se ajusta a las expectativas comerciales de la empresa, se puede determinar de forma confiable la cantidad de horas hombre requeridas para desarrollar el plan de producción.

- **Determinación de estándares.** Es fundamental para determinar el número de operarios que se requiere para llevar a cabo el presupuesto de producción. Se debe determinar de manera objetiva, de lo contrario se podría caer en ociosidad laboral o en el desmejoramiento de la calidad de la producción.
- **Nivel de capacitación.** La buena capacitación de los trabajadores se refleja en el aumento de motivación, del sentido de pertenencia y mejora las relaciones laborales.
- **Tarifa de mano de obra.** Se obtiene mediante la relación existente entre el salario nominal que devenga el trabajador y el número de horas que comprende la jornada laboral de la empresa.

El cálculo del costo de mano de obra es fundamental para cuantificar los costos unitarios de producción, fijación de precios, elaboración del presupuesto de efectivo, toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios de venta y la ejecución de un efectivo control de los costos de mano de obra.

Para su elaboración se necesita tomar en cuenta la siguiente secuencia:

Como primer paso se necesita determinar el tiempo estándar unitario para la fabricación de cada uno de los productos, determinar el salario unitario por hora de mano de obra posteriormente calcular el número de horas de mano de obra que se requieran para el desarrollo de la producción en cada uno de los períodos que

comprende el presupuesto y por ultimo expresar el presupuesto total de horas de mano de obra a cifras para cada período.

3.2.4 Presupuesto de Costos de Fabricación

Primero que nada cabe mencionar que los costos de fabricación son todas aquellas erogaciones indirectas indispensables para que se pueda llevar a cabo la fabricación del producto, las cuales no se pueden identificar claramente con un producto.

Estos gastos pueden sintetizarse en tres grupos:

- *Trabajo indirecto*: es el esfuerzo humano dedicado a la vigilancia, dirección y supervisión durante el proceso productivo.
- *Material indirecto*: son todos aquellos recursos que no se pueden cargar directamente al producto ya que se utilizan en beneficio de la producción, como por ejemplo combustibles, lubricantes, etc.
- *Costos indirectos*: son aquellos servicios necesarios como la renta, la luz, el teléfono, etc.

Los costos de fabricación pueden apreciarse tomando en cuenta su grado de variabilidad. Gastos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente del volumen producido; los gastos variables son aquellos que aumentan o disminuyen en relación con dicho volumen. Como ya se citó anteriormente esta distinción de costos tienen gran importancia desde el punto de

vista del control, pues se tendrá mayor interés y prestará más atención a los costos variables, mismos que, como se acaba de señalar, dependen de las cantidades de unidades producidas.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario tener información relacionada con las unidades que se requiere fabricar, en un período, la cantidad total de cada materia prima y la totalidad de horas de mano de obra que se requiere para la fabricación.

El presupuesto de costos de fabricación representa el máximo que se puede gastar en relación a las actividades de la empresa que tienen que ver con la producción.

Como se ha visto, los presupuestos de materia prima, mano de obra y costos de fabricación, integran los elementos que constituyen el Estado de Costo de Ventas de los productos que se espera vender durante el año y que se utilizará posteriormente para la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuesto.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario tener información relacionada con las unidades que se requiere fabricar, en un período, la cantidad total de cada materia prima y la totalidad de horas de mano de obra que se requiere para la fabricación.

3.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Un presupuesto de gastos de venta es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.¹⁴

Comprende las operaciones desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente.¹⁵

El presupuesto de gastos de venta, documenta los niveles de gastos aprobados y detalla para qué gastos está preparada la gerencia, con el fin de alcanzar los ingresos previstos en el presupuesto de ventas. Algunas prefieren subdividir el presupuesto de gastos de ventas en gastos anteriores y posteriores a la venta, mientras que otras los estructuran como fijos, semivARIABLES y variables. En ocasiones, la gerencia de ventas establecerá por separado un presupuesto administrativo o de publicidad.

Integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneraciones a vendedores, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etcétera.

¹⁴ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Presupuesto-De-Gastos-De-Ventas/2067533.html>

¹⁵ El presupuesto, Cristóbal del Río

3.3.1 Presupuesto de Publicidad y Propaganda

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores y crearles el hábito de compra a través de mensajes, beneficios, calidad, etc.

La publicidad representa uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor. Es tan importante, que generalmente, es lo que da lugar al crecimiento y sostenimiento de la entidad.

3.3.2 Metodología para su Elaboración

Para la preparación del presupuesto de publicidad, propaganda, sueldos, comisiones sobre ventas, etcétera, 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 debe de establecer en base a las necesidades y exigencias de cada empresa, entre los cuales los más usuales están:

- Porcentaje fijo sobre ventas
- Objetivos a alcanzar

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.

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

3.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En esta cuenta se registran los gastos devengados en el período por concepto de remuneraciones generadas por los empleados de la entidad y otros gastos derivados de la relación entre la entidad como empleador y sus empleados. Se incluyen también las remuneraciones devengadas por los directores o fiscales de la entidad.

3.4.1 Objetivo

El objetivo es determinar en forma anticipada para el período de la proyección todos los gastos del período que no correspondan directamente a la financiación o la gestión de ventas.

3.4.2 Características

Algunas de las características que podemos mencionar son:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

3.4.3 Metodología para su Elaboración

Las partidas integrantes de los gastos de administración, se han de determinar de acuerdo a las necesidades derivadas de la estructura de organización y la administración de ventas. Se clasificarán de la siguiente manera:

- Sueldos.
- Cargas sociales.
- Amortizaciones.
- Seguros.
- Mantenimiento de oficina.
- Papelería y útiles.

3.5 Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta y Participación a las Utilidades

Basándose en los presupuestos individuales, para cada uno de los conceptos, que forman el estado de ingresos y de gastos, se obtendrá la utilidad de antes de Impuestos sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores, la cual será la base para calcular dichos conceptos.

Para efectuar los cálculos correspondientes, se requiere conocer cuáles serán las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la Utilidad Contable y la Utilidad Fiscal. Los antecedentes de la empresa, su conocimiento y

política y el buen juicio profesional, son requisitos para llegar a un cálculo realista basado en lo que las leyes correspondientes ordenan.

3.6 Presupuesto de la Utilidad Neta

Esta cifra es la más importante del presupuesto, la que señala el resultado de la gestión operativa de la empresa.

Pero lo más importante puede resumirse en estas preguntas:

¿Satisface la inversión a los accionistas?

¿Cumple con los objetivos de la empresa?

La cifra de la Utilidad Neta es empleada en el Presupuesto Financiero para la elaboración del Presupuesto de Caja y el incremento que sufrirá el capital contable de la empresa. El resultado del Presupuesto de la Utilidad Neta es utilizado fundamentalmente para conocer en qué medida se incrementará el capital contable, pero a su vez sirve para determinar las modificaciones o replanteamientos en las estrategias y organización de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO.....	98
4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	104
4.1.1 Método Económico Administrativo.....	104
4.1.2 Presupuesto global de ventas.....	105
4.1.3 Presupuesto sumario de ventas.....	105
4.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.....	106
4.2.1 Presupuesto global de producción en unidades.....	106
4.2.2 Presupuesto analítico de producción en unidades.....	106
4.2.3 Presupuesto global de materia prima consumida.....	107
4.2.4 Presupuesto analítico de materia prima consumida.....	108
4.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	111
4.3.1 Presupuesto global de compras de materia prima	111
4.3.2 Presupuesto sumario de compras de materia prima.....	112
4.3.3 Presupuesto analítico de compras de materia prima.....	113
4.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN.....	118
4.4.1 Presupuesto global de gastos de fabricación.....	118
4.4.2 Presupuesto sumario de gastos de fabricación.....	119
4.4.4 Presupuesto de IVA acreditable.....	120
4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.....	121
4.5.2 Presupuesto sumario de gastos de venta.....	121
4.5.3 Presupuesto analítico de gastos de venta.....	122

4.5.4 Presupuesto de IVA acreditable de gastos de venta.....	125
4.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	126
4.6.1 Presupuesto sumario de gastos de administración.....	126
4.6.2 Presupuesto analítico de gastos de administración.....	127
4.6.3 Presupuesto de IVA acreditable.....	130
4.7 INTEGRACIÓN DEL COSTO UNITARIO.....	131
4.8 PRESUPUESTO DE CAJA Y BANCOS.....	137
4.8.1 Presupuesto global de caja y bancos	137
4.8.2 Presupuesto sumario de caja y bancos.....	138
4.7.3 Presupuesto de cobranza.....	139
4.8 OTROS PRESUPUESTOS.....	140
4.8.1 Presupuesto global de pagos.....	140
4.8.2 Presupuesto de pago de compras.....	141
4.8.2 Presupuesto de pagos provisionales de ISR.....	142
4.8.3 Presupuesto de IVA a cargo.....	143
4.9 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS.....	144
4.9.1 Estado de Costo de Producción Presupuesto.....	144
4.9.2 Estado de Posición Financiera Presupuesto.....	145
4.9.3 Estado de Resultados Presupuesto.....	145
4.9.4 Estado de Flujo de Efectivo Presupuesto.....	147

4. CASO PRÁCTICO

Los presupuestos se suelen relacionar exclusivamente con los ingresos o egresos que realizará una empresa, sin embargo, podemos hacer usos de estas herramientas para cuantificar pronósticos o previsiones de cualquiera de los elementos de un negocio, por ejemplo, podemos presupuestar los cobros que realizaremos, los pagos de nuestras deudas, los productos que fabricaremos, los materiales que requerimos para producir dichos productos, etc.

Los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio ya que nos permiten planificar, coordinar y controlar nuestras operaciones.

Es por eso que es de suma importancia para cualquier organización realizar los presupuestos y su posterior control de las cifras reales.

En nuestro caso práctico abordaremos los presupuestos dirigidos a La compañía K-NINO PET, S.A, que produce tres tipos de artículos y se dispone a elaborar su presupuesto para el ejercicio 2013, tomando como base las estadísticas, el conocimiento de la Empresa, sus políticas, sus proyecciones, y los estudios de los períodos anteriores.

La empresa proporciona la siguiente información:

Razón Social: K-NINO PET, S.A.

Giro: Producción de Alimentos Balanceados para Mascotas.

R.F.C KNP-980307-4R6.

Dirección: Carretera a San Luis Km 15.5; Irapuato; Guanajuato; 36541.

Para la elaboración del presupuesto se decidió el método económico administrativo, con el cual se considera los diferentes factores específicos de venta, económicos y administrativos.

Las ventas del año 2012: Can Junior 4,150 unidades, Can Sénior 1,940 unidades, y Can Master 2,300 unidades.

Los Inventarios Iniciales, reexpresados son:

PRODUCTOS TERMINADOS.			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Can Junior	390	\$840	\$327,600
Can Sénior	205	2,065	423,325
Can Master	3,206	1,450	464,000
		TOTAL	\$1,214,925

MATERIAS PRIMAS			
MATERIAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Cereales Molidos	1,500	\$60	\$90,000
Grasa Animal	1,000	90	90,000
Harina de Hueso	300	20	6,000
Pasta Oleaginosa	900	80	72,000
Leche en Polvo	1,100	90	99,000
Huevo en Polvo	700	123	84,000
Harina de Carne	550	70	38,500
Vitaminas y Minerales	800	30	24,000
Grasa Vegetal	800	54	43,200
		TOTAL	\$546,700

Como resultado, se obtienen los siguientes pronósticos:

Los volúmenes de ventas ascenderán a 4,900 unidades, 2,465 unidades, y 2,920 unidades correspondientes a los productos Can Junior, Can Sénior y Can Master. Para efectos del presupuesto se deben tomar en consideración de los conceptos que afectaron la producción en el ejercicio 2012, en el que por problemas en el mantenimiento de la maquinaria, se dejaron de producir 650 unidades, mismas que estudiadas analíticamente correspondieron: 300 unidades a Can Junior, 150 unidades a Can Sénior, y 200 unidades a Can Master, esperando en el presente ejercicio no tener el problema anterior, además por lo que respecta a Can Sénior, se proyecta un aumento adicional de 50 unidades por cambio de troqueles.

De acuerdo con datos estadísticos, se observa un aumento de 20 unidades en Can Junior, 30 unidades en Can Sénior, y 15 unidades en Can Master respectivamente. Estudios realizados sobre la situación económica del país, por técnicos y profesionales especializados en la materia, determinan que la empresa alcanzará sobre los datos anteriores un 103% de realización general, equivalente a 134 unidades para Can Junior, 65 unidades Can Sénior, y 75 unidades Can Master, en el mismo orden de los productos enunciados.

La dirección de la entidad de acuerdo con los factores administrativos que invierten en la distribución, estima un aumento de ventas en los siguientes porcentajes:

Can Junior	Can Sénior	Can Master
-------------------	-------------------	-------------------

6.42%	10.29%	12.74%
--------------	---------------	---------------

Los inventarios finales deseables, acordados por el gerente de ventas y por el supervisor fueron:

Productos terminados (unidades, por meses, respectivamente):

Inventarios Finales de Producto Terminado			
Mes	Can Junior	Can Sénior	Can Master
	Unidades	Unidades	Unidades
Enero	160	140	190
Febrero	150	130	190
Marzo	150	135	190
Abril	155	150	205
Mayo	175	150	210
Junio	180	190	210
Julio	190	180	215
Agosto	175	180	220
Septiembre	185	195	220
Octubre	170	180	230
Noviembre	190	180	300
Diciembre	250	150	200

Materiales directos (unidades, por meses, respectivamente):

Inventario Final de Materias Primas									
Mat.	Cereales Molidos	Grasa Animal	Harina de Carne	Pasta Oleaginosa	Leche en Polvo	Huevo en Polvo	Harina de Carne	Vitamina y Mineral	Grasa Vegetal
Mes	Uds.	Uds.	Uds.	Uds.	Uds.	Uds.	Uds.	Uds.	Uds.-
Enero	2,900	2,800	700	1350	1,700	1,020	1,250	2,100	2,100
Feb.	3,000	2,800	720	1,400	1,750	1,050	1,250	2,100	2,150
Marzo	3,100	3,000	750	1,500	1,900	1,140	1,300	2,300	2,300
Abril	3,500	3,300	800	1,800	2,300	1,400	1,300	2,300	2,300
Mayo	3,300	3,200	800	1,500	1,900	1,170	1,450	2,400	2,400
Junio	3,500	3,400	850	1,800	2,200	1,350	1,470	2,400	2,450
Julio	3,400	3,200	820	1,600	2,100	1,260	1,500	2,500	2,500
Ago.	3,600	3,500	850	1,600	2,100	1,260	1,470	2,400	2,450
Sept.	3,500	3,200	800	1,700	2,200	1,320	1,560	2,600	2,600
Oct.	4,100	3,600	900	1720	2100	1,250	2,100	3,500	3,500
Nov.	4,100	4,400	1100	2000	2500	1,500	1,350	2,100	2,100
Dic.	2,100	2,100	600	1200	2500	900	1,000	1,000	1,100

Los precios de venta unitarios, se sostendrán en \$2,000 para Can Junior, \$5,000 para Can Sénior y \$3,000 para Can Master, en relación a las mismas políticas de créditos establecidas: 30 días fecha de entrega.

En cuanto a la política de compras, también se seguirá la costumbre de cubrirlas a 30 días, después de su fecha de recepción, o factura a revisión.

No se incrementa la amortización de las instalaciones, por estar en proceso de colocación.

No se prevé adquirir modificación alguna a los gastos fijos, ni en las inversiones permanentes para el período presupuestado.

Se proyecta adquirir una póliza de seguros, al final del período del presupuesto por \$348,683.

Se tiene el Estado de Situación Financiera del presupuesto, que sirve de punto de partida para la formulación de los presupuestos, así como las hojas de costos para el período. Dicha posición financiera del presupuesto será ajustada cuando se tenga la Real o Dictaminada.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
Efectivo	\$ 380,000.00	Proveedores	\$ 870,000
Cuentas por Cobrar	3,160,000	Impuestos por pagar	240,000
Inventarios	1,761,625	IVA por enterar	65,325
Suma Activo Circulante	\$ 5,301,625	SUMA PASIVO	\$ 1,175,325
FIJO		CAPITAL CONTABLE	
Terrenos	\$ 1,000,000	Capital social	\$ 8,700,000
Edificios	2,000,000	Reserva legal	108,300
Depreciación acumulada de Edificios	200,000	Utilidad acumulada	1,948,000
Maquinaria y Equipo	3,000,000	Utilidad del ejercicio	110,000
Depreciación acumulada de Maquinaria	180,000	SUMA CAPITAL CONTABLE	\$ 10,866,300
Mobiliario y Equipo	500,000		
Depreciación Acumulada de Mob. Y Eq.	100,000		
Equipo de Transporte	1,000,000		
Depreciación acumulada de Eq. De Transporte	400,000		
Suma Activo Fijo Neto	\$ 6,620,000		
DIFERIDO			
Pagos Anticipados	\$ 120,000		
Suma de Diferidos	\$ 120,000		
SUMA DE ACTIVO	\$ 12,041,625	SUMA PASIVO + CAPITAL	\$ 12,041,625

A continuación se presentan los presupuestos para el ejercicio 2013, con base en los datos proporcionados por la empresa.

