



**UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE**

ESCUELA DE CONTADURÍA

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
CLAVE: 8793-08

**PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS
APLICADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

TESIS

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURÍA

Presenta:

LEONARDO PABLO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

Asesora: C.P. Elba Rosenda Aguilar Rendón

Celaya, Gto.

Abril 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios que me ha permitido cumplir mis metas, por ayudarme a levantarme de los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres Maria Ascensión Hernández Molina y Abundio Marroquín Andrade por brindarme todo lo necesario para terminar mis estudios.

A mi esposa Cristina Elizabeth Luna Núñez porque fue mi apoyo incondicional durante todo este tiempo, por esa confianza depositada en mí y también a mis dos hijos Emmanuel Marroquín Luna y a mi hija Yulisa Marroquín Luna.

A la Contadora Elba Rosenda Aguilar Rendón y a todos mis maestro que me ayudaron a prepararme en la persona quien soy hoy en día.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la culminación de esta tesis, muchas gracias.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO PRIMERO

PRESUPUESTO. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes históricos del presupuesto de una empresa	1
1.2 Concepto de presupuesto	2
1.3 Características del presupuesto	5
1.4 Sistema de control presupuestal	6
1.5 Clasificación de presupuesto	9
1.6 Tipo de presupuestos	13
1.7 Requisitos para un buen presupuesto	16

CAPÍTULO SEGUNDO

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.1 Técnicas o procedimientos presupuestales	18
2.2 Presupuestos en el área de producción	26
2.3 Métodos presupuestales aplicables en recursos humanos en el área de producción	30
2.4 Ventajas y desventajas de un presupuesto en producción	31
2.5 Metas a alcanzar por medio de un buen presupuesto para un	

sistema enfocado a recursos humanos en el área de producción	33
2.6 Importancia del presupuesto en la producción	36
2.7 Funciones primordiales de un presupuesto en el área de producción	37
2.8 Ventajas y desventajas del presupuesto en recursos humanos en el área de producción	38

CAPÍTULO TERCERO

ASPECTOS LEGALES DE RECURSOS HUMANSO

3.1 Sueldos y salarios	42
3.2 Prestaciones	48
3.3 Contribuciones	52
3.3.1 Retenciones	58
3.3.2 Contribuciones patronales	59
3.4 Compensaciones (Bonos)	60

CAPÍTULO CUARTO

FINALIDADES DE UN PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANSO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN

4.1 Resultados esperados a la aplicación de un buen presupuesto	64
4.2 Riesgos esperados a la aplicación de un mal presupuesto	70

CAPÍTULO QUINTO

DESARROLLO DE PRESUPUESTO

Caso Práctico

74

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el presupuesto es una herramienta fundamental para la administración de los negocios y la eficacia con la que entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo.

El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas y la razón de ser de los presupuestos en la Empresa es fijar las metas de la entidad e implementar las actividades para alcanzarlas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, recursos materiales y el capital.

Las Empresas que hacen presupuestos y los utilizan como una herramienta administrativa/financiera que persigue el incrementar la rentabilidad y eficacia de las mismas.

El Presupuesto como herramienta de toma de decisiones, adquiere mayor importancia cada día, por la inestabilidad que presenta el entorno económico y financiero.

El presente trabajo persigue mostrar la importancia y uso que le dan las Empresas a la elaboración de un Presupuesto de Recursos Humanos Aplicado al Área de Producción de una Empresa y además esta investigación puede ayudar a mejorar las condiciones de una empresa actualmente en función o sino como fuente de información en materia educativa, con el fin de elevar más el conocimiento de cómo tratar un campo como el tema que se maneja o en caso de la empresa de que se tome en cuenta para un mejor rendimiento de la misma y una buena aplicación por parte de los elementos que intervendrán para el uso de un presupuesto en recursos humanos en el área de producción.

CAPÍTULO I
PRESUPUESTOS. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PRESUPUESTO EN UNA EMPRESA

En la historia han sucedido importantes sucesos del presupuesto como en los casos que el C.P. Cristóbal del Río¹ presenta en su obra, y que a continuación se muestran:

En el año de 1821, en los Estados Unidos, como elemento de control de gasto público advirtiendo la necesidad de un control de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Otro caso sucedió en 1928 en Westing House Company (Estados Unidos); esta empresa adopta el sistema de costo estándar en el que este implanta un sistema llamado presupuesto flexible y llega una gran era de análisis y entendimiento de costos y la necesidad de presupuestar y programar antes de tomar una importante decisión.

Entre los años de 1912 y 1925 el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar los gastos.

En 1931, empresas en México, empresas norteamericanas como GMC Y FORD C establecieron la técnica presupuestal.

Como se ha observado, al paso de los años los presupuestos es una herramienta muy necesaria ya que esta ayuda a superar a la empresa en distintos puntos como se quiera manejar la misma.

A través del tiempo los presupuestos han tomado gran auge durante largos periodos, ya que su importancia se ha tomado muy en serio para la estimación y el buen funcionamiento de la empresa, y nos

¹ En su obra, *El presupuesto*. Editorial MC Graw Hill. México. 1999. pp. 6 - 7

referimos al buen funcionamiento porque gracias al presupuesto se han evitado grandes problemas.

A largo de la historia los presupuestos han tomado un papel muy importante para las empresas, ya que en la actualidad no hay empresa que no lo adopte.

El presupuesto ha existido en la organización económica humana desde los tiempos de las culturas antiguas como lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

A finales del siglo XVIII se incorporó el presupuesto a los planes de gobierno en Inglaterra, que fueron perfeccionándose y modificándose a medida que pasaron los años. Las dos guerras mundiales impulsaron el desarrollo de los presupuestos, ante la necesidad de regular los gastos de guerra y hacer más eficiente el reparto de recursos.

1.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTOS

Todas las empresas buscan, para beneficio de ellas, un gran rendimiento de sus movimientos operativos aplicado en todos los aspectos de la empresa; para esto, las empresas se ven obligadas a someterse a las más estrictas medidas de control para beneficio de la misma y así la empresa de buenos resultados en la aplicación de un buen control y obtener mayores rendimientos en producción combinados con la fuerza de trabajo.

El manejo de conflictos es una parte vital del desarrollo de una administración efectiva.

Las empresas siempre buscan lo mejor, por lo que se ven obligadas a tener un mejor control empresarial y asimismo adoptar un presupuesto que les ayude a tener mayores rendimientos y a prevenir alguna situación ya dada o que esté por suceder.

El presupuesto es importante, por lo que las empresas son muy cuidadosas al aplicar uno de ellos en su beneficio y que así como puede resultar favorable también les puede perjudicar.

La etimología de presupuesto:

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: **PRE** que significa antes de, o delante de y suponer, **SUPUESTO** del latín *Facio, fictus* que significa hacer, formado, hacer. Por lo tanto, presupuesto se podría decir que significa antes de lo hecho.

Pero a todo esto, el presupuesto se define de muchas maneras por varios autores, ya que pueden definirse desde el punto de vista financiero u otra forma, por lo que a continuación se mencionarán algunas definiciones que el autor reconoce como presupuesto y después se propone una utilizando conocimientos de otras definiciones para llegar a una que se considera más clara para esta investigación, que se observará al final de las mencionadas, porque es importante dar conocimientos de una forma general de lo que es el presupuesto.

Presupuesto se puede definir como:

- 1 Dentro del aspecto financiero de una empresa se entiende como:
"el estudio y determinación anticipada del monto de cada uno de

los renglones que conforman los estados financieros principales, mismos que reflejan la situación financiera de una empresa en un momento dado, o bien, por un período determinado".²

- 2 "La estimación en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado".³
- 3 "Conjunto coordinado de prevenciones que permite conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa".⁴

Como observamos, el presupuesto se puede definir de varias maneras, pero todas llegan a un mismo objetivo, que es obtener mayores rendimientos en la empresa.

Para ser más precisos, el presupuesto para esta investigación se ha definido como:

"EXPRESIÓN CUANTITATIVA DE LOS PLANES GENERALES"

Así de sencillo se puede definir el presupuesto, explicándolo nos referimos a que el presupuesto es un proyecto para satisfacer necesidades sobre algo específico y un pronóstico, ya que estima lo que se espera del presupuesto

² En la bibliografía, LANGARCIA CALVO, César. *Análisis e interpretación de estados financieros*. Editorial PAC, S. A. de c. v. México. 2001. p. 229

³ En la bibliografía, GONSALES DEL RIO, Cristóbal. *Técnicas presupuestales*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. p. 7

⁴ En la bibliografía, MEYER, Jean. *Gestión presupuestaria*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. p. 2

También el presupuesto es un programa (secuencia ordenada de pasos para poder lograr una meta), previsión que analiza situaciones futuras, planea que son diseños de actividades para el logro de objetivos y por último cumple un objetivo, que es la meta a desarrollar.

Todo lo anterior nos lleva a entender lo que es presupuesto, ya que no sólo es una prevención en una empresa sino también abarca varias cosas como se observó.

Dado los puntos anteriores nos dimos cuenta que la definición de presupuestos es un poco complicada; pero con estos elementos desglosados lo podemos comprender fácil, y asimismo se ha mostrado que la definición comentada anteriormente es comprensible y razonable para su entendimiento.

Pero, como conclusión definitiva, se puede mencionar, por último, que:

El presupuesto es la técnica de planeación y predeterminación de cifras estadísticas a obtener en un periodo determinado.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO

Las características del presupuesto pueden ser importantes desde el punto de vista de varios autores, ya que cada autor toma diferentes o las clasifica de distinta forma; pero, para esta ocasión se considera que las principales características del presupuesto son las siguientes:

1. **Adaptados y adaptables**, quiere decir que el presupuesto es adaptable a las condiciones de la empresa.
2. **Mismo formato que la contabilidad**, es decir, se siguen las mismas técnicas que la contabilidad que se esté aplicando en la empresa y se hace así con el fin de tener cifras comparables.
3. **Flexibles y rígidos**, son flexibles porque son adaptables al cambio y son rígidos porque no cambian quedan igual.
4. **Periodo presupuestal**, éste debe ser el mismo periodo que de la contabilidad.
5. **Presentación de los presupuesto**, la presentación debe ser uniforme, es decir, que esté ordenada y también entendible.

1.4 SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

El sistema de control presupuestal, como su propio nombre lo dice es el control adecuado de llevar a cabo la ejecución del presupuesto en una empresa, el cual está comprendido de tres etapas importantes que nos muestran cómo se lleva el control del presupuesto. Para entenderlo con más claridad se mencionará con detalle con el cuadro siguiente:



En el primer cuadro la preparación, que quiere decir que de ahí sale el documento que es el presupuesto y se obtiene del conocimiento total

de la empresa de conocerla de pies a cabeza, los planes, es decir, cuáles son sus programas o proyectos; la organización de aquí se obtiene información de la planeación, de organigramas, etc., esto es, todas las herramientas necesarias que se puedan utilizar para llevar a cabo la elaboración del presupuesto a diseñar.

En el segundo cuadro, que es la ejecución que se da durante el periodo presupuestal, viene siendo la conciencia de costos, es decir, todo lo que se realiza dentro de la empresa cualquier movimiento le cuesta a la empresa.

En el tercer cuadro la comparación, posterior y desviación, se obtiene de la contabilidad y presupuesto, es decir, se comparan resultados; en las desviaciones se analiza el por qué se originaron errores en la elaboración del presupuesto, situaciones no previstas y la mala ejecución.

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

Este debe ser una persona con amplios conocimientos sobre la empresa, y experiencia en este tipo de trabajos, usualmente un contador público o un licenciado en Administración, a quien nombran director de finanzas.

Este director de finanzas se allega un equipo de colaboradores llamado comité de presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan a su cargo las principales funciones como el director general, el de finanzas, de ventas y mercadotecnia, de producción o superintendente, jefe de personal y el de compras, etc., las funciones principales de este comité son:

- a) Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones.
- b) Aprobar o ajustar los procedimientos generales y parciales.

c) Presentar los presupuestos a autorización del gerente general y éste al consejo de administración.

Duración:

Es importante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o 2 ejercicios sociales (12 ó 24 meses) fraccionados en estimaciones mensuales, trimestrales y semestrales.

Mecánica:

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y es estudio para su conexión con el sistema contable, debe buscarse sincronización y coordinación en todos los aspectos, si se quiere trabajar eficazmente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información debe estar disponible para cada uno de los demás departamentos. Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (camino crítico) para determinar los puntos críticos que requieren la atención de un coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto como de la ejecución.

Manual:

El manual del control presupuestal tiene mucha similitud con los manuales e instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc.

de la empresa, así como definir responsabilidad y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el control presupuestal.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- a) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos, así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- b) El período que abarcará el presupuesto.
- c) La organización necesaria para su administración.
- d) Los procedimientos para formular el presupuesto.
- e) Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
- f) Obligaciones del director del presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.
- g) Procedimiento a seguir para la elaboración y revisión de las estimaciones.
- h) Procedimiento a seguir en la aprobación.
- i) Obligaciones de todos y cada uno.

1.5 CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS

Como todos los casos, al estudiar algo siempre se busca la manera de conocer desde diferentes puntos de vista el tema.

Es por eso que para efectos de este tema mencionaremos la clasificación de presupuesto que se tomó de autor César Calvo Langarica⁵ que a continuación se mostrará:

1. Por el tipo de la empresa que lo use:

- a. **Público**, son las empresas y dependencias del gobierno, quien los elaboran como medio de control de las finanzas públicas.
- b. **Privado**, son las empresas industriales o comerciales las que se sirven de este medio para el mejor desempeño de las actividades para las que fueron creadas.

2. Por su contenido:

- a. **Principales**, presentan un resumen de las operaciones departamentales que integra el negocio.
- b. **Auxiliares**, presentan en forma analítica algunos de los renglones que conforman los departamentos.

Presupuesto base cero

3. Por su forma:

- a. **Fijos**, son los que se realizan sin sufrir alguna modificación obligando a la empresa ajustarse a ella.

⁵ En su obra, *Análisis e interpretación de estados financieros*. 11ª ed. Editorial PAC, S. A. de c. v. México, 2001, p. 231

- b. **Flexibles**, tiene la capacidad de modificar anticipadamente los presupuestos de acuerdo a los cambios detectados.

4. **Su duración:**

- a. **Corto**, de un año
- b. **Largo**, de más de un año

5. **Su reflejo en los estados financieros:**

- a. **Situación financiera**, muestra cifras presupuestadas a una fecha determinada.
- b. **Resultado**, refleja un periodo estimado que muestre las posibles ventas con su correspondiente costo y gastos para la obtención de una utilidad.

6. **Objetivo:**

- a. **Solicitud de crédito**, presenta el panorama hacia el futuro para demostrar que además de solvencia, tendrá estabilidad para el pago de sus obligaciones.
- b. **Promoción de inversión**, demostrar a través del presupuesto, el resultado de una proyección financiera, canalizada por una promoción de inversión.

7. **De acuerdo al nivel jerárquico:**

- a. **Estratégico**
- b. **Táctico o departamentales**, son las herramientas de planeación, son detalles y es para cualquier nivel jerárquico.
- c. **Operativo**

8. **Por su técnica de valuación:**

- a. **Estimados**, son basados en experiencias, es decir, de presupuestos anteriores.
- b. **Estándar**, son basados en estudios científicos.

9. **Su aplicación sistemática:**

- a. **Planeación**, período que se utiliza para preparar y convencer a los administradores del beneficio que reportan los presupuestos.
- b. **Formulación**, su aplicación puede ser sistemática, partiendo de presupuestos parciales de alguno de los departamentos de la empresa, y de ahí a presupuestos previos, los que reunirán todas las características necesarias para ser aprobados y quedar como definitivo.
- c. **Aprobación**, el estudio y aprobación de dicho presupuesto quedará a cargo de un director o de una comisión encargada del mismo.
- d. **Definitivo**, presupuesto aprobado por el periodo elegido, sujeto a todas las demás alternativas comentadas en los puntos anteriores.

10. **Su división empresarial:**

- a. **Ventas**, tratándose de empresas industriales o comerciales, será el presupuesto base para todas las demás estimaciones que se hagan, de ahí la importancia de que sea preparado con la debida minuciosidad y con el mayor detalle posible.

- b. **Producción**, para poder satisfacer todas sus necesidades y adquirir los productos y materias primas indispensables.
- c. **Distribución**, todos los gastos que se originan para la distribución de las mercancías o productos.
- d. **Financiamiento**, por medio del cual se podrá prever si la empresa necesita de recursos ajenos que evite en un momento dado que en la misma no pueda satisfacer oportunamente sus necesidades y obligaciones.

Este autor muestra varios elementos en esta clasificación, pero más concreto lo visto anteriormente son los que más se toman como importantes para considerar en una clasificación del presupuesto.

1.6 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los tipos de presupuestos son dos, y se conocen como operativos y financieros; para su entendimiento se definirán a continuación:

Presupuesto operativo:

Son los que muestran las actividades, ingresos, costos o gastos cuando se van a originar en una empresa.

Presupuesto financiero:

Son los que tienen la finalidad de mostrar los flujos de efectivo, es decir las entradas y salidas de dinero en la empresa.

Cada presupuesto es muy importante pero es mejor y más recomendable que se siga el orden de operativa y luego las financieras.

Cada uno de estos tipos de presupuestos tiene su clasificación para su aplicación; pero, para más claridad se mencionarán a continuación cómo está integrado cada tipo de presupuesto, para tener un mayor entendimiento.

Cada uno de ellos está compuesto por cédulas, que son:

PRESUPUESTO OPERATIVO:

- ⊕ Cédula 1 presupuesto de ventas
- ⊕ Cédula 2 presupuesto de producción
- ⊕ Cédula 3 presupuesto de materia prima por utilizar
- ⊕ Cédula 4 presupuesto de compras de materia prima
- ⊕ Cédula 5 presupuesto de costo de materia prima utilizada
- ⊕ Cédula 6 presupuesto de mano de obra
- ⊕ Cédula 7 presupuesto de gastos de producción indirectos
- ⊕ Cédula 8 presupuesto de gastos de producción directa
- ⊕ Cédula 9 presupuesto de costo de producción
- ⊕ Cédula 10 presupuesto de costo de venta
- ⊕ Cédula 11 presupuesto de gastos de administración y ventas
- ⊕ Cédula 12 presupuestos de gastos financieros

PRESUPUESTOS FINANCIEROS:

- ⊕ Cédula 1 presupuesto de venta para fines financieros
- ⊕ Cédula 2 presupuestos de compras para fines financieros
- ⊕ Cédula 3 presupuestos de mano de obra para fines financieros
- ⊕ Cédula 4 presupuestos gastos de indirectos para fines financieros
- ⊕ Cédula 5 presupuesto de gastos directos para finen financieros
- ⊕ Cédula 6 presupuesto de gastos de administración y de venta
- ⊕ Cédula 7 presupuesto de gastos financieros para fines financieros
- ⊕ Cédula 8 presupuestos de pago de contribuciones para fines financieros
- ⊕ Cédula 9 presupuestos de estado de flujo de efectivo para fines financieros.

Como se observó, cada uno tiene su finalidad; en caso de la financiera, ésta tiene el fin de dar a conocer los gastos, costos, ingresos que origina la empresa, como son la entrada y salida de dinero que origina la empresa.

La diferencia con las operativas es que la financiera es de fines de controlar los flujos de efectivo y las operativas de mostrar las actividades, gastos, lo que sucede o se origina.

1.7 REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

En general, las condiciones que se deben cumplir para que un presupuesto cumpla su objetivo en la empresa consisten en lo siguiente:

- 📖 Conocimiento de la empresa.
- 📖 Exposición del plan o política.
- 📖 Coordinación para la ejecución del plan o política.
- 📖 Fijación del período presupuestal.
- 📖 Dirección y vigilancia.
- 📖 Apoyo directivo.

Como observamos, es importante tomar esos puntos para lograr el presupuesto que se desea ya sea para el tipo de objetivo que se proponga la empresa para optimizar su rendimiento, eficiencia, etc., de la empresa.

En caso de que no se tome ninguno de estos puntos no será un presupuesto eficiente, ya que no está considerando parte importante de la empresa porque, como se sabe, funciona hasta de la parte más pequeña que exista en ella, y al realizar el presupuesto no será claro

ni confiable porque con ese pequeño error podría costarle mucho dinero a la empresa que se está presupuestando.