4.1 Presupuesto de Ventas

A continuación se presentan las cédulas que muestran el método económico administrativo con el cual se hace la estimación de las ventas para el ejercicio 2013, así como las cédula global y sumaria del presupuesto de ventas.

Cédula N°1

K-NINO PET, S.A.			
MÉTODO ECONÓMICO ADMINISTRATIVO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
CONCEPTO	Can Junior	Can Senior	Can Master
	Unidades	Unidades	Unidades
VENTAS DEL EJERCICIO 2011	4,150	1,940	2,300
FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA			
A) De Ajuste			
Se dejaron de producir por problemas de mantenimiento en las maquinas.	300	150	200
B) De Cambio			
Se espera un aumento por cambio de troqueles.		50	
C) De Crecimiento			
Estadísticamente se observa un aumento como sigue:			
Can Junior	20		
Can Senior		30	
Can Master			15
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ESPECIFICOS	4,470	2,170	2,515
FACTORES ECONÓMICOS			
De acuerdo a estudios profesionales se estima un 103% de realizacion general:			
Can Junior $4,470 \cdot .03$	134		
Can Senior $2,170 \cdot .03$		65	
Can Master $2,515 \cdot .03$			75
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONÓMICOS	4,604	2,235	2,590
FACTORES ADMINISTRATIVOS			
La dirección de la Empresa estima un aumento de la distribución en los siguientes porcentajes:			
Can Junior $4,604 \cdot .0642$	296		
Can Senior $2,235 \cdot .1029$		230	
Can Master $2,590 \cdot .1274$			330
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO EN UNIDADES	4,900	2,465	2,920

Cédula N°2

K-NINO PET, S.A.					
PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013					
CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO	IMPORTE	IVA CAUSADO	CLIENTES
Can Junior	4,900	\$ 2,000	\$ 9,800,000	\$ 1,568,000	\$ 11,368,000
Can Senior	2,465	\$ 5,000	\$ 12,325,000	\$ 1,972,000	\$ 14,297,000
Can Master	2,920	\$ 3,000	\$ 8,760,000	\$ 1,401,600	\$ 10,161,600
Totales	10,285	10,000	\$ 30,885,000	\$ 4,941,600	\$ 35,826,600

Cédula N°3

K-NINO PET, S.A.								
PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS								
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013								
MES	Can Junior		Can Senior		Can Master		TOTAL	
	VENTAS	IVA	VENTAS	IVA	VENTAS	IVA	VENTAS	IVA
Enero	\$ 750,000	\$ 120,000	\$ 900,000	\$ 144,000	\$ 660,000	\$ 105,600	\$ 2,310,000	\$ 369,600
Febrero	720,000	115,200	900,000	144,000	645,000	103,200	2,265,000	362,400
Marzo	720,000	115,200	850,000	136,000	645,000	103,200	2,215,000	354,400
Abril	740,000	118,400	875,000	140,000	645,000	103,200	2,260,000	361,600
Mayo	790,000	126,400	975,000	156,000	675,000	108,000	2,440,000	390,400
Junio	810,000	129,600	1,025,000	164,000	720,000	115,200	2,555,000	408,800
Julio	830,000	132,800	1,075,000	172,000	720,000	115,200	2,625,000	420,000
Agosto	850,000	136,000	1,100,000	176,000	735,000	117,600	2,685,000	429,600
Septiembre	870,000	139,200	1,050,000	168,000	735,000	117,600	2,655,000	424,800
Octubre	840,000	134,400	1,025,000	164,000	750,000	120,000	2,615,000	418,400
Noviembre	880,000	140,800	1,150,000	184,000	840,000	134,400	2,870,000	459,200
Diciembre	1,000,000	160,000	1,400,000	224,000	990,000	158,400	3,390,000	542,400
TOTAL	\$ 9,800,000	\$ 1,568,000	\$ 12,325,000	\$ 1,972,000	\$ 8,760,000	\$ 1,401,600	\$ 30,885,000	\$ 4,941,600

4.2 Presupuesto de Producción

Dentro de las siguientes cédulas esta presentado el presupuesto global y sumario de producción en unidades, así como el consumo de materia prima tanto por producto como por materia prima.

Cédula N°4

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO GLOBAL DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
CONCEPTO	UNIDADES	INVENTARIO FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	PRESUPUESTO DE UNIDADES
Can Junior	4,900	2,130	2,270	4,760
Can Senior	2,465	2,000	2,055	2,410
Can Master	2,920	2,580	2,700	2,800
TOTALES	10,285	6,710	7,025	9,970

Cédula N° 5

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Can Junior				
MES	UNIDADES	INVENTARIO FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	UNIDADES A PRODUCIR
Enero	375	160	390	145
Febrero	360	150	160	350
Marzo	360	150	150	360
Abril	370	155	150	375
Mayo	395	175	155	415
Junio	405	180	175	410
Julio	415	190	180	425
Agosto	425	175	190	410
Septiembre	435	185	175	445
Octubre	420	170	185	405
Noviembre	440	190	170	460
Diciembre	500	250	190	560
TOTALES	4,900	2,130	2,270	4,760

Cédula N° 6

**K-NINO PET, S.A.
PRESUPUESTO GLOBAL DE MATERIA PRIMA CONSUMIDA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

MATERIAL	CANTIDAD UNITARIA Kg.	Costo Unitario	Can Junior		Can Senior		Can Master		CONSUMO TOTAL	
			4,760		2,410		2,800		CANTIDAD Kg.	IMPORTE
			CANTIDAD Kg.	IMPORTE	CANTIDAD Kg.	IMPORTE	CANTIDAD Kg.	IMPORTE		
Cereales Molidos	2	\$ 60	9,520	\$ 571,200	4,820	\$ 289,200	5,600	\$ 336,000	19,940	\$ 1,196,400
Grasa Animal	4	90	19,040	1,713,600					19,040	1,713,600
Harina de Hueso	1	20	4,760	95,200					4,760	95,200
Pasta Oleaginosa	4	80			9,640	771,200			9,640	771,200
Leche en Polvo	5	90			12,050	1,084,500			12,050	1,084,500
Huevo en Polvo	3	120			7,230	867,600			7,230	867,600
Harina de Carne	3	70					8,400	588,000	8,400	588,000
Vitaminas y Minerales	5	30					14,000	420,000	14,000	420,000
Grasa Vegetal	5	54					14,000	756,000	14,000	756,000
		TOTALES	33,320	\$ 2,380,000	33,740	\$ 3,012,500	42,000	\$ 2,100,000	109,060	\$ 7,492,500

Cédula N° 7

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013											
Can Junior											
MES	PRODUCCIÓN ESTIMADA (Us)	Cereales Molidos			Grasa Animal			Harina de Hueso			TOTAL
		Kg. 2	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 4	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 1	Precio Unitario	IMPORTE	
Enero	145	290	\$ 60	\$ 17,400	580	\$ 90	\$ 52,200	145	\$ 20	\$ 2,900	\$ 72,500
Febrero	350	700	"	42,000	1,400	"	126,000	350	"	7,000	175,000
Marzo	360	720	"	43,200	1,440	"	129,600	360	"	7,200	180,000
Abril	375	750	"	45,000	1,500	"	135,000	375	"	7,500	187,500
Mayo	415	830	"	49,800	1,660	"	149,400	415	"	8,300	207,500
Junio	410	820	"	49,200	1,640	"	147,600	410	"	8,200	205,000
Julio	425	850	"	51,000	1,700	"	153,000	425	"	8,500	212,500
Agosto	410	820	"	49,200	1,640	"	147,600	410	"	8,200	205,000
Septiembre	445	890	"	53,400	1,780	"	160,200	445	"	8,900	222,500
Octubre	405	810	"	48,600	1,620	"	145,800	405	"	8,100	202,500
Noviembre	460	920	"	55,200	1,840	"	165,600	460	"	9,200	230,000
Diciembre	560	1,120	"	67,200	2,240	"	201,600	560	"	11,200	280,000
	4,760	9,520		\$ 571,200	19,040		\$ 1,713,600	4,760		\$ 95,200	\$ 2,380,000

Cédula N° 7.1

K-NINO PET, S.A.														
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013														
Can Senior														
MES	PRODUCCIÓN ESTIMADA (Unidades)	Cereales Molidos			Pasta Oleaginosa			Leche en Polvo			Huevo en Polvo			TOTAL
		Kg. 2	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 4	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 5	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 3	Precio Unitario	IMPORTE	
Enero	115	230	\$ 60	\$ 13,800	460	\$ 80	\$ 36,800	575	\$ 90	\$ 51,750	345	\$ 120	\$ 41,400	\$ 143,750
Febrero	170	340	"	20,400	680	"	54,400	850	"	76,500	510	"	61,200	212,500
Marzo	175	350	"	21,000	700	"	56,000	875	"	78,750	525	"	63,000	218,750
Abril	190	380	"	22,800	760	"	60,800	950	"	85,500	570	"	68,400	237,500
Mayo	235	470	"	28,200	940	"	75,200	1,175	"	105,750	705	"	84,600	293,750
Junio	195	390	"	23,400	780	"	62,400	975	"	87,750	585	"	70,200	243,750
Julio	225	450	"	27,000	900	"	72,000	1,125	"	101,250	675	"	81,000	281,250
Agosto	210	420	"	25,200	840	"	67,200	1,050	"	94,500	630	"	75,600	262,500
Septiembre	210	420	"	25,200	840	"	67,200	1,050	"	94,500	630	"	75,600	262,500
Octubre	220	440	"	26,400	880	"	70,400	1,100	"	99,000	660	"	79,200	275,000
Noviembre	215	430	"	25,800	860	"	68,800	1,075	"	96,750	645	"	77,400	268,750
Diciembre	250	500	"	30,000	1,000	"	80,000	1,250	"	112,500	750	"	90,000	312,500
	2,410	4,820		\$ 289,200	9,640		\$ 771,200	12,050		\$ 1,084,500	7,230		\$ 867,600	\$ 3,012,500

Cédula N° 7.2

PURINA, S.A.														
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013														
Can Master														
MES	PRODUCCIÓN ESTIMADA (Us)	Cereales Molidos			Harina de Carne			Vitaminas y Minerales			Grasa Vegetal			TOTAL
		Kg. 2	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 3	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 5	Precio Unitario	IMPORTE	Kg. 5	Precio Unitario	IMPORTE	
Enero	90	180	\$ 60	\$ 10,800	270	\$ 70	\$ 18,900	450	\$ 30	\$ 13,500	450	\$ 54	\$ 24,300	\$ 67,500
Febrero	215	430	"	25,800	645	"	45,150	1,075	"	32,250	1,075	"	58,050	161,250
Marzo	215	430	"	25,800	645	"	45,150	1,075	"	32,250	1,075	"	58,050	161,250
Abril	230	460	"	27,600	690	"	48,300	1,150	"	34,500	1,150	"	62,100	172,500
Mayo	230	460	"	27,600	690	"	48,300	1,150	"	34,500	1,150	"	62,100	172,500
Junio	240	480	"	28,800	720	"	50,400	1,200	"	36,000	1,200	"	64,800	180,000
Julio	245	490	"	29,400	735	"	51,450	1,225	"	36,750	1,225	"	66,150	183,750
Agosto	260	520	"	31,200	780	"	54,600	1,300	"	39,000	1,300	"	70,200	195,000
Septiembre	245	490	"	29,400	735	"	51,450	1,225	"	36,750	1,225	"	66,150	183,750
Octubre	250	500	"	30,000	750	"	52,500	1,250	"	37,500	1,250	"	67,500	187,500
Noviembre	350	700	"	42,000	1,050	"	73,500	1,750	"	52,500	1,750	"	94,500	262,500
Diciembre	230	460	"	27,600	690	"	48,300	1,150	"	34,500	1,150	"	62,100	172,500
	2,800	5,600		\$ 336,000	8,400		\$ 588,000	14,000		\$ 420,000	14,000		\$ 756,000	\$ 2,100,000

4.3 Presupuesto de Compras

Después de haber determinado la cantidad de producción y a su vez el consumo, es posible conocer la cantidad de materia prima que se necesita comprar para poder llegar a dicha producción. Es por eso que se presentan los presupuestos global, sumario y analíticos de cada uno de los ingredientes necesarios para la elaboración de los productos así como la cantidad necesaria para cada mes.

Cédula N° 8

K-NINO PET, S.A.								
PRESUPUESTO GLOBAL DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA								
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013								
MATERIAL	CONSUMO	INVENTARIO INICIAL	INVENTARIO FINAL	COMPRAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	IVA ACREDITABLE	TOTAL A PAGAR
Cereales Molidos	19,940	1,500	2,100	20,540	\$ 60	\$ 1,232,400	\$ 197,184	\$ 1,429,584
Grasa Animal	19,040	1,000	2,200	20,240	90	1,821,600	291,456	2,113,056
Harina de Hueso	4,760	300	600	5,060	20	101,200	16,192	117,392
Pasta Oleaginosa	9,640	900	1,200	9,940	80	795,200	127,232	922,432
Leche en Polvo	12,050	1,100	1,500	12,450	90	1,120,500	179,280	1,299,780
Huevo en Polvo	7,230	700	900	7,430	120	891,600	142,656	1,034,256
Harina de Carne	8,400	550	700	8,550	70	598,500	95,760	694,260
Vitaminas y Minerales	14,000	800	1,000	14,200	30	426,000	68,160	494,160
Grasa Vegetal	14,000	800	1,100	14,300	54	772,200	123,552	895,752
TOTAL	109,060	7,650	11,300	112,710		\$ 7,759,200	\$ 1,241,472	\$ 9,000,672

Cédula N° 9

K-NINO PET, S.A.										
PRESUPUESTO SUMARIO DE MATERIA PRIMA										
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013										
MES	Cereales Molidos		Grasa Animal		Harina de Hueso		Pasta Oleaginosa		Leche en Polvo	
	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR
Enero	2,100	\$ 126,000	2,380	\$ 214,200	545	\$ 10,900	910	\$ 72,800	1,175	\$ 105,750
Febrero	1,570	94,200	1,400	126,000	370	7,400	730	58,400	900	81,000
Marzo	1,600	96,000	1,640	147,600	390	7,800	800	64,000	1,025	92,250
Abril	1,990	119,400	1,800	162,000	425	8,500	1,060	84,800	1,350	121,500
Mayo	1,560	93,600	1,560	140,400	415	8,300	640	51,200	775	69,750
Junio	1,890	113,400	1,840	165,600	460	9,200	1,080	86,400	1,275	114,750
Julio	1,690	101,400	1,500	135,000	395	7,900	700	56,000	1,025	92,250
Agosto	1,940	116,400	1,940	174,600	440	8,800	840	67,200	1,050	94,500
Septiembre	1,700	102,000	1,480	133,200	395	7,900	940	75,200	1,150	103,500
Octubre	2,370	142,200	2,020	181,800	505	10,100	900	72,000	1,000	90,000
Noviembre	2,050	123,000	2,640	237,600	660	13,200	1,140	91,200	1,475	132,750
Diciembre	80	4,800	40	3,600	60	1,200	200	16,000	250	22,500
TOTAL	20,540	\$ 1,232,400	20,240	\$ 1,821,600	5,060	\$ 101,200	9,940	\$ 795,200	12,450	\$ 1,120,500

K-NINO PET, S.A.										
PRESUPUESTO SUMARIO DE MATERIA PRIMA										
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013										
MES	Huevo en Polvo		Harina de Carne		Vitaminas y Minerales		Grasa Animal		TOTAL	
	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR		
Enero	665	\$ 79,800	970	\$ 67,900	1,750	\$ 52,500	1,750	\$ 94,500		\$ 824,350
Febrero	540	64,800	645	45,150	1,075	32,250	1,125	60,750		569,950
Marzo	615	73,800	695	48,650	1,275	38,250	1,225	66,150		634,500
Abril	830	99,600	690	48,300	1,150	34,500	1,150	62,100		740,700
Mayo	475	57,000	840	58,800	1,250	37,500	1,250	67,500		584,050
Junio	765	91,800	740	51,800	1,200	36,000	1,250	67,500		736,450
Julio	585	70,200	765	53,550	1,325	39,750	1,275	68,850		624,900
Agosto	630	75,600	720	50,400	1,150	34,500	1,200	64,800		686,800
Septiembre	690	82,800	825	57,750	1,425	42,750	1,375	74,250		679,350
Octubre	590	70,800	1,320	92,400	2,200	66,000	2,200	118,800		844,100
Noviembre	895	107,400	300	21,000	350	10,500	350	18,900		755,550
Diciembre	150	18,000	40	2,800	50	1,500	150	8,100		78,500
TOTAL	7,430	891,600	8,550	\$ 598,500	14,200	\$ 426,000	14,300	\$ 772,200		\$ 7,759,200