CAPÍTULO II
PRESUPUESTOS EN RECURSOS HUMANOS
EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.1 TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES

La aplicación de los presupuestos no tendría ningún resultado favorable ni confiable si no se llevara un control, con técnicas adecuadas para poder realizarlo.

Los procedimientos presupuestales permiten establecer la secuencia para realizar efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Las técnicas y procedimientos siempre establecen el orden adecuado y la secuencia de actividades que deben de seguirse en la elaboración de un presupuesto.

En los procedimientos y técnicas para realizar el presupuesto nunca lleva un patrón a seguir, ya que se pueden aplicar a sólo una cosa sin interrumpir a los demás factores.

Tanto las técnicas y procedimientos están siempre relacionados con las actividades que se presenten ante el presupuesto.

El proceso que siempre se lleva para la elaboración de presupuestos da siempre muchas limitaciones. La mayoría de las veces siempre lleva mucho tiempo, pero esto ocasiona que cueste mucho y no favorece a la empresa.

Los procedimientos son muy importantes a la aplicación de un presupuesto porque deben de seguir ciertos lineamientos en su elaboración para que no sea deficiente y para el caso de la elaboración del presupuesto en recursos humanos en producción es más cuidadoso porque incluye demasiados análisis al aplicarse al presupuestarlo.

Una mala aplicación de alguna técnica puede causar grandes deficiencias que perjudicaría mucho al presupuesto y claro a la empresa, porque por un error cometido se puede venir todo abajo, la planeación y las decisiones tomadas, y claro un costo que no se puede recuperar por un descuido.

Uno de esos errores podrían ser las cifras mal tomadas sin consultas a la administración y de que se espere del presupuesto más de lo que puede ofrecer y el no controlar ni estudiar sus desviaciones.

Otras situaciones que pueden ser causa del presupuesto deficiente, como señala en su obra del Sr. Jorge Burbano,⁶ son las siguientes:

- ⊕ 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 del 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 temores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- ⊕ 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.

⁶ En su obra, *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. 2ª ed. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 2000. p. 11

- ⊕ Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- ⊕ Cuando no se siguen las políticas de la organización.

Concepto de Técnica Presupuestal:

Las Técnicas Presupuestales se pueden definir como un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos, según los programas y proyectos definidos en una entidad. Para dar un amplio panorama de estas técnicas y conocerlas mencionaremos algunas de ellas así como también su contenido:

1) Presupuesto de ventas

Los factores del presupuesto de ventas que se estudian son:

Factores específicos de ventas.	A) Factores de ajuste. son acontecimientos accidentales no recurrentes	a) Factores de ajuste perjudicial (huelga, incendio, etc.) influyen negativamente en las ventas. b) Factores de ajuste saludable (contratos especiales, relaciones políticas, etc.) influyen benéficamente en las ventas.
	B) Factores de cambio. Ofrecen un medio para estimar las ventas si se estudiaran sus posibilidades.	a) Cambio de producto, material, diseño, etc. b) Cambio de producción, instalaciones, etc. c) Cambio de mercado, de moda, etc. d) Cambio de métodos de venta, publicidad y propaganda, comisiones y compensaciones, etc.
	C) Factores corrientes de crecimiento.	a) Superación de ventas. b) Desarrollo o expansión.

c) Crédito mercantil, etc.

Fuerzas económicas generales.	Son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas. Precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per cápita, por ocupación, por clase, por zona, etc.
Factores de influencias administrativas.	Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que toman directivos y que influyen en el estudio del presupuesto de ventas. Se toma la decisión después de conocer los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales. Cambio de naturaleza o tipo de producto, estudio de nueva política de mercados, aplicación de nueva política de publicidad, variación en la política de producción, de precios, etc.

2) Presupuesto de producción y costo de producción

a) Está basado en el presupuesto de ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.
- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria y equipo, locales, instalaciones, etc.
- Requerimientos y/o políticas sobre inversiones.

b) La determinación de este presupuesto debe hacerse en 2 partes:

- ☞ Unidades y
- ☞ Valores.

3) Presupuesto de compra de materiales

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

Existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación en particular, por obtenerse, guardarse y consumirse en unidades preestablecidas y claramente identificables; a este tipo de material es al que se tiene que fijar un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

4) Presupuesto de gastos de ventas

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

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

columnas para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

5) Presupuesto de gastos de administración

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de la empresa, su contenido es amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la administración y control interno de cada empresa en particular.

Para elaborar este presupuesto es necesario hacer un análisis histórico de gastos incurridos, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles son variables, además de determinar sobre quién recae la responsabilidad del control de las erogaciones.

6) Presupuesto del costo de producción

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

Con respecto a las técnicas presupuestales, siempre hay que tomar en cuenta sus ventajas y claro, asimismo, sus limitaciones; como se observó anteriormente, si no se aplica correctamente se puede tener y llegar a un presupuesto no confiable.

Algunas ventajas y desventajas de las técnicas presupuestales:

Ventajas:

En general, las ventajas de la técnica presupuestal pueden resumirse en:

La estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten:

- ✓ El logro de los objetivos deseados,
- ✓ El mejor aprovechamiento de sus recursos,
- ✓ El equilibrio de la estructura financiera,
- ✓ Medición de la eficiencia de las operaciones,
- ✓ La delimitación de responsabilidades,

Dando lugar a tomas de decisiones operativas y bien basadas, para obtener superaciones.

Desventajas:

- a) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos. Aquí cabe señalar que toda actividad humana es susceptible de errores, sobretodo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles disposiciones fiscales, tendencias del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

- b) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- c) Cuando se ha tenido algún tiempo en ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- d) No ir más allá de su campo de acción.

Causas del fracaso del sistema:

Su fracaso muchas veces es producto de distintas causas como las siguientes:

1. Desconocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Mala organización y coordinación general.
4. Inadecuado sistema de contabilidad y costos.
5. Falta de apoyo directivo.
6. Mala determinación de la capacidad productiva, etc.
7. Poca flexibilidad.

Como se ha observado, es importante tener en cuenta las técnicas y procedimientos para el presupuesto, ya que, si no es así, podemos caer en uno de los supuestos citados anteriormente.

2.2 PRESUPUESTO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

El presupuesto en el área de producción abarca demasiado, ya que en éste se ve desde las necesidades del trabajador hasta las mismas necesidades de la empresa y para esto la empresa se ve obligada a realizar presupuestos en esta área, pues es un órgano muy importante en la producción, para poder satisfacer todas sus necesidades y de adquirir todos los productos y materias primas indispensables, para lo cual esto se tiene que tomar en cuenta el presupuesto de venta.

En producción es una rama muy amplia, ya que no sólo se toma en cuenta la producción sino también los gastos y los ingresos que se les aplican a sus trabajadores, como son las prestaciones, capacitaciones, incentivos, etc.

Pero, como vimos anteriormente, los presupuestos de producción se relacionan con los de ventas y tratándose de empresas industriales o comerciales, será el presupuesto base para todas las demás estimaciones que se hagan, de ahí la importancia de que sea tomado con un cuidado y con un grado de detalle posible.

El éxito del presupuesto no sólo depende de adentro de la empresa sino importa mucho y hay que considerarlo mucho, que es el de las ventas.

Es por eso que se tiene que basar en este presupuesto, porque así como entra dinero se puede mejor aplicar al trabajador en cuanto a la aplicación de sus necesidades.

Para presupuestar esta área tenemos que ver cómo está integrada la mano de obra desde que entra un trabajador hasta que pueda salir del contrato. Para empezar se deben conocer los gastos que se le aplican a

los trabajadores como son las capacitaciones, prestaciones, incentivos, etc., que generen en la empresa y por lo tanto se considerará para el presupuesto, ya que el trabajador siempre se está superando y claro, recursos humanos exige aplicar este movimiento. Nos referimos a capacitación como el entrenamiento que se le da al trabajador o, en otras palabras, la educación que se le tiene que generar para que éste pueda realizar un mejor desempeño laboral, por lo que esto genera gastos, como el pagar las escuelas donde se le pueda mandar a tomar cursos, es un ejemplo de lo que considera la empresa y de igual manera con los demás gastos que genere el trabajador.

Las capacitaciones se tienen que realizar por periodos pero, como exigen los recursos humanos, éstas deben ser por lo menos una vez por mes (pero son costosos porque son extras para la empresa). Para presupuestar este concepto se debe tomar una estimación razonable de lo que se puede incluir en la capacitación de la empresa, pero lo malo de esto es que no se puede medir con números porque nunca se sabe a quién o quiénes se van capacitar porque no es lo mismo un obrero que un supervisor; las cantidades varían un poco por el grado de jerarquía pero para tomar una situación razonable se pueden tomar como base proyectos anteriores para estimar.

ESTIMACIONES DE RECURSOS. Tomando como punto de partida para la capacitación, dentro de la empresa, entre ellos serían el presupuesto de instalaciones, materiales aparatos, etc. es decir, fijar un presupuesto para el evento de la capacitación a fin de planear y evaluar más adecuadamente.

Otro sería el proporcionar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

Pero a todo esto, el presupuesto es una toma de decisiones muy importante, ya que para eso se realiza para ver cómo aplicar los recursos de la empresa más razonable sin que afecte tanto a la misma.

Otro punto a considerar para el presupuesto son los salarios, ya que, como se sabe, es una gran cantidad de dinero que sale de la empresa a los trabajadores por su desempeño, pues es un recurso importante para el obrero porque exige para la satisfacción de sus necesidades.

Pero, como sabemos, los salarios son retribuciones que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, y este salario está integrado normalmente por efectivo, por cuotas diarias, gratificaciones que son premios, primas, vacaciones, etc.; todos estos son puntos importantes que se deben tratar con cuidado y no manejarlos mal.

En este caso se debe de trabajar con cálculos de los salarios del trabajador es decir, se debe de calcular su salario diario; al mismo tiempo el salario base de cotización que está relacionado al salario mínimo, para poder calcular las prestaciones en dinero como es el seguro social, retenciones del impuesto sobre la renta y otro impuestos, que se deben estimar conforme al salario que perciba el trabajador una vez obtenidos los cálculos de prestaciones, incentivos, la acumulaciones de primas vacacionales, aguinaldos, etc. Se pasan a la cédula de presupuesto de mano de obra y al final se calcula el total que se generará por la mano de obra en la empresa.