Cédula N° 10

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Cereales Molidos				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	700	2,900	1,500	2,100
Febrero	1,470	3,000	2,900	1,570
Marzo	1,500	3,100	3,000	1,600
Abril	1,590	3,500	3,100	1,990
Mayo	1,760	3,300	3,500	1,560
Junio	1,690	3,500	3,300	1,890
Julio	1,790	3,400	3,500	1,690
Agosto	1,760	3,600	3,400	1,960
Septiembre	1,800	3,500	3,600	1,700
Octubre	1,750	4,100	3,500	2,350
Noviembre	2,050	4,100	4,100	2,050
Diciembre	2,080	2,100	4,100	80
Total Kg.	19,940	40,100	39,500	20,540

Cédula N° 10.1

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Grasa Animal				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	580	2,800	1,000	2,380
Febrero	1,400	2,800	2,800	1,400
Marzo	1,440	3,000	2,800	1,640
Abril	1,500	3,300	3,000	1,800
Mayo	1,660	3,200	3,300	1,560
Junio	1,640	3,400	3,200	1,840
Julio	1,700	3,200	3,400	1,500
Agosto	1,640	3,500	3,200	1,940
Septiembre	1,780	3,200	3,500	1,480
Octubre	1,620	3,600	3,200	2,020
Noviembre	1,840	4,400	3,600	2,640
Diciembre	2,240	2,200	4,400	40
Total Kg.	19,040	38,600	37,400	20,240

Cédula N° 10.2

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Harina de Hueso				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	145	700	300	545
Febrero	350	720	700	370
Marzo	360	750	720	390
Abril	375	800	750	425
Mayo	415	800	800	415
Junio	410	850	800	460
Julio	425	820	850	395
Agosto	410	850	820	440
Septiembre	445	800	850	395
Octubre	405	900	800	505
Noviembre	460	1,100	900	660
Diciembre	560	600	1,100	60
Total Kg.	4,760	9,690	9,390	5,060

Cédula N° 10.3

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Pasta Oleaginosa				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	460	1,350	900	910
Febrero	680	1,400	1,350	730
Marzo	700	1,500	1,400	800
Abril	760	1,800	1,500	1,060
Mayo	940	1,500	1,800	640
Junio	780	1,800	1,500	1,080
Julio	900	1,600	1,800	700
Agosto	840	1,600	1,600	840
Septiembre	840	1,700	1,600	940
Octubre	880	1,720	1,700	900
Noviembre	860	2,000	1,720	1,140
Diciembre	1,000	1,200	2,000	200
Total Kg.	9,640	19,170	18,870	9,940

Cédula N° 10.4

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Leche en Polvo				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	575	1,700	1,100	1,175
Febrero	850	1,750	1,700	900
Marzo	875	1,900	1,750	1,025
Abril	950	2,300	1,900	1,350
Mayo	1,175	1,900	2,300	775
Junio	975	2,200	1,900	1,275
Julio	1,125	2,100	2,200	1,025
Agosto	1,050	2,100	2,100	1,050
Septiembre	1,050	2,200	2,100	1,150
Octubre	1,100	2,100	2,200	1,000
Noviembre	1,075	2,500	2,100	1,475
Diciembre	1,250	1,500	2,500	250
Total Kg.	12,050	24,250	23,850	12,450

Cédula N°10.5

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Huevo en Polvo				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	345	1,020	700	665
Febrero	510	1,050	1,020	540
Marzo	525	1,140	1,050	615
Abril	570	1,400	1,140	830
Mayo	705	1,170	1,400	475
Junio	585	1,350	1,170	765
Julio	675	1,260	1,350	585
Agosto	630	1,260	1,260	630
Septiembre	630	1,320	1,260	690
Octubre	660	1,250	1,320	590
Noviembre	645	1,500	1,250	895
Diciembre	750	900	1,500	150
Total Kg.	7,230	14,620	14,420	7,430

Cédula N° 10.6

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Harina de Carne				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	270	1,250	550	970
Febrero	645	1,250	1,250	645
Marzo	645	1,300	1,250	695
Abril	690	1,300	1,300	690
Mayo	690	1,450	1,300	840
Junio	720	1,470	1,450	740
Julio	735	1,500	1,470	765
Agosto	780	1,470	1,500	750
Septiembre	735	1,560	1,470	825
Octubre	750	2,100	1,560	1,290
Noviembre	1,050	1,350	2,100	300
Diciembre	690	700	1,350	40
Total Kg.	8,400	16,700	16,550	8,550

Cédula N° 10.7

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Vitaminas y Minerales				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	450	2,100	800	1,750
Febrero	1,075	2,100	2,100	1,075
Marzo	1,075	2,300	2,100	1,275
Abril	1,150	2,300	2,300	1,150
Mayo	1,150	2,400	2,300	1,250
Junio	1,200	2,400	2,400	1,200
Julio	1,225	2,500	2,400	1,325
Agosto	1,300	2,400	2,500	1,200
Septiembre	1,225	2,600	2,400	1,425
Octubre	1,250	3,500	2,600	2,150
Noviembre	1,750	2,100	3,500	350
Diciembre	1,150	1,000	2,100	50
Total Kg.	14,000	27,700	27,500	14,200

Cédula N° 10.8

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
Grasa Vegetal				
MES	CONSUMO ESTIMADO	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
Enero	450	2,100	800	1,750
Febrero	1,075	2,150	2,100	1,125
Marzo	1,075	2,300	2,150	1,225
Abril	1,150	2,300	2,300	1,150
Mayo	1,150	2,400	2,300	1,250
Junio	1,200	2,450	2,400	1,250
Julio	1,225	2,500	2,450	1,275
Agosto	1,300	2,450	2,500	1,250
Septiembre	1,225	2,600	2,450	1,375
Octubre	1,250	3,500	2,600	2,150
Noviembre	1,750	2,100	3,500	350
Diciembre	1,150	1,100	2,100	150
Total Kg.	14,000	27,950	27,650	14,300

4.4 Presupuesto de Gastos de Fabricación

Los gastos de fabricación están integrados por los sueldos y salarios directos, los gastos indirectos de producción y las depreciaciones, por cada uno de los productos de manera global y por cada uno de los meses del ejercicio, como se muestra a continuación:

Cédula N° 11

K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO GLOBAL DE GASTOS DE FABRICACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							
CONCEPTO	Can Junior		Can Senior		Can Master		TOTAL
	4,760 Unidades		2,410 Unidades		2,800 Unidades		
	C.U.	IMPORTE	C.U.	IMPORTE	C.U.	IMPORTE	
Sueldos y Salarios Directos	\$ 100	\$ 476,000	\$ 245	\$ 590,450	\$ 250	\$ 700,000	\$ 1,766,450
Gastos Indirectos de Producción							
A) Fijos	\$ 77	\$ 368,480	\$ 192	\$ 463,419	\$ 119	\$ 334,368	\$ 1,166,267
B) Variables	\$ 163	\$ 773,920	\$ 378	\$ 910,281	\$ 331	\$ 925,632	\$ 2,609,833
	\$ 240	\$ 1,142,400	\$ 570	\$ 1,373,700	\$ 450	\$ 1,260,000	\$ 3,776,100
Gastos de Fabricación	\$ 340	\$ 1,618,400	\$ 815	\$ 1,964,150	\$ 700	\$ 1,960,000	\$ 5,542,550
Menos:							
Depreciaciones		\$ 105,000		\$ 151,597		\$ 93,403	\$ 350,000
NETO		\$ 1,513,400		\$ 1,812,553		\$ 1,866,597	\$ 5,192,550

Cédula N°12

K-NINO PET, S.A.						
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE FABRICACIÓN						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013						
MES	FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL	DEPRECIACION	IVA ACREDITABLE	TOTAL A PAGAR
Enero	\$ 97,183	\$ 161,911	\$ 259,094	\$ 29,167	\$ 18,620	\$ 248,547
Febrero	\$ 97,183	\$ 322,080	\$ 419,263	\$ 29,167	\$ 33,891	\$ 423,987
Marzo	\$ 97,183	\$ 328,321	\$ 425,504	\$ 29,167	\$ 34,453	\$ 430,790
Abril	\$ 97,183	\$ 350,253	\$ 447,436	\$ 29,167	\$ 36,534	\$ 454,803
Mayo	\$ 97,183	\$ 388,779	\$ 485,962	\$ 29,167	\$ 40,294	\$ 497,089
Junio	\$ 97,183	\$ 368,361	\$ 465,544	\$ 29,167	\$ 38,276	\$ 474,653
Julio	\$ 97,183	\$ 393,882	\$ 491,065	\$ 29,167	\$ 40,743	\$ 502,641
Agosto	\$ 97,183	\$ 383,507	\$ 480,690	\$ 29,167	\$ 39,711	\$ 491,234
Septiembre	\$ 97,183	\$ 389,793	\$ 486,976	\$ 29,167	\$ 40,357	\$ 498,166
Octubre	\$ 97,183	\$ 394,222	\$ 491,405	\$ 29,167	\$ 40,714	\$ 502,952
Noviembre	\$ 97,183	\$ 457,780	\$ 554,963	\$ 29,167	\$ 46,599	\$ 572,395
Diciembre	\$ 97,254	\$ 437,394	\$ 534,648	\$ 29,163	\$ 45,085	\$ 550,570
TOTAL	\$ 1,166,267	\$ 4,376,283	\$ 5,542,550	\$ 350,000	\$ 455,277	\$ 5,647,827
				\$ 5,647,827		
			(-)	\$ 56,907	(6° BIM. LUZ Y FUERZA)	
				\$ 5,590,920		

Cédula N° 13

K-NINO PET, S.A.						
PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DE GASTOS DE FABRICACIÓN						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013						
CÁLCULO GLOBAL						
CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES		TOTAL		
TOTAL	\$ 1,166,267	\$ 4,376,283		\$ 5,542,550		
Menos:						
No causan IVA						
Sueldos y Salarios	506,514	1,766,450		2,272,964		
Prevision Social	74,124			74,124		
Depreciación	350,000			350,000		
Base IVA	\$ 235,629	\$ 2,609,833		\$ 2,845,462		
IVA 16%	\$ 37,701	\$ 417,573		\$ 455,274		
ANÁLISIS POR MES						
MES	TOTAL VARIABLE	VARIABLES QUE NO CAUSAN IVA	BASE IVA	IVA COSTOS VARIABLES	IVA COSTOS FIJOS	TOTAL
Enero	\$ 161,911	\$ 65,175	\$ 96,736	\$ 15,478	\$ 3,142	\$ 18,620
Febrero	322,080	129,900	192,180	30,749	3,142	33,891
Marzo	328,321	132,625	195,696	31,311	3,142	34,453
Abril	350,253	141,550	208,703	33,392	3,142	36,534
Mayo	388,779	156,576	232,203	37,152	3,142	40,294
Junio	368,361	148,775	219,586	35,134	3,142	38,276
Julio	393,882	158,875	235,007	37,601	3,142	40,743
Agosto	383,507	154,950	228,557	36,569	3,142	39,711
Septiembre	389,793	157,200	232,593	37,215	3,142	40,357
Octubre	394,222	159,400	234,822	37,572	3,142	40,714
Noviembre	457,780	186,175	271,605	43,457	3,142	46,599
Diciembre	437,394	175,250	262,144	41,943	3,142	45,085
TOTALES	\$ 4,376,283	\$ 1,766,451	\$ 2,609,832	\$ 417,573	\$ 37,704	\$ 455,277

4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Los gastos de venta representan las erogaciones realizadas desde que el producto fue realizado hasta que llegó a manos del cliente. Estos gastos están integrados por las remuneraciones a los vendedores, gastos de transporte, etc.; estos gastos se dividen en fijos y variables, como se muestra a continuación:

Cédula N° 14

K-NINO PET, S.A						
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE VENTA						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013						
MES	FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL	DEPRECIACION	IVA	TOTAL A PAGAR
Enero	\$ 139,796	\$ 249,480	\$ 389,276	\$ 16,666	\$ 46,876	\$ 419,486
Febrero	139,796	244,620	384,416	16,666	46,098	413,848
Marzo	139,796	239,220	379,016	16,666	45,234	407,584
Abril	139,796	244,080	383,876	16,666	46,012	413,222
Mayo	139,796	263,520	403,316	16,666	49,122	435,772
Junio	139,796	275,940	415,736	16,666	51,110	450,180
Julio	139,796	283,500	423,296	16,666	52,319	458,949
Agosto	139,796	289,980	429,776	16,666	53,356	466,466
Septiembre	139,796	286,740	426,536	16,668	52,838	462,706
Octubre	139,796	282,420	422,216	16,668	52,146	457,694
Noviembre	139,796	309,960	449,756	16,668	56,553	489,641
Diciembre	139,834	366,120	505,954	16,668	65,541	554,827
TOTAL	\$ 1,677,590	\$ 3,335,580	\$ 5,013,170	\$ 200,000	\$ 617,206	\$ 5,430,376

Cédula N° 15

K-NINO PET, S.A.													
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GASTOS DE VENTA													
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013													
BASES: Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.													
CONCEPTO	Can Junior	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE OFICINA													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	\$ 160,720	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,393	\$ 13,397
Previsión Social	65,660	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,479
Diversos	45,080	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,764
Publicidad y propaganda	120,540	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045
SUMAS	\$ 392,000	\$ 32,665	\$ 32,685										
VARIABLES													
Comisiones	490,000	37,500	36,000	36,000	37,000	39,500	40,500	41,500	42,500	43,500	42,000	44,000	50,000
Papelería	294,000	22,500	21,600	21,600	22,200	23,700	24,300	24,900	25,500	26,100	25,200	26,400	30,000
Diversos	196,000	15,000	14,400	14,400	14,800	15,800	16,200	16,600	17,000	17,400	16,800	17,600	20,000
SUMAS	\$ 980,000	\$ 75,000	\$ 72,000	\$ 72,000	\$ 74,000	\$ 79,000	\$ 81,000	\$ 83,000	\$ 85,000	\$ 87,000	\$ 84,000	\$ 88,000	\$ 100,000
PARCIAL	\$ 1,372,000	\$ 107,665	\$ 104,665	\$ 104,665	\$ 106,665	\$ 111,665	\$ 113,665	\$ 115,665	\$ 117,665	\$ 119,665	\$ 116,665	\$ 120,665	\$ 132,685
GASTOS DE REPARTO													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	62,003	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,166
Depreciaciones	84,997	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,084
SUMAS	\$ 147,000	\$ 12,250											
VARIABLES													
Empaque	29,400	2,250	2,160	2,160	2,220	2,370	2,430	2,490	2,550	2,610	2,520	2,640	3,000
Combustibles y Lubricar	49,000	3,750	3,600	3,600	3,700	3,950	4,050	4,150	4,250	4,350	4,200	4,400	5,000
SUMAS	\$ 78,400	\$ 6,000	\$ 5,760	\$ 5,760	\$ 5,920	\$ 6,320	\$ 6,480	\$ 6,640	\$ 6,800	\$ 6,960	\$ 6,720	\$ 7,040	\$ 8,000
PARCIAL	\$ 225,400	\$ 18,250	\$ 18,010	\$ 18,010	\$ 18,170	\$ 18,570	\$ 18,730	\$ 18,890	\$ 19,050	\$ 19,210	\$ 18,970	\$ 19,290	\$ 20,250
TOTALES	\$ 1,597,400	\$ 125,915	\$ 122,675	122675	\$ 124,835	130235	\$ 132,395	134555	\$ 136,715	138875	\$ 135,635	139955	\$ 152,935

Cédula N° 15.1

Can Senior	K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GASTOS DE FABRICACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013											
	BASES: Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.											
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
\$ 202,130	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,844	\$ 16,846
82,578	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,887
56,695	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,731
151,597	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,634
\$ 493,000	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,082	\$ 41,098
616,250	45,000	45,000	42,500	43,750	48,750	51,250	53,750	55,000	52,500	51,250	57,500	70,000
369,750	27,000	27,000	25,500	26,250	29,250	30,750	32,250	33,000	31,500	30,750	34,500	42,000
246,500	18,000	18,000	17,000	17,500	19,500	20,500	21,500	22,000	21,000	20,500	23,000	28,000
\$ 1,232,500	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 85,000	\$ 87,500	\$ 97,500	\$ 102,500	\$ 107,500	\$ 110,000	\$ 105,000	\$ 102,500	\$ 115,000	\$ 140,000
\$ 1,725,500	\$ 131,082	\$ 131,082	\$ 126,082	\$ 128,582	\$ 138,582	\$ 143,582	\$ 148,582	\$ 151,082	\$ 146,082	\$ 143,582	\$ 156,082	\$ 181,098
93,466	7,789	7,789	7,789	7,789	7,789	7,789	7,789	7,789	7,788	7,788	7,788	7,790
79,084	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,591	6,591	6,591	6,591
\$ 172,550	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,379	\$ 14,381
36,975	2,700	2,700	2,550	2,625	2,925	3,075	3,225	3,300	3,150	3,075	3,450	4,200
61,625	4,500	4,500	4,250	4,375	4,875	5,125	5,375	5,500	5,250	5,125	5,750	7,000
\$ 98,600	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 6,800	\$ 7,000	\$ 7,800	\$ 8,200	\$ 8,600	\$ 8,800	\$ 8,400	\$ 8,200	\$ 9,200	\$ 11,200
\$ 271,150	\$ 21,579	\$ 21,579	\$ 21,179	\$ 21,379	\$ 22,179	\$ 22,579	\$ 22,979	\$ 23,179	\$ 22,779	\$ 22,579	\$ 23,579	\$ 25,581
\$ 1,996,650	\$ 152,661	\$ 152,661	147261	\$ 149,961	160761	\$ 166,161	171561	\$ 174,261	168861	\$ 166,161	179661	\$ 206,679

Cédula N° 15.2

Can Master		K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GASTOS DE FABRICACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013											
		BASES: Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.											
CONCEPTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE OFICINA													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	\$ 143,664	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972	\$ 11,972
Previsión Social	\$ 58,692	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891	\$ 4,891
Diversos	\$ 40,296	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358	\$ 3,358
Publicidad y propaganda	\$ 107,748	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979	\$ 8,979
SUMAS	\$ 350,400	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200	\$ 29,200
VARIABLES													
Comisiones	\$ 438,000	\$ 33,000	\$ 32,250	\$ 32,250	\$ 32,250	\$ 33,750	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,750	\$ 36,750	\$ 37,500	\$ 42,000	\$ 49,500
Papelería	\$ 262,800	\$ 19,800	\$ 19,350	\$ 19,350	\$ 19,350	\$ 20,250	\$ 21,600	\$ 21,600	\$ 22,050	\$ 22,050	\$ 22,500	\$ 25,200	\$ 29,700
Diversos	\$ 175,200	\$ 13,200	\$ 12,900	\$ 12,900	\$ 12,900	\$ 13,500	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,700	\$ 14,700	\$ 15,000	\$ 16,800	\$ 19,800
SUMAS	\$ 876,000	\$ 66,000	\$ 64,500	\$ 64,500	\$ 64,500	\$ 67,500	\$ 72,000	\$ 72,000	\$ 73,500	\$ 73,500	\$ 75,000	\$ 84,000	\$ 99,000
PARCIAL	\$ 1,226,400	\$ 95,200	\$ 93,700	\$ 93,700	\$ 93,700	\$ 96,700	\$ 101,200	\$ 101,200	\$ 102,700	\$ 102,700	\$ 104,200	\$ 113,200	\$ 128,200
GASTOS DE REPARTO													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	\$ 86,724	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227	\$ 7,227
Depreciaciones	\$ 35,916	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993	\$ 2,993
SUMAS	\$ 122,640	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220	\$ 10,220
VARIABLES													
Empaque	\$ 26,280	\$ 1,980	\$ 1,935	\$ 1,935	\$ 1,935	\$ 2,025	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,205	\$ 2,205	\$ 2,250	\$ 2,520	\$ 2,970
Combustibles y Lubricar	\$ 43,800	\$ 3,300	\$ 3,225	\$ 3,225	\$ 3,225	\$ 3,375	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,675	\$ 3,675	\$ 3,750	\$ 4,200	\$ 4,950
SUMAS	\$ 70,080	\$ 5,280	\$ 5,160	\$ 5,160	\$ 5,160	\$ 5,400	\$ 5,760	\$ 5,760	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 6,000	\$ 6,720	\$ 7,920
PARCIAL	\$ 192,720	\$ 15,500	\$ 15,380	\$ 15,380	\$ 15,380	\$ 15,620	\$ 15,980	\$ 15,980	\$ 16,100	\$ 16,100	\$ 16,220	\$ 16,940	\$ 18,140
TOTALES	\$ 1,419,120	110700	\$ 109,080	109080	\$ 109,080	112320	\$ 117,180	117180	\$ 118,800	118800	\$ 120,420	130140	\$ 146,340

Cédula N° 16

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DE GASTOS DE VENTAS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
CÁLCULO GLOBAL				
CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES		TOTAL
TOTAL	\$ 1,677,590	\$ 3,335,580		\$ 5,013,170
Menos:				
Gastos Oficina				
Sueldos y Salarios	506,514			506,514
Prevision Social	206,930			206,930
Gastos de Reparto				
Sueldos y Salarios	242,190			242,190
Depreciación	200,000			200,000
SUMA	\$ 1,155,634			\$ 1,155,634
Base IVA	\$ 521,956	\$ 3,335,580		\$ 3,857,536
IVA 16%	\$ 83,513	\$ 533,693		\$ 617,206
ANÁLISIS POR MES				
MES	TOTAL	FIJOS QUE NO CAUSAN IVA	BASE IVA	IVA X PAGAR POR GASTOS DE VENTAS
Enero	389,276	96,301	292,975	46,876
Febrero	384,416	96,301	288,115	46,098
Marzo	379,016	96,301	282,715	45,234
Abril	383,876	96,301	287,575	46,012
Mayo	403,316	96,301	307,015	49,122
Junio	415,736	96,301	319,435	51,110
Julio	423,296	96,301	326,995	52,319
Agosto	429,776	96,301	333,475	53,356
Septiembre	426,536	96,301	330,235	52,838
Octubre	422,216	96,301	325,915	52,146
Noviembre	449,759	96,301	353,458	56,553
Diciembre	505,954	96,323	409,631	65,541
TOTALES	\$ 5,013,173	\$ 1,155,634	\$ 3,857,539	\$ 617,206

4.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

De la misma manera que con los gastos de venta, es necesario realizar un presupuesto de los gastos de administración, estos representan los gastos devengados en el período por concepto de remuneraciones generadas por los empleados de la entidad y otros gastos derivados de la relación entre la entidad y sus empleados. Para ello se realizaron cédulas sumaria y analítica.

Cédula N° 17

K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013						
MES	FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL	DEPRECIACIÓN	IVA ACREDITABLE	TOTAL A PAGAR
Enero	\$ 496,474	\$ 74,125	\$ 570,599	\$ 8,335	\$ 20,039	\$ 582,303
Febrero	496,474	72,696	569,170	8,335	19,810	580,645
Marzo	496,474	71,058	567,532	8,335	19,548	578,745
Abril	496,474	72,519	568,993	8,335	19,782	580,440
Mayo	496,473	78,334	574,807	8,334	20,712	587,185
Junio	496,473	82,017	578,490	8,334	21,301	591,457
Julio	496,473	84,298	580,771	8,334	21,666	594,103
Agosto	496,473	86,226	582,699	8,334	21,975	596,340
Septiembre	496,471	85,230	581,701	8,331	21,815	595,185
Octubre	496,471	83,914	580,385	8,331	21,605	593,659
Noviembre	496,471	92,096	588,567	8,331	22,928	603,164
Diciembre	496,594	108,817	605,411	8,331	25,609	622,689
TOTAL	\$ 5,957,795	\$ 991,330	\$ 6,949,125	\$ 100,000	\$ 256,791	\$ 7,105,916

Cédula N° 18

Can Junior		K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013											
		BASES: Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.											
CONCEPTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE OFICINA GENERALES													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	\$ 538,993	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,916	\$ 44,917
Previsión Social	171,500	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,299
Rentas	63,700	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,312
Depreciaciones	15,000	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Diversos	13,187	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,109
SUMAS	\$ 802,380	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,863	\$ 66,887
VARIABLES													
Comisiones	147,000	11,250	10,800	10,800	11,100	11,850	12,150	12,450	12,750	13,050	12,600	13,200	15,000
Papelería	30,620	2,343	2,250	2,250	2,312	2,468	2,531	2,593	2,656	2,718	2,625	2,750	3,124
SUMAS	\$ 177,620	\$ 13,593	\$ 13,050	\$ 13,050	\$ 13,412	\$ 14,318	\$ 14,681	\$ 15,043	\$ 15,406	\$ 15,768	\$ 15,225	\$ 15,950	\$ 18,124
PARCIAL	\$ 980,000	\$ 80,456	\$ 79,913	\$ 79,913	\$ 80,275	\$ 81,181	\$ 81,544	\$ 81,906	\$ 82,269	\$ 82,631	\$ 82,088	\$ 82,813	\$ 85,011
GASTOS OFNAS ADMTVAS.													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	806,540	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,211	67,219
Previsión Social	147,000	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250
Rentas	80,360	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,704
Depreciaciones	17,000	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,416	1,416	1,416	1,416
Diversos	36,900	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075
SUMAS	\$ 1,087,800	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,649	\$ 90,648	\$ 90,648	\$ 90,648	\$ 90,664
VARIABLES													
Papelería	88,200	6,750	6,480	6,480	6,660	7,110	7,290	7,470	7,650	7,830	7,560	7,920	9,000
Diversos	49,000	3,750	3,600	3,600	3,700	3,950	4,050	4,150	4,250	4,350	4,200	4,400	5,000
SUMAS	\$ 137,200	\$ 10,500	\$ 10,080	\$ 10,080	\$ 10,360	\$ 11,060	\$ 11,340	\$ 11,620	\$ 11,900	\$ 12,180	\$ 11,760	\$ 12,320	\$ 14,000
PARCIAL	\$ 1,225,000	\$ 101,149	\$ 100,729	\$ 100,729	\$ 101,009	\$ 101,709	\$ 101,989	\$ 102,269	\$ 102,549	\$ 102,828	\$ 102,408	\$ 102,968	\$ 104,664
TOTALES	\$ 2,205,000	\$ 181,605	\$ 180,642	\$ 180,642	\$ 181,284	\$ 182,890	\$ 183,533	\$ 184,175	\$ 184,818	\$ 185,459	\$ 184,496	\$ 185,781	\$ 189,675

Cédula N° 18.1

		K-NINO PET, S.A.											
		PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTOS ADMINISTRACIÓN											
		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013											
		BASES: Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.											
CONCEPTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE OFICINA GENERALES													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	\$ 677,875	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,489	\$ 56,496
Previsión Social	215,688	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974
Rentas	80,112	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,720
Depreciaciones	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Diversos	18,560	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,554
SUMAS	\$ 1,004,235	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,681	\$ 83,744
VARIABLES													
Comisiones	184,875	13,500	13,500	12,750	13,125	14,625	15,375	16,125	16,500	15,750	15,375	17,250	21,000
Papelería	43,390	3,168	3,168	2,992	3,080	3,432	3,608	3,785	3,873	3,697	3,609	4,049	4,929
SUMAS	\$ 228,265	\$ 16,668	\$ 16,668	\$ 15,742	\$ 16,205	\$ 18,057	\$ 18,983	\$ 19,910	\$ 20,373	\$ 19,447	\$ 18,984	\$ 21,299	\$ 25,929
PARCIAL	\$ 1,232,500	\$ 100,349	\$ 100,349	\$ 99,423	\$ 99,886	\$ 101,738	\$ 102,664	\$ 103,591	\$ 104,054	\$ 103,128	\$ 102,665	\$ 104,980	\$ 109,673
GASTOS OFNAS ADMTVAS.													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	1,014,347	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,528	84,539
Previsión Social	184,872	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406
Rentas	101,066	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,424
Depreciaciones	16,003	1,334	1,334	1,334	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,337
Diversos	48,832	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,073
SUMAS	\$ 1,365,120	\$ 113,759	\$ 113,759	\$ 113,759	\$ 113,758	\$ 113,779							
VARIABLES													
Papelería	113,880	8,316	8,316	7,854	8,085	9,009	9,471	9,933	10,164	9,702	9,470	10,625	12,935
Diversos	61,625	4,500	4,500	4,250	4,375	4,875	5,125	5,375	5,500	5,250	5,125	5,750	7,000
SUMAS	\$ 175,505	\$ 12,816	\$ 12,816	\$ 12,104	\$ 12,460	\$ 13,884	\$ 14,596	\$ 15,308	\$ 15,664	\$ 14,952	\$ 14,595	\$ 16,375	\$ 19,935
PARCIAL	\$ 1,540,625	\$ 126,575	\$ 126,575	\$ 125,863	\$ 126,218	\$ 127,642	\$ 128,354	\$ 129,066	\$ 129,422	\$ 128,710	\$ 128,353	\$ 130,133	\$ 133,714
TOTALES	\$ 2,773,125	\$ 226,924	\$ 226,924	\$ 225,286	\$ 226,104	\$ 229,380	\$ 231,018	\$ 232,657	\$ 233,476	\$ 231,838	\$ 231,018	\$ 235,113	\$ 243,387

Cédula N° 18.2

Can Master		K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013											
		BASES: Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.											
CONCEPTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE OFICINA GENERALES													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	\$ 481,800	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150	\$ 40,150
Previsión Social	153,299	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,774
Rentas	56,940	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745
Depreciaciones	23,001	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,916	1,916	1,916
Diversos	8,820	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735
SUMAS	\$ 723,860	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,322	\$ 60,321	\$ 60,321	\$ 60,320
VARIABLES													
Comisiones	131,400	9,900	9,675	9,675	9,675	10,125	10,800	10,800	11,025	11,025	11,250	12,600	14,850
Papelería	20,740	1,562	1,527	1,527	1,527	1,597	1,705	1,705	1,740	1,740	1,775	1,988	2,347
SUMAS	\$ 152,140	\$ 11,462	\$ 11,202	\$ 11,202	\$ 11,202	\$ 11,722	\$ 12,505	\$ 12,505	\$ 12,765	\$ 12,765	\$ 13,025	\$ 14,588	\$ 17,197
PARCIAL	\$ 876,000	\$ 71,784	\$ 71,524	\$ 71,524	\$ 71,524	\$ 72,044	\$ 72,827	\$ 72,827	\$ 73,087	\$ 73,087	\$ 73,346	\$ 74,909	\$ 77,517
GASTOS OFNAS ADMTVAS.													
FIJOS													
Sueldos y Salarios	720,948	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079	60,079
Previsión Social	131,400	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
Rentas	71,832	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986
Depreciaciones	17,004	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417
Diversos	33,216	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768
SUMAS	\$ 974,400	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200	\$ 81,200
VARIABLES													
Papelería	76,800	5,786	5,655	5,655	5,655	5,918	6,312	6,312	6,443	6,443	6,575	7,364	8,682
Diversos	43,800	3,300	3,225	3,225	3,225	3,375	3,600	3,600	3,675	3,675	3,750	4,200	4,950
SUMAS	\$ 120,600	\$ 9,086	\$ 8,880	\$ 8,880	\$ 8,880	\$ 9,293	\$ 9,912	\$ 9,912	\$ 10,118	\$ 10,118	\$ 10,325	\$ 11,564	\$ 13,632
PARCIAL	\$ 1,095,000	\$ 90,286	\$ 90,080	\$ 90,080	\$ 90,080	\$ 90,493	\$ 91,112	\$ 91,112	\$ 91,318	\$ 91,318	\$ 91,525	\$ 92,764	\$ 94,832
TOTALES	\$ 1,971,000	162070	\$ 161,604	161604	\$ 161,604	162537	\$ 163,939	163939	\$ 164,405	164405	\$ 164,871	167673	\$ 172,349

Cédula N° 19

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE,				
DERIVADO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
CÁLCULO GLOBAL				
CONCEPTO		FIJOS	VARIABLES	TOTAL
TOTAL		\$ 5,957,795	\$ 991,330	\$ 6,949,125
Menos:				
No causan IVA				
I. GASTOS DE OFICINAS DE VENTAS				
Sueldos		1,698,675		1,698,675
Previsión Social		540,488		540,488
Depreciación		50,000		50,000
II. GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS				
Sueldos		2,541,835		2,541,835
Previsión Social		463,275		463,275
Depreciación		50,000		50,000
Suma		\$ 5,344,273		\$ 5,344,273
Base IVA		613,522	991,330	1,604,852
IVA 16%		\$ 98,164	\$ 158,613	\$ 256,776
ANÁLISIS POR MES				
MES	TOTAL	FIJOS QUE NO CAUSAN IVA	BASE IVA	IVA CAUSADO POR GASTOS DE ADMINISTRACION
Enero	\$ 570,599	\$ 445,356	\$ 125,243	\$ 20,039
Febrero	569,170	445,356	123,814	19,810
Marzo	567,532	445,356	122,176	19,548
Abril	568,993	445,356	123,637	19,782
Mayo	574,807	445,356	129,451	20,712
Junio	578,490	445,356	133,134	21,301
Julio	580,771	445,356	135,415	21,666
Agosto	582,699	445,356	137,343	21,975
Septiembre	581,701	445,356	136,345	21,815
Octubre	580,385	445,356	135,029	21,605
Noviembre	588,657	445,356	143,301	22,928
Diciembre	605,411	445,357	160,054	25,609
TOTAL	\$ 6,949,215	\$ 5,344,273	\$ 1,604,942	\$ 256,791

4.7 INTEGRACIÓN DEL COSTO UNITARIO

Una vez realizados los presupuestos anteriores es necesario establecer los costos unitarios, esto es, integrar todos los gastos que se erogaron y determinar cuánto corresponde a cada una de las unidades que fueron producidas.