Otra situación que se debe considerar es el gasto de materiales, ya sea para la realización de su trabajo que comprende cada obrero, así como los medios de seguridad que se le debe de proporcionar; también es un pequeño gasto que no se recuperó pero que es eficiente para el personal, ya que, mientras menos riesgos o accidentes tenga la empresa con sus trabajadores son menores las cantidades de pagos por accidentes labores y por otro lado se incrementa la productividad,

y se podría decir que esos gastos se pueden recuperar, no al total, pero es favorable. Este presupuesto es muy incierto porque así como la producción puede aumentar también pueden bajar los ingresos.

Es por eso que se realiza el presupuesto, ya que nunca se debe dejar pasar nada aun que la empresa sea pequeña, ya que de todos modos son salidas de dinero pequeños, pero con un descuido se podrían convertir en un gran desembolso de efectivo que pudiera poner en riesgo a la empresa.

Otra cosa que se tomará en cuenta es cuando se despide a un trabajador o se liquida por antigüedad a un trabajador; es un desembolso para la empresa que le duele mucho, por mencionarlo así, y se deben de presupuestar las salidas de dinero que podrían suceder en el periodo que se esté aplicando.

Como observamos, el aspecto de la mano de obra es muy complejo porque requiere de muchos detalles mínimos, pero que podrían dañar bastante si no se maneja con cuidado. Se puede presupuestar con los elementos mencionados o también se podrá presupuestar por producción por el costo de producción que el trabajador realice en su desenlace laboral.

Situaciones tanto favorables como desfavorables que en un momento dado puedan presentarse ya sean de tipo laboral o de rendimiento de la empresa, abastecimiento de la materia prima, etc. Una vez realizado el presupuesto se analizará para tomar decisiones en:

- ⇒ Tomar y analizar cuáles han sido los errores en estimaciones y corregirlas.
- ⇒ Ajustes al presupuesto por alguna decisión tomada durante el presupuesto analizado.

- ⇒ Cambios en la situación económica, es decir, aumentos en sueldos, impuestos, etc.
- ⇒ La inflación o deflación que pueda afectar al presupuesto durante su elaboración.

Habiendo precisado todas las desviaciones en la elaboración del presupuesto de mano de obra se considera el análisis de éste para que la dirección, junto con la administración, lo analice y pueda tomar decisiones adecuadas del presupuesto.

2.3 PROCESO PRESUPUESTAL APLICABLE EN RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Para poder hablar del presupuesto en recursos humanos al área de producción, antes de todo se tiene que entender qué es el área de recursos humanos, por lo que se mencionará que es un órgano que protege al trabajador de la empresa en caso de abusos u otra cosa que afecte al trabajador en su vida laboral; en cuanto a producción, es el área operativa de la empresa en que están involucrados los obreros donde realizan la labor de producción de un producto que expida la empresa.

Este presupuesto está más enfocado, más que nada, a la mano de obra o más bien al presupuesto de mano de obra; pero, para esto, se tienen que analizar los recursos que se le proporciona al trabajador como motivo de su desempeño como son prestaciones, incentivos, premios u otra prestación que le proporcione la empresa (bajo ley). Sin embargo, ante todo la empresa, para que esta área le funcione

adecuadamente, tiene que motivar al trabajador y lo hace con lo mencionado anteriormente y para eso, al presupuestar tenemos que ver en qué forma exige el departamento de recursos humanos a la empresa para así realizar el presupuesto tomando en cuenta las peticiones y necesidades del trabajador.

El presupuesto del área de producción es un poco complicado, ya que el trabajador puede exigir más y la empresa tiene que responder, ya que depende del trabajador de producir más su producto; por eso se debe tener cuidado al presupuestarlo.

Para poder llevar una actividad de estas en una empresa es necesario conocer la empresa y nos tenemos que referir a la administración de la empresa, ya que por medio de ésta el contador podrá realizar con ayuda de la administración el presupuesto, porque, como se sabe, la administración es la que lleva o está encargada del personal y por lo tanto es a la que debemos acudir para poder realizar el presupuesto.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PRESUPUESTO EN PRODUCCIÓN

Para una buena y adecuada toma de decisiones es mejor conocer "de pies a cabeza" los posibles resultados de la empresa en un periodo para poder adoptar las medidas pertinentes.

Para poder tener los resultados que uno quiere, los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible aprovechando todos los conocimientos y una adecuada aplicación del presupuesto, tomando datos seguros sin precipitarse, y todo esto trae consigo muchas ventajas así como también desventajas que pueden ser fatales o no

para la empresa, pero es mejor evitarlas y seguir al pie de la letra los pasos para elaborarlo.

Algunas de las principales ventajas de los presupuestos son:

- ⊕ Conocer anticipadamente los datos por parte de la administración de los hechos.
- ⊕ Tomar decisiones adecuadas y oportunas durante la aplicación del presupuesto en el área de producción.
- ⊕ Permitir un mejor disponibilidad de recursos
- ⊕ Controlar y prevenir desembolsos ocasionados por capacitaciones u otro evento aplicado al trabajador.
- ⊕ Cuantificar los medios de que debe disponer la empresa para alcanzar los objetivos.
- ⊕ Permitir anticipar las necesidades del personal de la empresa, al programar con anticipación las acciones que se deben desarrollar para cubrirlas.
- ⊕ Establecer parámetros que puedan servir en el futuro para el presupuesto del área de producción.
- ⊕ Planeación hacia un objetivo definido.
- ⊕ Coordinación de funciones y control de funciones.

Algunas ocasiones estas ventajas también pueden traer consigo desventajas en la elaboración del presupuesto, como pueden ser:

- ⊕ Estar basados en estimaciones que con anterioridad sean tomadas sin darse cuenta que son erróneas por falta de análisis de los gastos ocasionados por el personal de producción.
- ⊕ El esperar del presupuesto más de lo que puede ofrecer como cifras reales de producción.
- ⊕ No controlar ni estudiar sus desviaciones o errores cometidos anteriormente en el presupuesto de producción.

2.5 METAS A ALCANZAR POR MEDIO DE UN BUEN PRESUPUESTO PARA UN SISTEMA ENFOCADO A RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Los resultados esperados son buenos por una buena aplicación presupuestal porque se planean adecuadamente los resultados que se desean obtener en un futuro y claro con el objetivo de llegar a ellas ya que se podrán realizar sin dificultad alguna porque el presupuesto ha sido el correcto, para definir correctamente, como se mencionó se tiene que cumplir con el objetivo del presupuesto:

Previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control, es decir, comprende todas las etapas del proceso administrativo.

SARMIENTO define los siguientes conceptos:⁷

⁷ En su obra, *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Editorial GASCA. México. 2001. p. 150

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

Planeación: Planeación unificada y sistematizada de las posibles acciones en concordancia con los objetivos.

Organización: Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

Coordinación o integración: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.

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

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

También se alcanzará el control adecuado de los egresos e ingresos que se generen por el personal de producción, ya que es un factor muy especial de tratar porque nunca se tiene contento al personal porque exige mucho, y mientras se le da más pide más; pero con el control adecuado se puede lograr que no se generen demasiados gastos y sean razonables sin perjudicar a la empresa, y se logrará coordinar adecuadamente las salidas de dinero efectuadas por el pago de salarios, prestaciones, incentivos, primas vacacionales u otro concepto que se haya presupuestado y tratado con detalle. Así también se alcanzará una buena planificación y estimaciones para la preparación de la empresa sin que se vean afectados tanto por la producción, ya

que es considerada como el centro del corazón de la empresa, que es la que la hace funcionar.

Y así se observa que se lograrán los resultados deseados si se tienen en conciencia del manejo adecuado del presupuesto.

Hay que mantener en mente que las cifras por sí solas no resuelven los problemas, es necesario utilizarlas adecuadamente para cumplir con los propósitos que se persiguen.

La mayoría de las empresas esperan grandes mejoras y aprovechamiento por parte de sus trabajadores, con las condiciones apropiadas que se les pueda proporcionar para que éstos funcionen y den todo lo que puedan para sacar la producción requerida, sin falta alguna, y para esto se tomaron decisiones adecuadas por medio del presupuesto de manos de obra que incluye desde los gastos de motivación hasta que se genera el producto causa de aplicaciones correctas que la empresa les da.

Otra de las metas que las empresas desean alcanzar es la optimización de la producción que lograrán con la colaboración del esfuerzo del personal y tiene que intervenir bastante la administración, ya que es la encargada de proporcionarle al trabajador lo que requiere para la ejecución de su trabajo.

También las metas que quiere alcanzar en la presupuestación de recursos humanos en el área de producción son disminuir los errores en las estimaciones, es decir, que no se vea afectado la empresa en un futuro con el desembolso que pudiera suceder por parte del trabajador con el motivo de sus prestaciones, contribuciones, capacitaciones, etc. un punto que es muy importante y muy esperado por toda empresa que no solo es el aumento de la producción sino que este sea de calidad total, y al mismo tiempo se incrementarán la situaciones

económicas de la empresa por las disminuciones de riesgos, por tener un control adecuado por la empresa en el sector del trabajador.

El presupuesto como se viene manejado y se observa que no solo incluye la producción de la transformación de la materia prima sino incluye también al trabajador mismo que genera también egresos para la empresa no sólo en mano de obra sino también en el cuidado y la superación del trabajador, éstas son algunas metas que requieren llegar las empresas con el presupuesto porque se sabe que este es un prevención y estimación a futuro que puede ayudar a la empresa en situaciones críticas.

2.6 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN LA PRODUCCIÓN

La importancia de los presupuestos se puede manejar desde varios puntos de vista ya que es muy relevante la situaciones que presenta el presupuesto ya sea que se tomen de la manera de cuidado o simplemente en la elaboración del presupuesto que proporcione mejoras o maximización en la producción. Algunos de estos puntos importantes que se pueden observar son los siguientes:

- Convertir los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias sin presentar desembolsos.

- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta que comprende el área de producción.
- Es un medio de control que permite controlar las necesidades del trabajador como la producción requerida.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Genera una comprensión más clara de las metas que se desean alcanzar
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando el mal uso en las capacitaciones y adiestramientos del trabajador.

Como se puede ver, la importancia de un presupuesto es muy clara, ya que genera un buen funcionamiento y un mejor control monetario sin excederse tanto de sus límites.

2.7 FUNCIONES PRIMORDIALES DE UN PRESUPUESTO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Las principales funciones del presupuesto están conforme a las necesidades de la empresa, o lo que pretende logra, algunas de ellas son:

- 🏭 La principal función de los presupuestos en el área de producción se relaciona con el control de la mano de obra (capacitación, cursos, etc.), así como la satisfacción de los requerimientos de la producción planeada.
- 🏭 Llevar un control presupuestario, que es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos obtenidos correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias en producción.
- 🏭 Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro del área de producción de una empresa.

Como se observa en los puntos anteriores, para una empresa es lo que busca para un buen manejo de sus necesidades y se refiere uno como necesidades a la producción obtenida, así como los gastos que se generen en la elaboración y otros puntos que se requieren para obtenerla, porque, como sabemos, se necesita invertir correctamente.

Es por eso que es importante realizar un buen presupuesto para ver cómo y qué es lo que se va a ocupar para la producción y así obtener más de lo que se ha gastado, como en la mano de obra (capacitación), maquinarias, etc.

2.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO EN RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Es importante que mencionemos las ventajas y desventajas para observar las diferencias que existen desde el área de recursos

humanos hasta el área de producción, para ver cuáles son los enfoques o conceptos que se toman, ya que, como sabemos, el objetivo de esta investigación es dar a conocer qué tanto beneficio tiene y cuáles podrían ser los errores en la elaboración del presupuesto.

VENTAJAS:

1. Diagnostica claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar.
2. Permite la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la especialidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes y al igual si el personal requiere de más apoyo por parte de la empresa.
3. Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar qué costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo de mano de obra.
4. Capacitación y desarrollo: todo lo referente a mejorar las aptitudes para su trabajo y para su futuro desarrollo.
5. Mayor motivación hacia la productividad: en los RRHH se entiende por productividad hacer más cosas con los mismos recursos. Se debe empezar por los individuos que componen la organización porque en gran parte de ellos depende la productividad.
6. Mayor productividad y calidad en el trabajo.

7. Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos.

DESVENTAJAS:

1. Delimita las horas de mano de obra a la producción.
2. Delimita el número de trabajadores del cual puede ser superior a lo presupuestado esto debido a la demanda de la producción.

PRINCIPALES ERRORES EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTOS:

1. Cuando sólo se estudian las cifras convencionales sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
2. Cuando no está definida claramente la responsabilidad del área de recursos humanos en el área de producción y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
3. Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
4. Cuando no se siguen las políticas de la organización.

Como vemos, recursos humanos es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal para producción y los objetivos de la organización, es decir, la planeación de recursos humanos debe estar coordinada con la estrategia organizacional para poder presupuestar y que se den buenos resultados y obtener beneficios para la empresa y control de los gastos, ingresos y distintos que se manejen para el

presupuesto desde esta área que es vital para la obtención de buenas cantidades favorables hacia la empresa.

El área de recursos humanos no es lo más importante de una empresa; es una estructura de servicios o de apoyo a la organización. Pero si esta área no funciona bien puede morir la empresa.

Los Recursos Humanos son necesarios en la medida que se adecuen a la misión y visión, y a los objetivos y metas.

CAPÍTULO III
ASPECTOS LEGALES DE RECURSOS HUMANOS

3.1 SUELDOS Y SALARIOS

Para efectos de esta investigación tomamos en cuenta para la elaboración del presupuesto de recursos humanos el área de producción de una empresa.

Es esencial el considerar los salarios que perciben los trabajadores, ya que es uno de los principales motivadores para ellos, por lo que se considera muy importante ya que intervienen varios factores para la elaboración o integración del salario que perciben los trabajadores, y en la elaboración del presupuesto tiene que observar con detalle los cambios que pueden sufrir éstos.

Para esto antes que nada tenemos que diferenciar lo que es el salario y el sueldo:

SALARIO: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (art. 82, *Ley Federal del Trabajo.*)

SUELDO: La costumbre ha establecido que el uso de la palabra sueldo significa las retribuciones que recibe el personal no sindicalizado y se distingue con la periodicidad de pago generalmente mensual, quincenal, catorcenal o decenal.

Como observamos, las dos palabras se refieren al pago por una trabajo que realiza el trabajador por lo que no hay que confundirnos por ambos término.

El salario como vemos es el precio del trabajador efectuado por cuenta del patrón, este concepto ha evolucionado tanto que constituye un problema para tomar decisiones para la elaboración del presupuesto por las causas de cambios en el salario que perciba el trabajador en su relación laboral, el salario es por lo tanto la prestación más importante que el patrón debe al trabajador por los servicios que éste proporciona a la empresa.

Para evitar esos problemas tenemos que considerar todos los elementos necesarios para poder realizar el presupuesto, en otras palabras tomar todo lo que puede integrar el salario como su cuota diaria que perciba, gratificaciones, percepciones, habitaciones en su caso, primas, comisiones, prestaciones en especie y en cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El salario constituye todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario por tanto, no sólo es la remuneración ordinaria, fija o variable, sino constituye todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.) que se le entregue al trabajador por su trabajo. Para esto tenemos que observar todos los detalles necesarios es decir conocer el sistema de salarios que maneje la empresa para tener unos eficientes datos que nos lleve a un presupuesto exacto.

Los salarios son de varias clases o tipos por lo que tendremos que analizar para tener en cuenta de cómo manejar mejor las cantidades y decisiones que se tomen para presupuestar los salarios en el área de producción, por lo que a continuación se mencionara la clasificación de salarios que menciona el autor Fernando Arias Galicia⁸ que presenta:

⁸ En su obra, *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Editorial TRLLAS. México. 1999. p. 540

CLASES DE SALARIOS:

a. En **dinero** o en **especie**:

En dinero, debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional.

Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

b. **Ordinario** o **extraordinario**:

El salario ordinario es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo.

El extraordinario, es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.

c. **Fijo, variable** o **mixto**:

Cuando se pacta por unidad de tiempo o su monto se conoce previamente, desde el momento en que se observa la relación de trabajo en otras palabras el **salario fijo** se conoce como cuota diaria, en otras palabras es la cantidad monetaria que el trabajador percibe diariamente por lo que se denomina fijo.

Por unidad de obra o al nivel de ventas es considerado **salario variable** en otras palabras este tipo de salario no es cuantificable de manera inmediata ya que se fija dependiendo a la actividad productiva del trabajador o como se mencionó anteriormente por la capacidad de realizar ventas.

Por **salario mixto** es la combinación de ambas es decir se integra por percepciones y prestaciones fijas y variables que el trabajador obtiene por sus servicios.

d. **Nominal y real:**

El nominal es el valor monetario de la retribución del trabajo es decir la cantidad en dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo.

El real, es cuando al salario nominal se le deflacta, es decir, consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año, el cual se toma arbitrariamente como base, o bien la relación entre el pago en dinero que el salariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresa en una cantidad de bienes directos.

Si el salario nominal crece menos que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa.

El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.

Como sabemos, los salarios son muy importantes para el trabajador ya que es lo que motiva a tener una relación laboral, por lo que se tiene a conciencia que es un elemento vital para la empresa ya que por medio de ellos la empresa crecerá por la productividad que efectúe el trabajador por lo que siempre hay que considerar lo que debemos incluir tanto pronósticos como cualquier otro caso que nos facilite a realizar un presupuesto bueno.

Asimismo, los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Como hemos visto anteriormente, es muy importante el manejo y el buen cálculo de los salarios a presupuestar porque, como vemos, son puntos vitales para la empresa, ya que se sugiere que se tomen en cuenta con detalle todo lo que integra el salario percibido por el trabajador porque con un mínimo error puede perjudicar en grande a la empresa porque como sabemos el salario para la empresa lo considera como un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final y la empresa lo considera como Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción, el trabajo como un intento de conseguir un retorno mayor.

Para esta investigación es importante tomar en cuenta todas las modificaciones que ocurran al cálculo del salario en otras palabras

actualizarse para tener resultados favorables, porque como sabemos los sistemas de salarios se han modificado a lo largo del tiempo y es tanto que en ocasiones ocurren varios cambios para determinar la remuneración del trabajador.

Por tanto, sabemos que hay varios factores que intervienen en estos cambios que influyen para el cálculo de los salarios, entre ellos encontramos los siguientes:

1. Salario mínimo, como sabemos el salario cambia por zona y según el comportamiento de la economía del país.
2. Salario por categoría o nivel de tabulador, este se refiere al salario que se asigna por tabulador y en el que se agrupan puestos similares de acuerdo a como los evalúa la empresa y considerando también en caso de personal sindicalizado que forma parte de un contrato colectivo.
3. Salario indirecto, este salario involucra aspectos relacionados con lo que es la seguridad social, jubilaciones, compensaciones, vivienda y otros semejantes.
4. Incentivo, este es uno de los que puede variar más que los anteriores ya que se maneja con frecuencia mucho más porque la empresa puede manejarlo según su situación y lo puede considerar como el mérito que intervienen la puntualidad, antigüedad, etc., y el otro punto que maneja es el desempeño, que puede ser:
 - a) Desempeño real, que es el pago del salario en función del número de piezas y obras que el trabajador desempeña utilizando su máximo esfuerzo y capacidad, esta se paga por destajo o por obra,

b) Desempeño potencial, que es el pago por lo que sabe hacer la persona.

3.2 PRESTACIONES

Las prestaciones como sabemos es otro punto importante para la integración del salario y obvio también para el presupuesto, ya que éste también cambia constantemente según lo permita la empresa.

Antes de todo conoceremos lo que significa prestaciones, por lo que mencionaremos que **"son los derechos de los trabajadores cuya obligación es a cargo del patrón"**.

Las prestaciones constituyen aportaciones financieras aportadas por dicha organización con la finalidad de incrementar indirectamente el monto total del salario percibido por el trabajador, es decir, las prestaciones son los factores que de manera ligada a los salarios nominales reciben los trabajadores en dinero o en especie y que significan un ingreso o el ahorro de un gasto que absorbe el trabajador por sus prestaciones laborales así la empresa.