Cédula N° 20

K-NINO PET, S.A.			
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
Can Junior			
I. COSTO DE PRODUCCIÓN			\$ 500.00
1. MATERIAL DIRECTO			
A).- Cereales Molidos - 2 Kg. A \$ 60.00		\$ 120.00	
B).- Grasas Animales - 4 Kg. A \$ 90.00		360.00	
C).- Harina de Hueso - 1 Kg. A \$ 20.00		<u>20.00</u>	
2. GASTOS DE TRANSFORMACIÓN			340.00
A).- Sueldos y Salarios Directos			
Variables 10 hrs a \$ 10.00 c/u		\$ 100.00	
B).- Gastos Indirectos		<u>240.00</u>	
a).- Fijos		\$ 77.41	
1).- Sueldos y Salarios	\$ 33.76		
2).- Previsión Social	4.94		
3).- Rentas	8.44		
4).- Depreciaciones	22.06		
5).- Mantenimiento	4.91		
6).- Diversos	<u>3.30</u>		
b).- Variables		162.59	
1).- Material Indirecto	\$ 43.44		
2).- Mantenimiento y reparación	21.71		
3).- Luz y Fuerza	15.29		
4).- Diversos	<u>82.15</u>		
SUBTOTAL			<u>\$ 840.00</u>
II. GASTOS DE VENTA			\$ 280.00
1. DE LAS OFICINAS DE VENTAS			
A).- Fijos		\$ 80.00	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 32.80		
b).- Previsión Social	13.40		
c).- Diversos	9.20		
d).- Publicidad y Propaganda	<u>24.60</u>		
B).- Variables		200.00	
a).- Comisiones	\$ 100.00		
b).- Papelería	60.00		
c).- Diversos	<u>40.00</u>		

Cédula N° 20.1

K-NINO PET, S.A.			
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
Can Junior (concluye)			
2. DE REPARTO			46.00
A).- Fijos		\$ 30.00	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 12.65		
b).- Depreciaciones	17.35		
			<hr/>
B).- Variables		\$ 16.00	
a).- Empaques	\$ 6.00		
b).- Combustibles y Lubricantes	10.00		
			<hr/>
SUBTOTAL			<u>\$ 326.00</u>
III. Gastos de Administración			
1. OFICINAS GENERALES			\$ 200.00
A).- Fijos		\$ 163.75	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 110.00		
b).- Previsión Social	35.00		
c).- Rentas	13.00		
d).- Depreciaciones	3.06		
e).- Diversos	2.69		
			<hr/>
B).- Variables		\$ 36.25	
a).- Comisiones	\$ 30.00		
b).- Papelería	6.25		
			<hr/>
2. OFICINAS ADMINISTRATIVAS			\$ 250.00
A).- Fijos		\$ 222.00	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 164.60		
b).- Previsión Social	30.00		
c).- Rentas	16.40		
d).- Depreciaciones	3.47		
e).- Diversos	7.53		
			<hr/>
B).- Variables		\$ 28.00	
a).- Papelería	18.00		
b).- Diversos	10.00		
			<hr/>
SUBTOTAL			<u>\$ 450.00</u>
COSTO TOTAL			<u><u>\$ 1,616.00</u></u>

Cédula N° 21

K-NINO PET, S.A.			
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
Can Senior			
I.- GASTOS DE FABRICACIÓN			\$ 1,250.00
1.- MATERIAL DIRECTO			
A).- Cereales Molidos - 2 Kg. A \$ 60.00		\$ 120.00	
B).- Pasta Oleaginosa - 4 Kg. A \$ 80.00		320.00	
C).- Leche en Polvo - 5 Kg. A \$ 90.00		450.00	
D).- Huevo en Polvo - 3 Kg. A \$120.00		<u>360.00</u>	
2.- GASTOS DE TRANSFORMACIÓN			815.00
A).- Sueldos y Salarios Directos			
Variables 20 hrs a 12.25		\$ 245.00	
B).- Gastos Indirectos			570.00
a).- Fijos		\$ 192.28	
1.- Sueldos y Salarios	\$ 83.87		
2.- Previsión Social	12.27		
3.- Rentas	20.97		
4.- Depreciaciones	62.90		
5.- Mantenimiento	4.09		
6.- Diversos	<u>8.18</u>		
b).- Variables		\$ 377.72	
1.- Material Indirecto	\$ 107.91		
2.- Mantenimiento y reparacion	57.60		
3.- Luz y Fuerza	36.28		
4.- Diversos	<u>175.93</u>		
SUBTOTAL			<u><u>\$2,065.00</u></u>
II.- GASTOS DE VENTA			
1.- DE LAS OFICINAS DE VENTAS			\$ 700.00
A).- Fijos		\$ 200.00	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 82.00		
b).- Previsión Social	33.50		
c).- Diversos	23.00		
d).- Publicidad y Propaganda	<u>61.50</u>		
B).- Variables		\$ 500.00	
a).- Comisiones	\$ 250.00		
b).- Papelería	150.00		
c).- Diversos	<u>100.00</u>		

Cédula N° 21.1

K-NINO PET, S.A. HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
Can Senior (concluye)		
2. DE REPARTO		110.00
A).- Fijos		\$ 70.00
a).- Sueldos y Salarios	\$ 37.92	
b).- Depreciaciones	<u>32.08</u>	
B).- Variables		\$ 40.00
a).- Empaques	\$ 15.00	
b).- Combustibles y Lubricantes	<u>25.00</u>	
SUBTOTAL		<u><u>\$ 810.00</u></u>
III. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
1. OFICINAS GENERALES		\$ 500.00
A).- Fijos		\$ 407.40
a).- Sueldos y Salarios	\$ 275.00	
b).- Previsión Social	87.50	
c).- Rentas	32.50	
d).- Depreciaciones	4.87	
e).- Diversos	<u>7.53</u>	
B).- Variables		92.60
a).- Comisiones	\$ 75.00	
b).- Papelería	<u>17.60</u>	
2. GASTOS DE ASMINISTRACIÓN		\$ 625.00
A).- Fijos		\$ 553.80
a).- Sueldos y Salarios	\$ 411.50	
b).- Previsión Social	75.00	
c).- Rentas	41.00	
d).- Depreciaciones	6.49	
e).- Diversos	<u>19.81</u>	
B).- Variables		71.20
a).- Papelería	\$ 46.20	
b).- Diversos	<u>25.00</u>	
SUBTOTAL		<u><u>\$ 1,125.00</u></u>
COSTO TOTAL		<u><u>\$ 4,000.00</u></u>

Cédula N° 22

K-NINO PET, S.A.			
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
Can Master			
I.- GASTOS DE FABRICACIÓN			
1.- MATERIAL DIRECTO			\$ 750.00
A).- Cereales Molidos - 2 Kg. A \$ 60.00		\$ 120.00	
B).- Harina de Carne - 3 Kg. A \$ 70.00		210.00	
C).- Vitaminas y MInerales - 5 Kg. A \$ 30.00		150.00	
D).- Grasa Animal - 5 Kg. A \$ 54.00		<u>270.00</u>	
2.- COSTO DE TRANSFORMACIÓN			\$ 700.00
A).- Sueldos y Salarios Directos			
Variables 20 hrs a 12.25		\$ 250.00	
B).- Gastos Indirectos			450.00
a).- Constantes		\$ 119.42	
1.- Sueldos y Salarios	\$ 51.31		
2.- Previsión Social	7.51		
3.- Rentas	12.83		
4.- Depreciaciones	33.36		
5.- Mantenimiento	4.28		
6.- Diversos	<u>10.13</u>		
b).- Variables		330.58	
1.- Material Indirecto	\$ 73.47		
2.- Mantenimiento y reparaciór	32.22		
3.- Luz y Fuerza	29.48		
4.- Diversos	<u>195.41</u>		
SUBTOTAL			<u>\$ 1,450.00</u>
II.- GASTOS DE VENTA			
1.- DE LAS OFICINAS DE VENTAS			\$ 420.00
A).- Fijos		\$ 120.00	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 49.20		
b).- Previsión Social	20.10		
c).- Diversos	13.80		
d).- Publicidad y Propaganda	<u>36.90</u>		
B).- Variables		\$ 300.00	
a).- Comisiones	\$ 150.00		
b).- Papelería	90.00		
c).- Diversos	<u>60.00</u>		

Cédula N° 22.2

K-NINO PET, S.A. HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
Can Master (concluye)		
2. DE REPARTO		66.00
A).- Fijos	\$ 42.00	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 29.70	
b).- Depreciaciones	12.30	
B).- Variables	24.00	
a).- Empaques	\$ 9.00	
b).- Combustibles y Lubricantes	15.00	
SUBTOTAL		\$ 486.00
III. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
1. OFICINAS GENERALES		\$ 300.00
A).- Fijos	\$ 247.90	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 165.00	
b).- Previsión Social	52.50	
c).- Rentas	19.50	
d).- Depreciaciones	7.88	
e).- Diversos	3.02	
B).- Variables	52.10	
a).- Comisiones	\$ 45.00	
b).- Papelería	7.10	
2. OFICINAS ADMINISTRATIVAS		\$ 375.00
A).- Fijos	\$ 333.70	
a).- Sueldos y Salarios	\$ 246.90	
b).- Previsión Social	45.00	
c).- Rentas	24.60	
d).- Depreciaciones	5.84	
e).- Diversos	11.36	
B).- Variables	\$ 41.30	
a).- Papelería	\$ 26.30	
b).- Diversos	15.00	
SUBTOTAL		\$ 675.00
COSTO TOTAL		\$ 2,611.00

4.8 PRESUPUESTO DE CAJA Y BANCOS

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

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa el presupuesto de caja y bancos queda establecido de la siguiente manera:

Cédula N° 23

K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO GLOBAL DE EFECTIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
Compras	9,000,672	
Compras Dic.	-91,060	
Neto	8,909,612	
Saldo inicial	870,000	
	<u>\$ 9,779,612</u>	(PROVEEDORES)
Saldo inicial		\$ 380,000
Más: Entradas		
Cobro por Ventas e IVA Causado		35,826,600
DISPONIBLE		\$ 36,206,600
Menos: Salidas		31,653,506
Por Gastos de Fabricacion e IVA	\$ 5,590,920	
Por Gastos de Venta e IVA	5,430,376	
Por Gastos de Administración e IVA	7,105,916	
Por Compras e IVA	9,779,612	
Por Pago de ISR	1,704,109	
Por Pago IVA a Cargo	2,042,574	
SALDO FINAL		<u>\$ 4,553,094</u>

Cédula N° 24

K-NINO PET, S.A.					
PRESUPUESTO SUMARIO DE EFECTIVO					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013					
MES	SALDO INICIAL	COBRANZA	TOTAL DISPONIBLE	PAGOS	SALDO FINAL
Enero	\$ 380,000	\$ 2,400,000	\$ 2,780,000	\$ 2,420,314	\$ 359,686
Febrero	359,686	2,679,600	\$ 3,039,286	2,646,423	392,863
Marzo	369,763	2,627,400	\$ 2,997,163	2,367,779	629,384
Abril	606,734	2,569,400	\$ 3,176,134	2,453,404	722,730
Mayo	700,580	2,621,600	\$ 3,322,180	2,637,343	684,837
Junio	662,237	2,830,400	\$ 3,492,637	2,507,771	984,866
Julio	960,466	2,963,800	\$ 3,924,266	2,723,196	1,201,070
Agosto	1,175,520	3,045,000	\$ 4,220,520	2,621,033	1,599,487
Septiembre	1,573,237	3,114,600	\$ 4,687,837	2,697,384	1,990,453
Octubre	1,963,603	3,079,800	\$ 5,043,403	2,681,881	2,361,522
Noviembre	2,334,972	3,033,400	\$ 5,368,372	2,919,889	2,448,483
Diciembre	2,422,333	3,329,200	\$ 5,751,533	2,937,764	2,813,769
TOTAL	\$ 13,509,131	\$ 34,294,200	\$ 47,803,331	\$ 31,614,181	\$ 16,189,150

Bases: Posición Real, Cobranza y Presupuesto de Pagos.

Cédula N° 25

K-NINO PET, S.A. PRESUPUESTO DE COBRANZA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
MES	VENTAS	IVA CAUSADO	TOTAL	COBRANZA
Enero	\$ 2,310,000	\$ 369,600	\$ 2,679,600	\$ 2,400,000
Febrero	2,265,000	362,400	2,627,400	2,679,600
Marzo	2,215,000	354,400	2,569,400	2,627,400
Abril	2,260,000	361,600	2,621,600	2,569,400
Mayo	2,440,000	390,400	2,830,400	2,621,600
Junio	2,555,000	408,800	2,963,800	2,830,400
Julio	2,625,000	420,000	3,045,000	2,963,800
Agosto	2,685,000	429,600	3,114,600	3,045,000
Septiembre	2,655,000	424,800	3,079,800	3,114,600
Octubre	2,615,000	418,400	3,033,400	3,079,800
Noviembre	2,870,000	459,200	3,329,200	3,033,400
Diciembre	3,390,000	542,400	3,932,400	3,329,200
TOTAL	\$ 30,885,000	\$ 4,941,600	\$ 35,826,600	\$ 34,294,200
MÁS:				
Cobros ejercicio anterior			<u>\$ 2,400,000</u>	
SUMA			38,226,600	
MENOS:				
Cobros pendientes al cierre del ejercicio			<u>3,932,400</u>	
Presupuesto de Cobranza			<u>\$ 34,294,200</u>	

4.9 OTROS PRESUPUESTOS

Dentro de estos presupuestos están el presupuesto de pagos, de pagos de compras, de pagos provisionales de ISR.

Cédula N° 26

K-NINO PET, S.A.							
PRESUPUESTO GENERAL DE PAGOS							
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							
MES	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS DE FABRICACIÓN	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ISR A PAGAR	IVA A PAGAR	TOTAL A PAGAR
Enero	\$ 870,000	\$ 248,547	\$ 419,486	\$ 582,303	\$ 240,000	\$ 65,325	\$ 2,425,661
Febrero	956,246	423,987	413,848	580,645	123,008	152,169	2,649,903
Marzo	661,142	430,790	407,584	578,745	120,611	171,409	2,370,282
Abril	736,020	454,803	413,222	580,440	117,949	153,644	2,456,078
Mayo	859,212	497,089	435,772	587,185	120,345	140,760	2,640,364
Junio	677,498	474,653	450,180	591,457	129,930	186,823	2,510,541
Julio	854,282	502,641	458,949	594,103	136,054	180,281	2,726,311
Agosto	724,884	491,234	466,466	596,340	139,781	205,287	2,623,993
Septiembre	796,688	498,166	462,706	595,185	142,976	204,670	2,700,391
Octubre	788,046	502,952	457,694	593,659	141,379	201,094	2,684,824
Noviembre	979,156	572,395	489,641	603,164	139,249	168,879	2,952,484
Diciembre	876,438	550,570	554,827	622,689	152,828	212,232	2,969,583
TOTALES	\$ 9,779,612	\$ 5,647,827	\$ 5,430,376	\$ 7,105,916	\$ 1,704,109	\$ 2,042,574	\$ 31,710,413
Más: Depreciaciones							
Can Junior	0	105,000	85,000	32,000	0	0	222,000
Can Senior		151,597	79,084	28,000			258,681
Can Master		93,403	35,916	40,000			169,319
Luz y Fuerza(+)							
IVA							
Can Junior		17,918					17,918
Can Senior		19,418					19,418
Can Master		19,571					19,571
SUMAS	\$ -	\$ 406,907	\$ 200,000	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 706,907
COSTOS TOTAL	9,779,612	6,054,734	5,630,376	7,205,916	1,704,109	2,042,574	32,417,320
Menos: IVA		426,820	578,630	240,728			1,246,178
COSTO NETO	\$ 9,779,612	\$ 5,627,914	\$ 5,051,746	\$ 6,965,188	\$ 1,704,109	\$ 2,042,574	\$ 31,171,142
		\$ 540,555					
		\$ 519,777					
		\$ 1,060,332					
		\$ 56,907					
		\$ 1,117,239					
		\$ 569,482					
		\$ 547,757					
		\$ 1,117,239					

L y F 6° Bim.