La característica básica de las prestaciones es que son obligaciones y se pueden derivar de una ley como por ejemplo de la LIMSS, LINFONAVIT, etc., y otras más podemos mencionar las siguientes:

- ⇒ Las prestaciones son beneficios adicionales al salario.
- ⇒ Conforman una ventaja y un valor básico para el trabajador y para el empleador ya que de esta manera contrata mejores empleado.

⇒ Constituye complementos a los salarios nominales por pertenecer a una organización; no se debe de confundir con incentivos o gratificaciones obtenidas por productividad.

⇒ Etc.

Como se observó anteriormente, se mencionaron las características de las prestaciones porque tenemos que tener presente lo importante que es el manejo de las prestaciones en la empresa y claro para el trabajador, ya que estos son un gasto importante para la empresa y el cual se debe de manejar con cuidado para poder presupuestarlo correctamente.

Para las prestaciones consideramos que hay dos tipos que son las legales que vienen siendo las que la ley considera obligatorias para la empresa, y contractuales que se derivan de los contratos mencionados en las cláusulas por el hecho de la prestación de una labor.

En la creación del presupuesto, debemos tomar en cuenta que las prestaciones son complicadas por todos los conceptos que la integra, ya que pueden ser de diferentes tipos que pueden darse constantemente o parcialmente.

El autor L. Fernando Arias Galicia⁹ en su obra nos ilustra la clasificación de prestaciones que debemos considerar para realizar el presupuesto; entre muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones este autor nos menciona las de mayor frecuencia, y estas categorías son:

1. En dinero
2. En especie
3. En facilidades, actividades o servicios

⁹ Ibidem, pp. 679 - 682

De la clasificación anterior se desprende que no se considerarán como prestaciones, servicios o beneficios los que la misma ley establezca de manera impositiva como reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc.

Por tanto, las que se toman encuentra como prestaciones para efecto del presupuesto son:

- Prestaciones que otorga la ley
- Prestaciones que otorga la organización
 - Financieras directas
 - Financieras indirectas

En algunos lugares las leyes establecen prestaciones diferentes para los trabajadores, sus esposas y como también para sus descendientes y ascendientes que maneja algunas leyes como las que menciona en la ley del Seguro Social.

Prestaciones otorgadas por la organización

Existen varias prestaciones que otorga la misma empresa a parte de las establecidas por las leyes, en el que estas prestaciones que otorgan las organizaciones siempre se deben de ajustar a las normas y políticas de la misma, podemos mencionar algunas de ellas como:

- ⇒ Préstamos personales
- ⇒ Anticipos de sueldos
- ⇒ Anticipo de gratificaciones anuales
- ⇒ Caja de ahorro

- ⇒ Ayuda para transporte
- ⇒ Pago de becas
- ⇒ Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados
- ⇒ Liquidaciones por retiro voluntario
- ⇒ Dote matrimonial
- ⇒ Seguro de vida
- ⇒ Seguro de hospitalización y gastos médicos
- ⇒ Entre otros

Como observamos, las prestaciones que otorga la empresa son variadas y como sabemos para poder presupuestar tenemos que conocer todas las que presta la empresa y al mismo tiempo conocer sus políticas al igual que sus normas para apegarnos a ellas para elaborar el presupuesto.

Prestaciones financieras indirectas

Este tipo de prestaciones son las proporcionadas por la organización para el trabajador en forma financiera, es decir el trabajador en ningún caso recibirá dinero como pueden ser:

- ⇒ Tiendas con descuento
- ⇒ Despensas
- ⇒ Disfrute de vacaciones en casos especiales
- ⇒ Ajuste de días de trabajo

- ⇒ Servicio de comedor
- ⇒ Concursos diversos: higiene y seguridad social, puntualidad
- ⇒ Descuento en compra de artículos de la empresa
- ⇒ Ayuda para deportes
- ⇒ Servicio de transporte
- ⇒ Consejería personal
- ⇒ Actividades culturales
- ⇒ Compra de bienes por medio de la empresa
- ⇒ Obtención de acciones por la empresa
- ⇒ Etc.

Como se ha observado anteriormente, para presupuestar se tomaran en cuenta todas las prestaciones legales y las posibles que pudieran surgir en el transcurso laboral del trabajador, ya sea por medio de una estimación a considerar para las prestaciones posibles y actuales en que ocurre la empresa, pero como sabemos es difícil presupuestarla ya que el trabajador exige mucho a sí que se tendrá que hacer una estimación considerable para el trabajador sin que afecta tanto a la empresa.

3.3 CONTRIBUCIONES

Las contribuciones es un tema también delicado, ya que estamos hablando del estado es decir nos referimos al que tenemos que

contribuir mediante el pago de impuestos, por lo que afecta también en la elaboración del presupuesto es por eso que tenemos que tener muy medible y analizar el cálculo de las contribuciones con el fin de hacer un presupuesto correcto de contribuciones que la empresa está por pagar al estado con el fin de cumplir con la obligación como lo marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Art. 31 Fracción IV.

Para conocer de lo que estamos tratando en este capítulo, deberemos conocer más de lo que es una contribución y por ello Burbano Ruiz ¹⁰ menciona que:

Es la compensación pagada con carácter obligatorio al ente público con ocasión de una obra realizada por él con fines de utilidad pública, pero que Proporciona también algunas ventajas especiales a los particulares propietarios de bienes inmuebles.

Pero, para este caso de este presupuesto, tomaremos para presupuestar las cuotas que el patrón aportara al IMSS, INFONAVIT y al 2% sobre nómina para cumplir con las obligaciones de materia de vivienda y seguridad social.

Por contribución debemos entender a aquella aportación en dinero o en especie que todos deben de contribuir al Estado.

La contribución es un concepto amplio que engloba a todo lo que ayuda a colaborar por los gastos del Estado. Este género se divide en contribuciones voluntarias y contribuciones forzadas.

¹⁰ En su obra, *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999. p. 255

Son contribuciones Voluntarias aquellas que derivan ya sea de un acuerdo de voluntades entre el Estado y el particular o bien de una declaración unilateral de voluntad del particular que implica un acto de liberalidad.

Son contribuciones forzadas o exacciones aquellas que fija la ley a cargo de los particulares que se adecuen a la hipótesis normativa prevista en la propia ley.

Las contribuciones para poder conocerlas más y saber cómo funciona y cómo podemos identificarlas es necesario que conozcamos algunas características de las contribuciones, las que menciona el autor Lloyds LL. Bryars¹¹ que menciona las características de las contribuciones se pueden encontrar las siguientes:

- 1.- Que su naturaleza es netamente personal.
- 2.- Que sus aportaciones son pecuniarias.
- 3.- Que su producto se debe destinar a cubrir los gastos públicos de los entes federales, estatal y/o municipal.
- 4.- Que la aportación debe ser proporcional y equitativa.
- 5.- Que esta obligación se puede establecer solo mediante disposición legal.

Se dice en la primera que es una obligación personal de acuerdo con el principio fundamental, ya que el derecho origina relaciones jurídicas cuyo contenido, facultades y obligaciones vinculan a las personas y

¹¹ En su obra, *Fiscal*. 4ª ed. Editorial Irwin. España. 1996. p. 332.

solo a ellas es por eso que la obligación, que constituye un elemento de la relación jurídico tributaria, es de naturaleza personal.

En cuanto a la segunda que es una aportación pecuniaria es obligatoria contribuir para el estado de diferentes maneras, sin embargo cuando se habla de que la aportación es para gastos, sólo podemos pensar que será de naturaleza pecuniaria por ser las que con mayor facilidades puede utilizar el estado según la naturaleza monetaria de la economía moderna ya que antiguamente eran más comunes los tributos pagaderos en especie.

En la tercera que es el gasto público tenemos que a diferencia de los ingresos del derecho privado, los gastos son debidos en virtud de negocios jurídicos privados (compraventa, arrendamiento, transporte etc.) los tributos en cambio, son ingresos que el estado percibe en virtud de su soberanía esto es de su potestad de imperio.

El producto de las contribuciones solamente puede ser para los gastos público y no para otro fin pues el destino que se da a los impuestos es elemento esencial de los tributos, los ingresos tributarios se harán las aplicaciones a aspectos esenciales que sea requerido para que se efectúe el gasto público, aunque también existe la posibilidad de destinar el producto específico de un tributo a un fin particular, claro está, siempre apoyados en una disposición legal.

En la cuarta característica que es proporcional y equitativa se determina la proporcionalidad de la idea de una parte de algo haciendo alusión a una parte de alguna cosa con características económicas de lo que se deduce que el tributo se debe establecer en proporción a la riqueza de la persona sobre la que va a incidir, en cuanto a su equidad se origina en la idea de la justicia del caso concreto, de la aplicación de la ley en igualdad de condiciones a los que se encuentran en igualdad de circunstancias, debido ello la Suprema Corte de Justicia de la Nación

contempla estos conceptos al manifestar que el tributo cumple con los requisitos de proporcionalidad exigidos por el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política, ya que es equitativo en cuanto se aplica en forma general a todos los que se encuentran en la misma situación tributaria, y es proporcional puesto que se cobra según la capacidad de los causantes concluyendo así que habrá proporcionalidad y equidad cuando la carga del impuesto sea de acuerdo con la capacidad contributiva de los sujetos y se aplique a todos aquellos que se encuentren en el supuesto señalado por la ley.

En cuanto a su disposición legal tenemos que la constitucional establece la exigencia de que las contribuciones sólo se pueden imponer por medio de una ley conforme a la división de poderes el acto legislativo es facultad del Congreso de la Unión, razón por la cual él y sólo él podrá emitir leyes en sentido formal y material, cuando se trata de leyes relativas a las contribuciones, se requiere que la cámara de origen sea precisamente la Cámara de Diputados la cual, conforme a la teoría constitucional, es la representante de la población.

El sistema constitucional prevé dos excepciones al principio general: cuando se trate de situaciones de emergencia que pongan en grave peligro la seguridad del país y cuando el Ejecutivo sea autorizado por el Legislativo para dictar leyes a fin de regular la economía del país y del comercio exterior, en estos casos y solo en ellos, el Ejecutivo podrá ejercer facultades Legislativas emitiendo los llamados decretos-ley, que son formalmente decretos del Ejecutivo y materialmente normales jurídicas generales, impersonales y abstractas.

Como observamos la aplicación de las contribuciones son muy extensas y claro muy exigentes por las autoridades y como sabemos que son obligaciones de los patrones de contribuir, es necesario tomar

en cuenta las contribuciones necesarias o impuestos que la empresa tenga presente para el pago o liquidación de ellas.

También yo pienso que es necesario para saber de las contribuciones y las conozcamos es necesario que mencionemos su clasificación como indica en el Código Fiscal de la Federación en su artículo 2 que las clasifica como sigue:

- Impuestos
- Aportaciones de Seguridad Social
- Contribuciones de Mejoras y
- Derechos

EL IMPUESTO

El Código Fiscal (artículo 2º. Fracción I) define al impuesto como las contribuciones establecidas en la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma.

Las aportaciones de seguridad social, son aquellas contribuciones establecida en ley a cargo de individuos que son sustituidos por el estado, en cumplimiento de sus obligaciones fijadas por la constitución en materia de seguridad social, contribuciones como las aportaciones patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social, al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, son sustituidas de las obligaciones marcadas por la constitución que quedan a cargo del patrón.

Las contribuciones de mejoras son de acuerdo con el Código Fiscal en su artículo 2º fracción III establece que dichas contribuciones son las

establecidas en la ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.

Los derechos como las contribuciones establecidas en ley por uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la nación, así como por recibir servicios que presta el estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcertados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos.

También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del estado.

Como hemos observado es necesario que tomemos muy seriamente el pago de las contribuciones que nos exige el estado ya que para presupuestar es necesario que sigamos teniendo una estimación razonable para que en su momento no perjudique a la empresa ya que, como sabemos, es un gasto fuerte que realiza por todos sus trabajadores que labores en la empresa en este caso los de producción.

3.3.1 Retenciones

Las retenciones que maneja la empresa son las que marca la Ley del Impuesto sobre la Renta en cuanto al salario que perciba el trabajador en el que se debe de calcular esta retención por medio de las tablas de los artículos 113 y 114 de la ley citada anteriormente.

Para el presupuesto, como sabemos, también es importante que lo consideremos por al igual que lo anterior es también importante ya

que no podemos y ni se tiene que pasar ya que esto también es considerado un gasto más que realiza la empresa como sabemos estas retenciones, como su nombre lo dice en la ley, son un impuesto; otra clase de retención es el del SUBSIDIO PARA EL EMPLEO citada también en la LISR, que este tipo es también un impuesto en el que aparece como respaldo en caso de que se inferior al cálculo de retener el ISR y este será el SUBSIDIO PARA EL EMPLEO que es como una salvaguarda que efectúa la ley para caso de que se compense si es que no se tiene ISR por retener.

3.3.2 Contribuciones patronales

Las contribuciones patronales como sabemos son las enteradas por IMSS y el INFONAVIT, en el que nos marcan contribuciones que debe de hacer la empresa para beneficio de los trabajadores como el caso de del IMSS contribuye para el trabajador en materia de seguridad social como el de Riesgo de trabajo, Cesantía en edad avanzada y vejez, entre otras que cita la Ley del seguro social para el bienestar del trabajador y benéfico del trabajador que es lo que protege al trabajador.

Como sabemos dichas contribuciones son para cada trabajador que el patrón paga por asegurarlo es por eso que se hará un estudio adecuado de todas las contribuciones que se calculen de los trabajadores en materia de seguridad social como lo marca la Ley de Seguro Social; en cuanto a la Ley de Infonavit este es una que guarda y da el patrón para proporcional un crédito para la vivienda es decir para que el trabajador tenga un ahorro para poder adquirir una casa claro obteniendo los requisitos legales que marca la Ley del Infonavit.

Para todo esto es necesario tener en cuenta para realizar el presupuesto ya que con un descuido mínimo nos llevaría al fracaso y mala colocación del presupuesto por eso tenemos que manejar con cuidado y detallada.

3.4 COMPENSACIONES (BONOS)

Las compensaciones también es un punto delicado por lo que se mencionara para la investigación ya que interviene para el trabajador para el caso de su salario, por lo que se mencionara ante de todo lo que quiere decir o entendemos por Compensación que nos lo cita el Autor George T. Milkovich,¹²

Para el **empleado**, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio.

Para la **empresa**, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos.

El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que el sistema de compensación tenga una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.

En otras palabras las compensaciones son más que nada son reconocimientos cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo.

¹² En su obra, *Compensaciones*. Editorial Irwin. Mc Graw Hill. USA. 1996. pp. 6 - 7

Las compensaciones también son importantes para mantener en un ritmo favorable del trabajador con el que cuenta la empresa es por eso que se realizaron las compensaciones, y para esto clasificaron en dos tipos compensaciones financieras y no financieras.

Las Compensaciones Financieras, los derechos como las contribuciones establecidas en ley por uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la nación, así como por recibir servicios que presta el estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcertados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la ley federal de derechos. También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del estado.

Otras compensaciones que se manejan para el trabajador y que son las principales serían:

1. Salario base, que es la cantidad de remuneraciones que se otorga a un trabajador por el desempeño del puesto de trabajo ya sea por tipo de trabajo que realice o por el tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada.

A parte de los sueldos y salarios los empleados deben gozar de compensaciones financieras indirectas como seguro de gastos médicos mayores para hacer que se sientan seguros y respaldados en caso de un accidente.

2. Incremento por mérito, es el aumento periódico de la asignación básica de los niveles de rendimiento.

1. Incentivos salariales, son los programas destinados a recompensar de manera variable a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento.

Los incentivos son muy ligados a las compensaciones ya que son más dados en la empresa para los trabajadores que hayan destacado o cumplido algo en la empresa. Los incentivos pueden darse al trabajador por dos casos, uno por mérito que es cuando el propio trabajador gana por el hecho de haber cumplido con su obligación y pueden ser por ejemplo la puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencias, becas, etc. y se da al trabajador en forma de incremento en su salario u otra forma como recompensa o ayuda para el trabajador, y la otra forma de incentivo es por desempeño que es cuando el trabajador ha logrado en el desarrollo de su labor en la empresa ya sea porque logro cumplir con la producción o la supero etc.

2. Prestaciones, retribuciones indirectas o beneficios, que se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo pero no son retribución propiamente del servicio prestado. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, a la familia, pensiones, descansos remunerados, etc.

Como se menciona anteriormente, se tiene que dar prestaciones de ayuda social como el de apoyar a los hijos de los empleados con becas alimenticias o monetarias, esto dependiendo de los niveles de producción que se alcancen. Estas compensaciones indirectas es cuando en si reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas que estas son cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldo, salario, primas y comisiones.

Como observamos también las compensaciones son puntos vitales que si lo dejamos pasar y no las consideramos para efectos del presupuesto de recursos humanos para el área de producción de la empresa, los resultados serían muy variados y no exactos por lo que nos generarían problemas y fuertes decisiones es por eso que se debe de considerar por lo mismo que son casos fuertes y claro gastos que la empresa realiza con el fin de tener eficientes trabajadores la empresa.

CAPÍTULO IV

FINALIDADES DE UN PRESUPUESTO DE RECURSOS

HUMANOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

4.1 RESULTADOS ESPERADOS A LA APLICACIÓN DE UN BUEN PRESUPUESTO

Los resultados esperados de un presupuesto muy eficiente o bien aplicado sin errores pues se esperan muchos resultados favorables para la empresa ya que nos previene de gastos elevados o de algunos desvíos de dinero que el trabajador nos exigiría como son las capacitaciones o algunos cursos entre otros, son por eso que los resultados que espera uno con un presupuesto bueno son varios porque lo más importante y lo que le interesa a la empresa es que no gaste más de lo que ha gastado optimizando sus recursos y así obtener la misma mayores ganancias y muchos beneficios.

Muchas empresas, al iniciar un presupuesto cada periodo contable, siempre se cuestiona: **¿Cuáles son los beneficios de tener un presupuesto?** Como sabemos esta pregunta siempre ha sido muy importante ya que lo que quiere uno es que se obtengan resultados buenos y claro que no haya mayores gastos.

Hacer un presupuesto en el área de producción y claro guiarse por él le ayuda a tener dinero disponible para las cosas que quiere y necesita. Cuando no lleva, o entre otras palabras, descuida la cuenta de sus gastos, el dinero con que cuenta la empresa para esa área ya que es una de las más caras por todos los pagos que realiza a sus trabajadores siempre parece desaparecer o simplemente no solventa los gastos que efectúa la empresa en el área. Usted no sabe a dónde va su dinero, y quizás no puede comprar las cosas desearía tener. Cuando sepa en qué se gasta su dinero, se sentirá en control. Es más fácil pagar sus cuentas puntualmente, ahorrar dinero cada mes, y evitar los problemas de dinero.

Podríamos mencionar y claro tomar como principales beneficios de la aplicación de un buen presupuesto los siguientes puntos que a continuación se citarán:

1. Define objetivos básicos del área de producción de la empresa.
2. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
3. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
4. Facilita el control de las actividades que la empresa puede tener para aplicar al trabajador en el transcurso de su trabajo.
5. Permite además el buen presupuesto hacer un auto análisis de cada periodo de la empresa.
6. Los recursos de la empresa se deben de manejar con eficiencia y claro con efectividad para que no existan mayores riesgos de no cumplir con el presupuesto a aplicarse.

Los beneficios anteriores siempre se consideran en la aplicación de un presupuesto ya que si observamos es lo que quiere la empresa por que como sabemos la empresa por solo serlo genera muchos gastos y claro eso provoca que salga mucho dinero y a veces estos pueden ser superiores a lo que genera a favor la empresa por sus ventas, es por eso que la empresa siempre busca presupuestar para así saber hasta que límite puede llegar la empresa para cubrir gastos sin tener que gastar más de lo que gana.

Los presupuestos en el área de producción son muy importantes, ya que para es donde se generan más gastos que en ninguna otra área de la empresa.