Cédula N° 27

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO DE PAGO DE COMPRAS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
MES	IMPORTE DE LAS COMPRAS	16% IVA	TOTAL A PAGAR	PAGO A PROVEEDORES
Enero	\$ 824,350	\$ 131,896	\$ 956,246	\$ 870,000
Febrero	569,950	91,192	661,142	956,246
Marzo	634,500	101,520	736,020	661,142
Abril	740,700	118,512	859,212	736,020
Mayo	584,050	93,448	677,498	859,212
Junio	736,450	117,832	854,282	677,498
Julio	624,900	99,984	724,884	854,282
Agosto	686,800	109,888	796,688	724,884
Septiembre	679,350	108,696	788,046	796,688
Octubre	844,100	135,056	979,156	788,046
Noviembre	755,550	120,888	876,438	979,156
Diciembre	78,500	12,560	91,060	876,438
TOTAL	\$ 7,759,200	\$ 1,241,472	\$ 9,000,672	\$ 9,779,612
Más:				
Pagos pendientes por el ejercicio anterior			\$ 870,000	
PARCIAL			<u>9,870,672</u>	
Menos:				
Presupuesto del Pago pendiente al cierre del ejercicio			91,060	
PRESUPUESTO DE PAGOS			<u>\$ 9,779,612</u>	

Cédula N° 28

K-NINO PET, S.A.															
PRESUPUESTO DE PAGOS PROVISIONALES (ISR)															
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013															
MES	INGRESO ACUMULABLE	FACTOR UTILIDAD	UTILIDAD FISCAL	ISR ART 10	PAGOS PROVISIONALES	PRESUPUESTO DE PAGOS									
Enero	\$ 2,310,000	0.1775	\$ 410,025	30%	\$ 123,008	\$	240,000								
Febrero	2,265,000	0.1775	402,038	30%	120,611		123,008								
Marzo	2,215,000	0.1775	393,163	30%	117,949		120,611								
Abril	2,260,000	0.1775	401,150	30%	120,345		117,949								
Mayo	2,440,000	0.1775	433,100	30%	129,930		120,345								
Junio	2,555,000	0.1775	453,513	30%	136,054		129,930								
Julio	2,625,000	0.1775	465,938	30%	139,781		136,054								
Agosto	2,685,000	0.1775	476,588	30%	142,976		139,781								
Septiembre	2,655,000	0.1775	471,263	30%	141,379		142,976								
Octubre	2,615,000	0.1775	464,163	30%	139,249		141,379								
Noviembre	2,870,000	0.1775	509,425	30%	152,828		139,249								
Diciembre	3,390,000	0.1775	601,725	30%	180,518		152,828								
TOTAL	\$ 30,885,000		\$ 5,482,088		\$ 1,644,626	\$	1,704,109								
<p>FACTOR DE UTILIDAD= Ingreso Marginal/ Ventas Netas</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>5,482,480</u></td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">0.1775</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">30,885,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>								<u>5,482,480</u>	=	0.1775	30,885,000				
<u>5,482,480</u>	=	0.1775													
30,885,000															
<p>Más:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Pagos pendientes ejercicio anterior</td> <td style="text-align: right;"><u>240,000</u></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">PARCIAL</td> <td style="text-align: right;">\$ 1,884,626</td> </tr> </table> <p>Menos:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Pago pendiente al cierre del ejercicio</td> <td style="text-align: right;"><u>180,518</u></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">PRESUPUESTO DE PAGOS</td> <td style="text-align: right;"><u>\$ 1,704,109</u></td> </tr> </table>								Pagos pendientes ejercicio anterior	<u>240,000</u>	PARCIAL	\$ 1,884,626	Pago pendiente al cierre del ejercicio	<u>180,518</u>	PRESUPUESTO DE PAGOS	<u>\$ 1,704,109</u>
Pagos pendientes ejercicio anterior	<u>240,000</u>														
PARCIAL	\$ 1,884,626														
Pago pendiente al cierre del ejercicio	<u>180,518</u>														
PRESUPUESTO DE PAGOS	<u>\$ 1,704,109</u>														
<p>FACTOR DE UTILIDAD</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>5,482,480</u></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">30,885,000</td> </tr> </table>								<u>5,482,480</u>	30,885,000						
<u>5,482,480</u>															
30,885,000															

Cédula N° 29

K-NINO PET, S.A.								
PRESUPUESTO DE PAGOS DE IVA A CARGO								
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013								
MES	IVA ACREDITABLE EN					IVA CAUSADO	IVA A CARGO	IVA POR ENTERAR
	COMPRAS	FABRICACIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN	TOTAL			
Enero	\$ 131,896	\$ 18,620	\$ 46,876	\$ 20,039	\$ 217,431	\$ 369,600	\$ 152,169	\$ 65,325
Febrero	91,192	33,891	46,098	19,810	\$ 190,991	362,400	171,409	152,169
Marzo	101,520	34,453	45,234	19,548	\$ 200,756	354,400	153,644	171,409
Abril	118,512	36,534	46,012	19,782	\$ 220,840	361,600	140,760	153,644
Mayo	93,448	40,294	49,122	20,712	\$ 203,577	390,400	186,823	140,760
Junio	117,832	38,276	51,110	21,301	\$ 228,519	408,800	180,281	186,823
Julio	99,984	40,743	52,319	21,666	\$ 214,713	420,000	205,287	180,281
Agosto	109,888	39,711	53,356	21,975	\$ 224,930	429,600	204,670	205,287
Septiembre	108,696	40,357	52,838	21,815	\$ 223,706	424,800	201,094	204,670
Octubre	135,056	40,714	52,146	21,605	\$ 249,521	418,400	168,879	201,094
Noviembre	120,888	46,599	56,553	22,928	\$ 246,968	459,200	212,232	168,879
Diciembre	12,560	45,085	65,541	25,609	\$ 148,795	542,400	393,605	212,232
TOTAL	\$ 1,241,472	\$ 455,277	\$ 617,206	\$ 256,791	\$ 2,570,746	\$ 4,941,600	\$ 2,370,854	\$ 2,042,574
Más:								
Pago pendiente del ejercicio							65,325	
PARCIAL							\$ 2,436,179	
Menos:								
Pago pendiente al cierre del ejercicio							393,605	
PAGO DEL IVA A CARGO							\$ 2,042,574	

4.10 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS

Los Estados Financieros Presupuestos son de vital importancia para cualquier empresa. Una vez realizados los presupuestos anteriores es momento de resumirse a fin de establecer la información final estimada. De esta manera los estados financiero presupuesto de K-NINO PET, S.A. quedan de la siguiente manera:

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
	Can Junior	Can Senior	Can Master	TOTAL
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 126,000	\$ 285,000	\$ 135,700	\$ 546,700
Más:				
Compras Netas de Materia Prima	2,506,000	3,108,500	2,144,700	7,759,200
MATERIAL DISPONIBLE	\$2,632,000	\$ 3,393,500	\$ 2,280,400	\$ 8,305,900
Menos:				
Inventario Final de Materia Prima	252,000	381,000	180,400	813,400
MATERIA PRIMA CONSUMIDA	\$2,380,000	\$ 3,012,500	\$ 2,100,000	\$ 7,492,500
Más:				
Sueldos y Salarios Directos	476,000	590,450	700,000	1,766,450
COSTO DIRECTO	\$2,856,000	\$ 3,602,950	\$ 2,800,000	\$ 9,258,950
Más:				
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN				
A) Fijos	\$ 368,480	\$ 463,419	\$ 334,368	\$ 1,166,267
B) Variables	773,920	910,281	925,632	2,609,833
Sumas	\$1,142,400	\$ 1,373,700	\$ 1,260,000	\$ 3,776,100
COSTO DE PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	\$3,998,400	\$ 4,976,650	\$ 4,060,000	\$ 13,035,050
Más:				
Inventario Inicial de Artículos Terminados	\$ 327,600	\$ 423,325	\$ 464,000	\$ 1,214,925
Menos:				
Inventario Final de Artículos Terminados	210,000	309,750	290,000	\$ 809,750
DIFERENCIAS DE INVENTARIOS	\$ 117,600	\$ 113,575	\$ 174,000	\$ 405,175
COSTO DE VENTAS	\$4,116,000	\$ 5,090,225	\$ 4,234,000	\$ 13,440,225

K-NINO PET, S.A.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
ACTIVO	PASIVO		
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
Efectivo	\$ 4,553,094	Proveedores	\$ 91,060
Cuentas por Cobrar	3,329,200	Acreedores Diversos	405,590
Inventarios	<u>1,623,150</u>	Impuestos por pagar	180,518
Suma Activo Circulante	\$ 9,505,444	IVA por enterar	393,605
		Provision PTU	<u>548,248</u>
FIJO		SUMA PASIVO	\$ 1,619,021
Terrenos	\$ 1,000,000		
Edificios	2,000,000	CAPITAL CONTABLE	
Depreciación acumulada de Edificios	300,000	Capital social	\$ 8,700,000
Maquinaria y Equipo	3,000,000	Reserva legal	269,806
Depreciación acumulada de Maquinaria	480,000	Utilidad acumulada	1,786,494
Mobiliario y Equipo	500,000	Utilidad del Ejercicio Presupuestada	<u>3,230,123</u>
Depreciación Acumulada de Mob. Y Eq.	150,000	SUMA CAPITAL CONTABLE	\$ 13,986,423
Equipo de Transporte	1,000,000		
Depreciación acumulada de Eq. De Transporte	<u>650,000</u>		
Suma Activo Fijo Neto	\$ 5,920,000		
DIFERIDO			
Pagos Anticipados	\$ 180,000		
Suma de Diferidos	<u>\$ 180,000</u>		
SUMA DE ACTIVO	<u>\$ 15,605,444</u>	SUMA PASIVO + CAPITAL	<u>\$ 15,605,444</u>

K-NINO PET, S.A.				
PRESUPUESTO DE RESULTADOS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
	Can Junior	Can Senior	Can Master	TOTAL
Ventas Netas	\$ 9,800,000	\$ 12,325,000	\$ 8,760,000	\$ 30,885,000
Costo de Ventas	4,116,000	5,090,225	4,234,000	13,440,225
PRESUPUESTO DE UTILIDAD BRUTA	<u>\$ 5,684,000</u>	<u>\$ 7,234,775</u>	<u>\$ 4,526,000</u>	<u>\$ 17,444,775</u>
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de Venta	\$ 1,597,400	\$ 1,996,650	\$ 1,419,120	\$ 5,013,170
Gastos de Admistración	2,205,000	2,773,125	1,971,000	6,949,125
	<u>\$ 3,802,400</u>	<u>\$ 4,769,775</u>	<u>\$ 3,390,120</u>	<u>\$ 11,962,295</u>
PRESUPUESTO DE UTILIDAD DE OPERACIÓN	<u>\$ 1,881,600</u>	<u>\$ 2,465,000</u>	<u>\$ 1,135,880</u>	<u>\$ 5,482,480</u>
Impuesto Sobre la Renta	540,714	680,110	483,285	1,704,109
Utilidad de los Trabajadores	188,160	246,500	113,588	548,248
SUMAS	<u>\$ 728,874</u>	<u>\$ 926,610</u>	<u>\$ 596,873</u>	<u>\$ 2,252,357</u>
PRESUPUESTO DE UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>\$ 1,152,726</u>	<u>\$ 1,538,390</u>	<u>\$ 539,007</u>	<u>\$ 3,230,123</u>

K-NINO PET, S.A.			
HOJA DE TRABAJO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
CONCEPTO	2013	2012	DIF.
EFECTIVO	4,553,094	380,000	4,173,094
CLIENTES	3,329,200	3,160,000	169,200
INVENTARIOS	1,623,150	1,761,625	- 138,475
	<u>9,505,444</u>	<u>5,301,625</u>	<u>4,203,819</u>
TERRENO	1,000,000	1,000,000	-
EDIFICIOS	2,000,000	2,000,000	-
MAQUINARIA	3,000,000	3,000,000	-
MOBILIARIO Y EQUIPO	500,000	500,000	-
EQUIPO DE TRANSPORTE	1,000,000	1,000,000	-
DEP. ACUMULADA	- 1,580,000	- 880,000	- 700,000
	<u>5,920,000</u>	<u>6,620,000</u>	<u>- 700,000</u>
PAGOS ANTICIPADOS	<u>180,000</u>	<u>120,000</u>	<u>60,000</u>
TOTAL ACTIVO	15,605,444	12,041,625	3,563,819
PROVEEDORES	91,060	870,000	- 778,940
ACREDORES DIVERSOS	405,590	-	405,590
IMPUESTOS POR PAGAR	180,518	240,000	- 59,482
IVA POR PAGAR	393,605	65,325	328,280
PTU	548,248	-	548,248
	<u>1,619,021</u>	<u>1,175,325</u>	<u>443,696</u>
CAPITAL SOCIAL	8,700,000	8,700,000	-
RESERVA LEGAL	269,806	108,300	161,506
UTILIDADES ACUMULADAS	1,786,494	1,948,000	- 161,506
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,230,123	110,000	3,120,123
	<u>13,986,423</u>	<u>10,866,300</u>	<u>3,120,123</u>
TOTAL ACTIVO Y CAPITAL	<u>15,605,444</u>	<u>12,041,625</u>	<u>3,563,819</u>

K-NINO PET, S.A.	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTO	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
Utilidad antes de impuestos	\$5,482,480
PARTIDAS RELACIONADAS CON ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Depreciación	700,000
Incremento en Clientes	- 169,200
Disminución en Inventarios	138,475
Incremento Pagos Anticipados	- 60,000
Disminución en Proveedores	- 778,940
Aumento en Otros Pasivos	564,388
Impuesto Sobre la Renta	- 1,704,109
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$4,173,094
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
EFFECTIVO EXCEDENTE PARA APLICAR EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	4,173,094
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$4,173,094
EFFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	380,000
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	<u>4,553,094</u>

K-NINO PET, S.A.				
INTEGRACIÓN DE SALDOS DEL PRESUPUESTO				
DE LA POSICIÓN FINANCIERA				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
I. INVENTARIO DESEABLE DE PRODUCTOS TERMINADOS				\$ 809,750
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	IMPORTE	
Can Junior	250	\$ 840	\$	210,000
Can Senior	150	2,065		309,750
Can Master	200	1,450		290,000
II. INVENTARIO FINAL DESEABLE DE MATERIAL DIRECTO				\$ 813,400
MATERIAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO DE ADQUISICIÓN	IMPORTE	
Cererales Molidos	2,100	\$ 60	\$	126,000
Grasa Animal	2,200	90		198,000
Harina de Hueso	600	20		12,000
Pasta Oleaginosa	1,200	80		96,000
Leche en Polvo	1,500	90		135,000
Huevo en Polvo	900	120		108,000
Harina de Carne	700	70		49,000
Vitaminas y Minerales	1,000	30		30,000
Grasa Vegetal	1,100	54		59,400
III. INTEGRACIÓN DE PAGOS HECHOS POR ANTICIPADO				\$ 180,000
Saldo inicial				120,000
Prima de Seguros Contra Daños				60,000
IV. INTEGRACIÓN DE IVA POR ENTERAR				\$ 393,605
IVA Causado (Dic.)				542,400
Menos:				
IVA Acreditable (Dic.)				148,795
V. INTEGRACIÓN DE ACREEDORES DIVERSOS				\$ 405,590
Cía. De Seguros (Prima vs Daños)				348,683
Cía. De Luz y Fuerza 6° Bim.				
Más IVA				56,907
VI. INTEGRACIÓN DE LA RESERVA LEGAL				\$ 269,806
Utilidad del Ejercicio				3,230,123
Porcentaje de Reserva Legal				5%
Reserva Legal Presupuestada				161,506
Reserva Legal Acumulado				108,300
VII. INTEGRACIÓN DE LA UTILIDAD ACUMULADA				\$ 1,786,494
Saldo Inicial				1,948,000
Menos:				
Incremento de Reserva Legal				161,506

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....150

5.1	CONCEPTO.....	151
5.2	OBJETIVO E IMPORTANCIA.....	152
5.3	ÁREAS DE ESTUDIO.....	153
	5.3.1 Solvencia.....	154
	5.3.2 Liquidez.....	155
	5.3.3 Rentabilidad.....	155
5.4	METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	156
5.5	MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL.....	158
	5.5.1 Método de Por Cientos Integrales.....	158
	5.5.2 Razones Simples.....	158
	5.5.3 Limitaciones de las razones financieras.....	168
5.6	MÉTODO DE ANÁLISIS HORIZONTAL.....	169
	5.6.1 Aumentos y Disminuciones.....	169
	5.6.2 Tendencias.....	170
5.7	MÉTODO DE ANÁLISIS MARGINAL.....	170
	5.7.1 Punto de Equilibrio.....	170
	5.7.2 Punto de Óptima Utilidad.....	173
5.8	MÉTODO DE ANÁLISIS FACTORIAL.....	175

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La importancia del análisis de los estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa

Muchas veces se ha dicho con acierto que: La información financiera dentro de la administración de una empresa, debidamente analizada e interpretada es la base de toda buena decisión, quiere decir que el ejecutivo financiero debe tomar decisiones y para ello necesita información suficiente y oportuna.

Al incorporarse los estados financieros las normas o principios de contabilidad, estos estados sirven de partida para formular juicios sobre bases firmes y para realizar un análisis e interpretaciones suficientes sobre dicha información contable-financiera que le resulte correlativo.

Una empresa cuenta con la información financiera sobre hechos históricos y futuros que tiene elementos relacionados entre sí. Para encontrar estas relaciones existentes, es necesario realizar una revisión de la información, la cual consiste en aplicar una gama de técnicas y procedimientos de tipo matemático. Posteriormente al análisis debemos de aplicar nuestro criterio personal y experiencia práctica para poder emitir un diagnóstico sobre la situación financiera, resultados y proyecciones de la empresa, todo esto es con el fin de poder conocer si la estructura financiera es equilibrada, si los capitales en juego son los convenientes, si los proyectos de inversión de capitales han sido aplicados adecuadamente, si los créditos de terceros

guardan relación con el capital contable, en fin, una serie de razonamientos que son de gran utilidad para normar los caminos que deben seguir enfocándose.

5.1. Concepto

El Análisis financiero es un tema muy complejo, por lo que no hay un concepto que lo defina perfectamente. Pero aquí se proporcionan algunos conceptos que podrían darnos una idea de lo que es:

“El análisis e interpretación de los estados financieros consiste en la presentación de informes que ayudarán a los directores de un negocio al igual que a los inversionistas y acreedores a tomar decisiones, así como a otros grupos interesados en la situación financiera y en los resultados de la operación de un negocio”

“La técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros”

“Un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos”

5.2 Objetivo e Importancia

Los objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información financiera puedan:

1. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa;
2. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos;
3. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa;
4. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y su recuperación;
5. Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, como se invierten y que rendimiento generan o se puede esperar de ellos;
6. Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez

de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

Los objetivos primordiales del análisis y la interpretación financiera son:

- Simplificar las cifras y hacer factibles las comparaciones para facilitar su interpretación.
- Conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa
- Descubrir puntos débiles de la empresa, las áreas que están en problemas financieros u operacionales (deficiencias de la empresa).
- Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios, para comenzar un crecimiento organizacional.
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible para los usuarios de esta.

La importancia del análisis de los estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

5.3 ÁREAS DE ESTUDIO

Son tres las áreas generales de estudio en el análisis financiero de una empresa:

1. Solvencia.
2. La Rentabilidad.

3. La Liquidez.

5.3.1. La Solvencia

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacerle frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismos y demostrar también mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro.

Se debe diferenciar el concepto de solvencia con el de liquidez, debido a que la liquidez es tener el efectivo necesario en el momento oportuno, que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.

Solvencia es contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo. Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos y solvencia es tener con que pagar esos compromisos, para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente.

5.3.2 Liquidez

La liquidez se entiende como la capacidad de pago inmediato de una empresa. Se basa en lo que está disponible en caja y bancos.

La liquidez puede tener niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas en cualquiera de sus formas: en caja, en bancos o en títulos monetarios exigibles a corto plazo.

Si una empresa no posee liquidez, cualquier problema que pueda tener ya no será tan prioritario, por la simple razón de que la falta de liquidez provocará un nuevo orden de prioridad de las tareas a llevar a cabo. Es un hecho constatado, que la falta de liquidez provoca un mayor número de cierres de empresas que la pérdida de beneficios.

5.3.3 Rentabilidad

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

5.4 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar correctamente el análisis financiero es necesario utilizar una metodología adecuada, sin embargo antes de elegir un curso de acción, es de suma importancia que el analista tome en consideración algunos de los siguientes aspectos:

- Si los estados financieros fueron auditados y cuál fue el dictámen del auditor independiente.
- Si se efectuará un análisis total o parcial.
- Cuál es la naturaleza operativa del negocio que se analizará, o sea, si es una empresa comercial, manufacturera o de servicio.
- Cuáles son las políticas contables que utiliza la empresa, así como sus procedimientos.
- Si se están aplicando las normas internacionales de contabilidad correctamente en la elaboración de los estados financieros y en los registros de las transacciones.

Algunas otras premisas de suma importancia que se aconseja que se tomen en cuenta para un efectivo análisis e interpretación de la información económica y financiera son los siguientes:

1. Clasificar y reclasificar los conceptos y las cifras del contenido de los estados financieros de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar, es decir, agrupar las cuentas de naturaleza similar bajo un mismo título genérico. Esta agrupación depende del tipo de estudio y empresa que se analice. Por ejemplo, el estudio puede ser atendiendo a la productividad, importancia relativa, moneda, etc.
2. La clasificación y reclasificación debe ser de cifras correspondientes a conceptos homogéneos del contenido de los estados financieros y debe efectuarse en base a un criterio definido y a las Normas de Información Financiera.
3. Eliminar las cifras de decenas, centenas o miles según la magnitud de la empresa, es decir "redondeo de cifras"
4. El sistema de valuación, revaluación, depreciación y amortización de los activos y/o pasivos de la empresa, debe ser el mismo, ya que esta variable afecta de diferente forma, de acuerdo al tipo de sistema empleado, al estado de resultados.
5. Determinación de si se incluyen o no las patentes, nombres, marcas y crédito mercantil y la determinación de su valuación.
6. En lo referente a las inversiones de los accionistas se incluirá solo aquel capital efectivamente aportado.
7. Determinación de las ventas al contado y las ventas a crédito así como determinar el cálculo del precio unitario de venta pues en ocasiones la variación de las ventas no necesariamente refleja un aumento o disminución en las mismas, ya que dicha variación puede ser originada por el precio de venta y/o las unidades vendidas.

8. El costo de producción deberá mostrar la base de valuación de los inventarios, así como el número de unidades producidas ya que una diferencia en la base de valuación de los inventarios o una modificación en los sistemas de costos, se traduce en una diferencia en los resultados. El número de unidades producidas permitirá conocer si las variaciones en los costos son debido a una modificación en estos o un aumento en el número de unidades producidas.

5.5 MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICAL

Es un método que le permite al analista financiero examinar y estudiar los estados financieros de un período en particular, y además determinar la situación financiera en la que se encuentra la empresa en cualquier momento. Las principales técnicas de este análisis para los fines de este trabajo son:

- Método de por cientos integrales
- Razones simples
- Razones estándar.

5.5.1 Método de Por Cientos Integrales

Es una técnica de análisis financiero que asigna el 100% a la principal partida de un estado financiero en particular para determinar cuál es la ponderación de las demás partidas con relación a la partida principal. Como por ejemplo en el balance general se asigna un 100% al total de los activos y un 100% al total de los pasivos y al patrimonio neto.

Esta técnica de análisis estático es importante, ya que le permite a la empresa aspirar a una estructura financiera equilibrada donde no haya diferencia de activos corrientes en relación con el total de activos de plantas, así como también la empresa puede maximizar sus niveles de rentabilidad porque no mantendrá recursos ociosos, ni tampoco pagará intereses innecesarios provenientes de préstamos.

A continuación se presenta el análisis del Estado de Resultados y de Situación Financiera que fueron elaborados en el capítulo anterior. (Véase Cuadro 5.4.1.1 al 5.4.1.4)

5.5.2 Razones Simples

Para entender este método es necesario comprender, que una razón es la operación de un número con otro. Ahora bien existen dos tipos de razones, las aritméticas y las geométricas, que muestran la relación de la magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí.

Las razones aritméticas comprenden la suma y resta.

Las razones geométricas, comprenden la multiplicación y división, por ejemplo: $8 \times 50 = 400$ $40 / 10 = 4$. Después de conocer lo que es una razón así como sus clasificaciones continuaremos con la explicación de este método, el cual consiste en:

Cuadro 5.5.1.1

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
METODO DE POR CIENTOS INTEGRALES TOTAL				
ACTIVO		%	PASIVO	%
CIRCULANTE			A CORTO PLAZO	
Efectivo	\$ 4,553,094	29%	Proveedores	\$ 91,060 1%
Cuentas por Cobrar	3,329,200	21%	Acreedores Diversos	405,590 3%
Inventarios	1,623,150	10%	Impuestos por pagar	180,518 1%
Suma Activo Circulante	<u>\$ 9,505,444</u>	61%	IVA por enterar	393,605 3%
			Provision PTU	548,248 4%
FIJO			SUMA PASIVO	<u>\$ 1,619,021 10%</u>
Terrenos	\$ 1,000,000	6%		
Edificios	2,000,000	13%	CAPITAL CONTABLE	
Depreciación acumulada de Edificios	300,000	2%	Capital social	\$ 8,700,000 56%
Maquinaria y Equipo	3,000,000	19%	Reserva legal	269,806 2%
Depreciación acumulada de Maquinaria	480,000	3%	Utilidad acumulada	1,786,494 11%
Mobiliario y Equipo	500,000	3%	Utilidad del Ejercicio Presupuestada	3,230,123 21%
Depreciación Acumulada de Mob. Y Eq.	150,000	1%	SUMA CAPITAL CONTABLE	<u>\$ 13,986,423 90%</u>
Equipo de Transporte	1,000,000	6%		
Depreciación acumulada de Eq. De Transporte	650,000	4%		
Suma Activo Fijo Neto	<u>\$ 5,920,000</u>	38%		
DIFERIDO				
Pagos Anticipados	\$ 180,000	1%		
Suma de Diferidos	<u>\$ 180,000</u>	1%		
SUMA DE ACTIVO	<u><u>\$ 15,605,444</u></u>	100%	SUMA PASIVO + CAPITAL	<u><u>\$ 15,605,444</u></u> 100%
EL CAPITAL DE LA EMPRESA NO TIENE RIESGO, YA QUE ESTA FINANCIADO POR RECURSOS PROPIOS EN UN 90%				

Cuadro 5.5.1.2

K-NINO PET, S.A.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
MÉTODO DE POR CIENTOS INTEGRALES PARCIAL				
ACTIVO		%	PASIVO	%
CIRCULANTE			A CORTO PLAZO	
Efectivo	\$ 4,553,094	48%	Proveedores	\$ 91,060 6%
Cuentas por Cobrar	3,329,200	35%	Acreedores Diversos	405,590 25%
Inventarios	1,623,150	17%	Impuestos por pagar	180,518 11%
Suma Activo Circulante	<u>\$ 9,505,444</u>	100%	IVA por enterar	393,605 24%
			Provision PTU	548,248 34%
FIJO			SUMA PASIVO	<u>\$ 1,619,021 100%</u>
Terrenos	\$ 1,000,000	17%		
Edificios	2,000,000	34%	CAPITAL CONTABLE	
Depreciación acumulada de Edificios	300,000	5%	Capital social	\$ 8,700,000 62%
Maquinaria y Equipo	3,000,000	51%	Reserva legal	269,806 2%
Depreciación acumulada de Maquinaria	480,000	8%	Utilidad acumulada	1,786,494 13%
Mobiliario y Equipo	500,000	8%	Utilidad del Ejercicio Presupuestada	3,230,123 23%
Depreciación Acumulada de Mob. Y Eq.	150,000	3%	SUMA CAPITAL CONTABLE	<u>\$ 13,986,423 100%</u>
Equipo de Transporte	1,000,000	17%		
Depreciación acumulada de Eq. De Transporte	650,000	11%		
Suma Activo Fijo Neto	<u>\$ 5,920,000</u>	100%		
DIFERIDO				
Pagos Anticipados	<u>\$ 180,000</u>	100%		
Suma de Diferidos	<u>\$ 180,000</u>	100%		
SUMA DE ACTIVO	<u><u>\$ 15,605,444</u></u>		SUMA PASIVO + CAPITAL	<u><u>\$ 15,605,444</u></u>

Cuadros 5.5.1.3

K-NINO PET, S.A.		
PRESUPUESTO DE RESULTADOS		
METODO DE POR CIENTOS INTEGRALES		
Concepto	TOTAL	%
Ventas Netas	\$ 30,885,000	100%
Costo de Ventas	13,440,225	44%
PRESUPUESTO DE UTILIDAD BRUTA	\$ 17,444,775	56%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta	\$ 5,013,170	16%
Gastos de Admnsitración	6,949,125	23%
	<u>\$ 11,962,295</u>	39%
PRESUPUESTO DE UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 5,482,480	18%
Impuesto Sobre la Renta	1,704,109	6%
Utilidad de los Trabajadores	548,248	2%
SUMAS	\$ 2,252,357	7%
PRESUPUESTO DE UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3,230,123	10%
Nuestras utilidades representan el 10% sobre las VENTAS.		
NOTA: TOMANDO DE BASE 100% LAS VENTAS DEL EJERCICIO		

Cuadro 5.5.1.4

K-NINO PET, S.A.		
PRESUPUESTO DE RESULTADOS		
METODO DE POR CIENTOS INTEGRALES		
	TOTAL	%
Ventas Netas	\$ 30,885,000	122%
Costo de Ventas	13,440,225	53%
PRESUPUESTO DE UTILIDAD BRUTA	\$ 17,444,775	69%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta	\$ 5,013,170	20%
Gastos de Admnsitración	6,949,125	27%
	<u>\$ 11,962,295</u>	47%
PRESUPUESTO DE UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 5,482,480	22%
Impuesto Sobre la Renta	1,704,109	7%
Utilidad de los Trabajadores	548,248	2%
SUMAS	\$ 2,252,357	9%
PRESUPUESTO DE UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3,230,123	13%
Costo de ventas	\$ 13,440,225	
Gastos de operación	\$ 11,962,295	
TOTAL = 100%	\$ 25,402,520	
NUESTRA UTILIDAD REAL FUE DEL 13% EN EL EJERCICIO		
NOTA: TOMANDO DE BASE 100% LOS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN		

relacionar cifras de conceptos homogéneos de los estados financieros y de su resultado obtener consideraciones que nos sirvan para apoyar nuestra interpretación acerca de las áreas de estudio del análisis. El fundamento de este método está determinado en la íntima relación que guardan los conceptos que forman los estados financieros de un mismo período o ejercicio, las comparaciones deben ser lógicas y nos deben de decir algo, la razones simples pueden ser:

- ***De acuerdo a su naturaleza:***

- a) Estáticas.- Son aquellas en que los datos comparados provienen de estados financieros estáticos, a una fecha determinada.
- b) Dinámicas.- Son aquellas en que los datos emanan de estados financieros dinámicos a una fecha determinada.
- c) Estático-dinámicas.- Son aquellas en las que el numerador proviene de un estado estático y el denominador de un dinámico.
- d) Dinámico-estáticas.- Son aquellas en que el numerador proviene de un estado dinámico y el denominador de un estado estático.

- ***Por su significado o lectura:***

- a) Razones financieras.- Son aquellas que se leen en dinero, es decir en pesos y en centavos.
- b) Razones de rotación.- Son aquellas que se leen en ocasiones o veces (número de rotaciones), o vueltas al círculo comercial o industrial.

c) Razones cronológicas.- Estas se leen utilizando un elemento de tiempo es decir, en meses, semanas o días (unidad de tiempo).

▪ **Por su aplicación u objetivos:**

a) Razones de solvencia.- Es la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

b) Razones de liquidez:

c) Razones de rentabilidad.- Es la utilidad en relación con la inversión que se hizo para obtenerla.

El número de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; por tal razón, corresponderá al analista determinar qué razones simples son de provecho en su estudio. Tomando en cuenta que una razón puede incluirse en cualquiera de las clasificaciones antes mencionadas, incluso en más de una. Para efectos de este trabajo se presenta el análisis a los estados financieros presupuestos de la compañía K-NINO PET, S.A., de acuerdo a las áreas de estudio de las razones simples.

RAZONEZ SIMPLES

Solvencia	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{9,505,444}{1,619,021} = 5.8711$
------------------	--

Análisis de la Información Financiera

Por cada \$1 de pasivo a corto plazo la empresa tiene \$5.87 para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.

Liquidez	$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{4,553,094}{1,619,021} = 2.8123$
-----------------	--

Por cada \$1 de pasivo circulante la empresa tiene \$2.81 para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.

Prueba de ácido	$\frac{\text{Activo disponible} + \text{Cx}C}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{7,882,294}{1,619,021} = 4.8686$
------------------------	--

Por cada \$1 de pasivo a corto plazo la empresa posee \$4.86 de activos rápidos para hacerle frente a sus deudas.

Garantía de inventarios	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{1,623,150}{1,619,021} = 1.0026$
--------------------------------	---

Por cada \$1 de pasivo circulante la empresa garantiza el 100% de su deuda de inventarios.

Capital neto de trabajo	$\frac{\text{Activo circualante} - \text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{9,505,444}{1,619,021} = 7,886,423$
--------------------------------	---

La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo para seguir trabajando después de haber cubierto sus deudas a corto plazo.

Análisis de la Información Financiera

Rotacion de Cartera	$\frac{\text{Ventas netas a credito}}{\text{Promedio de CxC}}$	$\frac{30,885,000}{2,864,600} = 10.78$	veces
----------------------------	--	--	-------

La empresa recuperará su cartera en un plazo de 33 días.

Rotacion de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	$\frac{13,440,225}{1,692,388} = 7.9416$	veces
--------------------------------	---	---	-------

La empresa tendrá una rotación promedio de sus inventarios de 7.96 veces durante el ejercicio presupuesto, esto es, cada 45 días.

Rotacion de cuentas x pag	$\frac{\text{Compras netas}}{\text{Promedio de CxP}}$	$\frac{7,759,200}{480,530} = 16.1472$	veces
----------------------------------	---	---------------------------------------	-------

La empresa liquida sus deudas con los proveedores cada 22 días en promedio.

RAZONES DE ESTABILIDAD

Financiamiento interno	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{1,619,021}{15,605,444} = 0.1037$	
-------------------------------	---	---	--

Financiamiento externo	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$	$\frac{13,986,423}{15,605,444} = 0.8963$	
-------------------------------	---	--	--

La empresa se encontraría trabajando con más recursos propios que ajenos, ya que por cada \$1 de Activo, \$.10 se encuentra financiado por pasivos y \$.89 por el capital.

Capital ajeno a capital propio	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{1,619,021}{13,986,423} = 0.1158$	
---------------------------------------	---	---	--

Análisis de la Información Financiera

Por cada \$1 de capital contable \$.11 corresponde a pasivo total.

Capital contable a pasivo total	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}}$	$\frac{13,986,423}{1,619,021} = 8.64$
--	---	---------------------------------------

Por cada \$1 que invierte el pasivo total \$8.64 corresponde a capital contable

Crecimiento de capital	$\frac{\text{Capital ganado}}{\text{Capital social}}$	$\frac{5,286,423}{8,700,000} = 0.6076$
-------------------------------	---	--

Por cada \$1 que se aportó se tiene un \$.60 de capital.

Capital inmovilizado	$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{5,920,000}{13,986,423} = 0.4233$
-----------------------------	--	---

Por cada \$1 de Capital Contable la empresa ha invertido \$.42 en la compra de activo fijo.

RAZONES DE RENTABILIDAD

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable - Utilidad Neta}}$	$\frac{3,230,123}{10,756,300} = 30\%$
---------------------------------------	--	---------------------------------------

La empresa obtendrá un 30% de rendimiento sobre su inversión

RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas - Utilidad Neta}}$	$\frac{3,230,123}{27,654,877} = 12\%$
---------------------------------	--	---------------------------------------

Por cada \$1 de Ventas Netas se obtiene un 12% de Utilidad

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{3,230,123}{15,605,444} = 21\%$
---------------------------------------	--	---------------------------------------

Se obtiene un 21% de rendimiento sobre el activo total.

5.5.3 Limitaciones de las Razones Financieras

Las razones financieras proporcionan un buen marco de referencia para enriquecer el proceso de tomar decisiones gerenciales, sin embargo su utilización debe ser cautelosa porque los resultados obtenidos al utilizar estas razones no son absolutos ni totalmente concluyentes.

Esto sucede porque las razones financieras contienen limitaciones, como son:

- Las empresas emplean la técnica de maquillaje para hacer que sus estados financieros se vean más fuertes.

Los factores estacionales pueden distorsionar el análisis de las razones financieras. Por ejemplo en nuestro país las grandes cadenas comerciales, su inventario de mercancías se verá gradualmente aumentada para las temporadas de semana santa, día de las madres, temporada escolar y la época navideña así como el día de los reyes; por lo tanto la razón de rotación de inventarios pudiera verse afectada.

Es difícil decir si una razón financiera es buena o mala. Porque a veces las razones financieras buenas cuantitativamente esconden debilidades cualitativas como el caso de una alta liquidez corriente que puede esconder cuentas por cobrar morosas y mercancías obsoletas que no están rotando adecuadamente.

Las razones financieras son tan confiables como lo sean los datos contables en los que se basan. También las razones financieras proporcionan un registro histórico del rendimiento y de la condición financiera de una empresa.

Es necesario un análisis más profundo antes de poder usar este registro histórico como base para las proyecciones futuras.

5.6 ANÁLISIS HORIZONTAL

Este método consiste en comparar los componentes principales de los estados financieros de varios períodos para determinar si los cambios habidos son positivos o negativos y para visualizar las tendencias financieras que sigue la empresa. Mediante estos análisis se puede observar cómo se han comportado las ventas, los costos, gastos, utilidades, activos, pasivos, el patrimonio total y los índices financieros principales. También permite determinar si la tendencia de la cuenta o índice financiero tiende a bajar, a permanecer igual, a fluctuar drásticamente, o a subir de manera consistente. Las principales técnicas de análisis horizontal son:

- Aumentos y disminuciones
- Tendencias

5.6.1 Aumentos y Disminuciones

Es una técnica de análisis dinámico que permite observar los cambios de cada partida que componen los estados financieros.

Este tipo de análisis la atención se centra en cómo han variado las distintas partidas que integran los estados financieros a través del tiempo.

5.6.2 Tendencias

Es una técnica de análisis de carácter dinámico que procura estudiar el comportamiento de una o varias partidas de un juego de estados financieros competitivos con el propósito de observar si las variaciones ocurridas con respecto al año elegido como modelo son favorables o desfavorables. Se calcula asignado arbitrariamente el 100% a cada una de las partidas que componen el año elegido como base y se determina la equivalencia en porciento de la misma cuenta o renglón en los demás en estudio.

5.7 ANÁLISIS MARGINAL

Este método se centra en el estudio de los niveles necesarios de ingresos para obtener la mayor utilidad posible, atendiendo a los costos y gastos necesarios en que tienen que incurrir para alcanzar dichos niveles.

5.7.1 Punto de equilibrio

“Otra técnica del análisis financiero lo constituye el punto de equilibrio, que se entiende como el nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes costos y gastos”.

Esta herramienta financiera permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades,

además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra, comisiones, etc. Por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia son prácticamente constantes, como son la renta del local, los salarios administrativos y la parte del salario fijo del personal de producción, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además debemos conocer el precio de venta del producto y/o productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Las fórmulas para calcular el punto de equilibrio son:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{Costos Fijos} / \% \text{ Contribución Marginal}$$

$$\% \text{ Contribución Marginal} = \text{Contribución Marginal} / \text{Ventas}$$

Análisis de la Información Financiera

A continuación se presenta el punto de equilibrio global y por artículos tomando los datos de la empresa K-NINO PET, S.A.

K-NINO PET, S.A.				
PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL PRESUPUESTO				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				
CON LOS DATOS DE NUESTROS ESTADOS PRESUPUESTO, TENEMOS LO SIGUIENTE				
	Can Junior	Can Senior	Can Master	TOTAL
VENTAS	\$ 9,800,000.00	\$ 12,325,000.00	\$ 8,760,000.00	\$ 30,885,000.00
COSTOS VARIABLES	\$ 6,028,220.00	\$ 7,490,645.00	\$ 5,925,860.00	\$ 19,444,725.00
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 3,771,780.00	\$ 4,834,355.00	\$ 2,834,140.00	\$ 11,440,275.00
COSTOS FIJOS TOTALES				\$ 5,957,795.00
				\$ 5,482,480.00
PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL				
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<u>COSTOS FIJOS</u>		\$ 5,957,795.00	= \$ 16,084,097.50
	% DE CONTRIBUCION MARGINAL	=	37.04%	
% CM	<u>CONTRIBUCION MARGINAL</u>		\$ 11,440,275.00	= 37.04%
	VENTAS		\$ 30,885,000.00	
COMPROBACION				
	<u>VENTAS</u>	\$	16,084,097.50	
	<u>COSTOS VARIABLES</u>	\$	10,126,302.50	
	<u>CONTRIBUCION MARGINAL</u>	\$	5,957,795.00	
	<u>COSTOS FIJOS</u>	\$	5,957,795.00	
	<u>UTILIDAD NETA</u>	\$	-	

Análisis de la Información Financiera

K-NINO PET, S.A. PUNTO DE EQUILIBRIO POR ARTICULO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013									
ARTICULO	PRECIO DE VENTA	%CONTRIBUCION MARGINAL	IMPORTE CM	FACTOR	COSTO FIJO POR ARTICULO	% CM	IMPORTE	COSTOS VARIABLES	ARTICULOS
Can Junior	\$ 1,616	38.49%	\$ 621.96	\$ 1,962.60	\$ 1,220,658	38.49%	\$ 3,171,566	\$ 1,950,908	\$ 1,962.60
Can Senior	4,000	39.22%	\$ 1,568.96	\$ 1,962.60	\$ 3,079,244	39.22%	\$ 7,850,412	\$ 4,771,168	\$ 1,962.60
Can Master	2,611	32.35%	\$ 844.74	\$ 1,962.60	\$ 1,657,893	32.35%	\$ 5,124,356	\$ 3,466,463	\$ 1,962.60
TOTAL	\$ 8,227	100%	\$ 3,035.66	\$ 5,888	\$ 5,957,795	\$ 1	\$16,146,335	\$10,188,540	\$ 5,888
FACTOR									
COSTOS FIJOS	\$5,957,795.00								
		=	\$ 1,962.60						
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 3,035.66								
COMPROBACION									
		Can Junior	Can Senior	Can Master	TOTAL				
VENTAS		\$ 3,171,566	\$7,850,412	\$5,124,356	\$16,146,335				
COSTOS VARIABLES		\$ 1,950,908	\$4,771,168	\$3,466,463	\$10,188,540				
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 1,220,658	\$3,079,244	\$1,657,893	\$ 5,957,795				
COSTOS FIJOS		\$ 1,220,658	\$3,079,244	\$1,657,893	\$ 5,957,795				
UTILIDAD NETA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				

5.7.2 Punto de Óptima Utilidad

Para poder comprender lo referente al punto de óptima utilidad es necesario tener claro que el costo marginal es el aumento del costo total ocasionado por el incremento de la producción y ventas adicionales de artículos o servicios. El ingreso marginal será la variación en los ingresos totales resultante del incremento de las unidades vendidas en un ejercicio o período de operación es, en otras palabras es el precio de venta de la unidad marginal. Ahora bien, tendremos que la utilidad óptima se obtiene cuando el ingreso marginal iguala al costo marginal.

Considerando tanto que los costos y gastos como el importe de las ventas dependen del total de unidades producidas y consecuentemente, del volumen de las ventas, interesa predeterminar el importe de dichos costos y gastos a diversos niveles de operación a fin de conocer el nivel en el cual se obtiene la óptima utilidad. La utilidad, como resultado de la combinación de los factores ventas, costos y gastos, se incrementa a medida que las ventas aumentan, pero tal incremento no es ilimitado pues a partir de un determinado volumen de operaciones el rendimiento de cada unidad vendida desciende progresivamente. Los costos y gastos fijos se mantienen en un monto constante a pesar de los aumentos o disminuciones del volumen de las ventas.

Por esta característica se dice que estos varían en forma inversamente proporcional al volumen de las ventas, ya que a medida que éstas aumentan los costos o gastos fijos se distribuyen o prorratan entre un mayor número de unidades producidas, determinando costos unitarios cada vez menores; es decir a mayor producción y venta, menor será la cuota de costos y gastos fijos por unidad producida, lo contrario ocurriría si el volumen de operaciones disminuye. Los elementos que integran el punto de óptima utilidad son:

- Costos fijos.
- Costos variables.
- Comportamiento de los costos fijos en la operación de la empresa.
- Costo marginal.

Para determinar el punto de la óptima utilidad se deben seguir los siguientes pasos:

- Se consideran diferentes niveles de producción y venta.
- Se determinan los costos y gastos totales, considerando tanto los costos y gasto fijos como los variables, en relación al volumen de ventas de cada nivel.
- Se obtienen los costos marginales, los cuales resultan de la diferencia entre los costos totales de un nivel a otro.
- Se determina el monto de las ventas totales, multiplicando el precio de venta unitario por el número de unidades de cada nivel.
- Se calcula el ingreso marginal, determinando la diferencia en las ventas totales de un nivel a otro.
- Se determina la utilidad o pérdida sufrida en cada nivel, restándole a las ventas totales el importe de costos y gastos totales.
- Se determina la utilidad o pérdida marginal, comparando los resultados obtenidos en el paso anterior de un nivel a otro.
- Con base en este último paso se puede establecer en donde se encuentra el punto de óptima utilidad, así como el punto de máxima utilidad.

5.8 ANÁLISIS FACTORIAL

El análisis factorial a pesar de que no es un método de análisis de estados financieros, es una metodología de investigación industrial la cual constituye un enfoque ideal para el análisis de productividad, problemas de diagnóstico en el desarrollo de nuevos proyectos en la industria y en la cuantificación de algunas

actividades. El concepto clave del que se sirve el análisis factorial es de dividir las actividades de una empresa en factores, los cuales tienen una función sin la cual se vería afectada la totalidad de la misma. Para visualizar mejor este concepto se recurre a pensar en la empresa como una célula la cual cumple deseos y necesidades originados por sus mismos procesos y de los pertenecientes al “cuerpo económico”. De esta manera si una de estas células no realiza adecuadamente sus funciones la totalidad del cuerpo lo resentirá y no rendirá como debiera. Así mismo si uno de los elementos de la “célula” funciona erráticamente la eficiencia total de la misma se verá afectada. Es entonces cuando comprendemos que la empresa, vista de esta forma, no solo cumple la función individual de obtener ganancias sino también el cumplimiento de funciones subordinadas a los intereses económicos y sociales de la comunidad.

De esta forma el análisis factorial hace uso de los denominados “factores de operación” cada uno de los cuales cumple una función sin la cual la totalidad de la empresa se vería afectada.

Factores de operación.- Son aquellos aspectos vitales del funcionamiento de una empresa que van desde el medio ambiente que la rodea pasando por insumos, procesos, fuerza laboral, etc.; es decir, factores tanto internos como externos los cuales permite cumplir con sus funciones y objetivos.

Los factores de operación se definen y describen como sigue:

- Medio ambiente.- Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- Política y dirección (Administración general).- Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- Productos y procesos.- Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- Financiamiento.- Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- Medios de producción.- Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
- Fuerza de trabajo.- Personal ocupado por la empresa.
- Suministros.- Materias primas, materias auxiliares y servicios.
- Actividad productora.- Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
- Mercadeo.- Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos
- Contabilidad y estadística.- Registro e información de las transacciones y operaciones

Es muy importante considerar todos estos factores en su conjunto al realizar una investigación industrial mediante la metodología del análisis factorial, ya que no es posible analizar cada factor por separado debido a que es el esfuerzo conjunto de todas ellas lo que permite que una empresa funcione.

CONCLUSIÓN

En la investigación realizada en este trabajo, se ha expuesto que el Presupuesto es un instrumento de apoyo a la actividad de planificación de las empresas, contribuyendo a que sean más objetivas.

Por su importancia dentro de las mismas es necesaria un área encargada para la elaboración de los presupuestos con periodicidad ,los cuales al ser analizados oportunamente, permiten identificar las posibles desviaciones y las razones por las que no se lograron los resultados deseados.

La ausencia de un adecuado control de los presupuestos trae como consecuencias el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad comercial y productiva de la empresa, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos, y finalmente disminución de la productividad y efectividad de las operaciones.

En resumen podemos decir que el presupuesto es de suma importancia y trascendencia ya que si se aplica a los distintos tipos de empresas, disminuirán los problemas tanto económicos, operativos y de inversión, obteniendo mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Muñoz Merchante, Ángel. **Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Teoría y Práctica**, Ediciones Académicas, España 2005.
2. Urías Valiente, Jesús. **Análisis de Estados Financieros**, Mc Graw Hill, México 1999.
3. Del Rio González, Cristóbal. **Técnica Presupuestal**, Editorial Thompson Learning, México 2004.
4. Morales Felgueres, Carlos. **Presupuestos y Control en las Empresas**, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 19ª Edición México, 2003.
5. Cárdenas Nápoles, Raúl Andrés. **Presupuestos: Teoría y Práctica**, Mc Graw Hill, México 2002.
6. Izquierdo Gallardo, Oscar. **Tesis: Importancia de la Planeación Financiera en Base a Presupuestos a Corto Plazo en las PYMES**, México 2008.
7. Muñiz, Luis. **Control Presupuestario, Planificación, Elaboración y Seguimiento**, Editorial PROFIT, México 1999.

Sitios Web

1. http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html
2. <http://es.scribd.com/doc/25860726/El-Presupuesto>
3. <http://cursocontaduria1.blogspot.mx/2008/11/presupuestos-por-areas-y-niveles-de.html>
4. http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020121442/1020121442_012.pdf
5. http://mazingher.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap5/parte3.htm

6. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Presupuesto-De-Gastos-De-Ventas/2067533.html>
7. [http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Presupuesto de ventas](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Presupuesto_de_ventas)
8. <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>