En el área de mano de obra se realizan varios movimientos, como son los pagos de nómina y lo que ayuda el presupuesto es cómo solventar estos movimientos de dinero que hace la empresa con el pago de nómina; pero también no sólo es eso, sino también el presupuesto nos ayuda a tener una prevención de otros gastos que a la mejor es una inversión para la empresa que son los cursos o conferencias que podrían surgir el transcurso del periodo y otro mucho más importante que es de tener una estimación para los eventos sociales que se generan para el trabajador y también para algunas prestaciones extras y motivadores que percibe el trabajador. Todo esto lo previene el presupuesto y claro los beneficios que trae al realizar el presupuesto es que nos ayuda a no gastar más y así obtener más con lo que se les da al trabajador.

En sí los principales beneficios que trae el presupuesto es optimizar los recursos con que cuenta la empresa hacia los trabajadores para obtener de ellos rendimientos y al mismo tiempo la obtención de un de un mejoramiento en la elaboración de del producto a fabricarse, porque como sabemos para elaborar el producto a tiempo requerimos la capacidad del trabajador al 100% la cual la obtenemos ofreciéndole una paga y al mismo tiempo algunos satisfactores extras, y todo esto se considera en el presupuesto y se toma muy en cuenta para poder tener un beneficio de mayor productividad que en sí es lo que le interesa a la empresa para así entregar sus productos a tiempo y obtener más clientes ya que es lo que le importa a la empresa es el vender lo que produce.

En el presupuesto de este tema no sólo nos basemos en la mano de obra, ya que para la aplicación de motivadores y demás que impulsen al trabajador a realizar su trabajo y más que nada buscar la forma, y claro el trabajador adecuado para lo cual sabemos que necesitamos de recursos humanos, que es la principal área dentro del manejo de la

mano de obra, y es importante que se considere porque las selecciones que haga son importantes para saber con qué clase de gente está contratado la empresa, es decir, conocer sus necesidades que tiene el personal y esto nos beneficia para tomar el presupuesto adecuado, es decir, todo lo que hace recursos humanos nos ayuda a presupuestar los gastos que la empresa realizara para optimizar al trabajador como es el caso de:

- Capacitaciones al personal de nuevo ingreso ya que este laborando, estos pueden ser como becas y otros incentivos educativos
- Motivadores como pueden ser premios, fiestas, etc.
- Para el área de contabilidad nos ayuda a tomar en cuenta todas las prestaciones, liquidaciones, prestaciones sociales que pueda haber en el periodo a presupuestar.
- Conoce anticipadamente lo que es posible invertir en el trabajador.
- Evitar inversiones innecesarias o gastos inútiles.
- El pago de sueldo y salarios

En si lo que nos ayuda mucho al presupuestar desde recursos humanos podemos decir que los principales beneficios son los siguientes:

1. Control de los gastos aplicados en los trabajadores como puede ser las capacitaciones, cursos, pagos o gratificaciones.

2. Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en el área de producción.
3. Permite realizar un auto análisis de cada trabajador para poder considerar los gastos que pueda dar a la empresa.

Como observamos beneficios pueden ser muchos, pero para esta investigación se tomaron en cuenta estos puntos considerados los más importantes para el presupuesto de esta área.

No solo es importante los sueldos ni prestaciones para presupuestar sino también es importante tomar en cuenta como se devén considerar los motivadores que se les da al trabajador así que se deben también pronosticar una cantidad para el trabajador ya que lo que busca en si es ganar más y claro es muy esencial que se presupueste los incentivos entre comillas los motivadores del trabajador que lo hace que tenga más productividad y mayores beneficios para la empresa por que como sabemos la motivación genera mucho para la empresa porque todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del trabajador hacia el alcance de un objetivo que viene siendo la paga de su salario por la prestación de sus servicios pero no solo conforme con la paga que les da sino también por cantidades extras que el trabajador pudo haber ganado cumpliendo todos los requisitos que la empresa le ha establecido, pero ante todo estos requisitos así llamados son políticas establecidas por la empresa para poder lograr esos incentivos extras que pueden ser bonos, pago por producción, descuentos en tiendas, etc., por lo tanto es considerable que se tome en cuenta en el presupuesto todas estas inversiones que lo llamo así porque trae buenos resultados a la empresa ya que si se presupuesta conociendo las políticas no abra un descontrol y todo será calculado correctamente y se obtendrán buenos resultados.

Muchas veces los motivadores o incentivos que proporciona la empresa trae consigo grandes resultados no solo en la eficiencia del trabajador hacia la empresa sino también el trabajador en la empresa como todo lo que le ofrece la empresa le es muy atractivo este dejara o disminuirán los ausentismos, baja el porcentaje de renunciaciones y se opinen una larga cartera de contrataciones, etc., y todo esto se logra con los incentivos que proporciona la empresa para motivar al trabajador a seguir laborando sin alguna deficiencia.

Con la toma del presupuesto en estos puntos que establezca la empresa para general resultados y así utilidades consideran las empresas que es fundamental motivar al trabajador y por lo tanto se presupuestará todo lo necesario para tener en consideración para que el trabajador labore más y con mayor eficiencia, y lo que se logra o puede alcanzar unos beneficios con estos incentivos podría decirse lo siguiente:

- Mayores contrataciones (amplia cartera)
- Baja el nivel de ausentismo
- Reduce el porcentaje de renunciaciones por ser más atractivo
- Cumplir los estándares cuantitativos de desempeño
- Cumplir con los estándares cualitativos de desempeño
- Trabajar en equipos para obtener mayor productividad
- Auto mejoramiento
- Etc.

Y todo lo anterior se obtiene y se logra por medio de incentivos que al mismo tiempo la empresa logra lo que quiere y el trabajador al mismo tiempo también, pero ante todo la empresa en el presupuesto debe tomar en cuenta todo lo que puede ayudar a la empresa a si se realizará con cuidado para que no se obtenga un presupuesto erróneo y evitar conflictos.

4.2 RIESGOS ESPERADOS A LA APLICACIÓN DE UN MAL PRESUPUESTO

La aplicación de un presupuesto erróneo nos trae consigo muchos problemas ya que al tenerlo así tomamos decisiones falsas que perjudicaran a la empresa, es decir podremos obtener mayores gastos porque al estimar lo que se le daría el trabajador pueden ser superiores y al final no se obtenga lo que espera la empresa y otra seria que no se calcule o estime lo necesario para el área de producción desde recursos humanos es decir se insuficiente para cubrir todos los gastos que genera el trabajador, con el fin de obtener la producción.

A continuación se mencionaran las principales deficiencias en la aplicación de los presupuestos en este caso:

1. El estar basados en estimaciones, no soportadas por la experiencia y sin estudios debidamente fundados.
2. El esperar de los presupuestos más de lo que éstos pueden ofrecer.
3. No estudiar y controlar sus desviaciones.

Los presupuestos al ser aplicados sin haber antes estudiado la situación y claro sin ver todos los factores sin dejar pasar uno estará bien pero en caso contrario el presupuesto traerá consigo muchos errores que claro perjudicará a la empresa económicamente mal porque serán aplicables muy mal todo hacia sus trabajadores es decir a la empresa le puede faltar como también le puede sobrar en el presupuesto durante el ejercicio de la empresa ya que como sabemos que el presupuesto es realizado también por el ejercicio contable de la empresa (por año).

Un presupuesto mal organizado sin ser estudiado todo lo comprendido en el área de producción, ya que sabemos que este es el corazón de la empresa es algo muy malo para la empresa porque el trabajador se sentiría para empezar muy abandonado porque la empresa no le da lo que busca el trabajador que es la satisfacción de sus necesidades económicas, y esto le perjudicará a la empresa en la forma en que el trabajador no quiere trabajar como debe de hacerlo porque no tiene inspiración o motivos para alcanzar sus objetivos, pues la empresa no le da importancia satisfaciéndole sus necesidades o incitándolo a seguir un objetivo por lo que obtendría para la empresa una producción defectuosos o retrasada por lo mismo que el trabajador no le llama la atención a continuar con sus trabajos si no le pagan o lo a tienden como debe de hacerlo la empresa.

Como sabemos el trabajador es un factor muy especial ya que en él rigen muchas cosas que la empresa debe de darle para que este no se sienta y pueda colaborar con la empresa.

Es por eso que he dicho que lo que es el área de producción de la empresa es el centro de ella y si se descuida tanto un momento este puede perjudicarlo en la forma económica o simplemente en que se les

vayan sus clientes o no paguen sus deudas o simplemente no cumplir con sus contratos.

Si observamos los riesgos pueden ser fatales si se aplica un presupuesto erróneo y mucho más si continuamos con el tendrá más efecto negativo sobre la empresa es por eso que se analice la situación de cada trabajador para conocerlo que es lo que busca alcanzar y como lo lograra ver sus objetivos etc., para así poder tener en cuenta en el presupuesto de la empresa y poder presupuestar correctamente los recursos de la empresa a entregar al trabajador.

En cuanto a un presupuesto mal hecho no solo en cálculos anteriores mencionados sino también en el término de motivación puede traer consigo muchos problemas porque si no se conoce bien al trabajador puede dejar de funcionar y no sacaría la productividad esperada porque como sabe el trabajador es muy especial y si no se le da algo atractivo este dejara y perderá el interés de los objetivos que desea alcanzar tanto para él como para la empresa y dejara de funcionar todo como quiere que funcione la empresa, ya que el trabajador no podía parte de él que la empresa podría considerarse después en crisis por motivos de la mala aplicación del presupuesto porque se les pasó y no tienen los recursos necesarios para que la empresa le ofrezca al trabajador y este le sea más atractivo.

Lo que puede traer consigo el presupuesto sin tomar en cuenta los incentivos que motivan al trabajador en la empresa si no sea estudiado u obtenido la información total podría perjudicar en gran parte como en los siguientes puntos que a continuación se citará:

- El trabajador pierde el Interés de cumplir con sus objetivos
- Aumenta el rango de ausentismo

- Pierde el interés de trabajar en equipo
- No cumple con la producción que se requiere
- El trabajador pierde el interés de seguir en la empresa por lo que se general las separaciones laborales
- Aumenta el porcentaje de despidos de personal deficiente
- Etc.

Con lo anterior podemos dar un panorama de lo que puede ocasionar si al presupuestar no se toma la información completa considerando lo importante lo que es el trabajador como activo principal de la empresa, ya que sin ellos la empresa no opera y si no le damos atracción con incentivos o los motivamos correctamente este dejara de funcionar y al mismo tiempo dejara también la empresa de funcionar como debe de ser, y no obtendría sus alcances de metas por sus objetivos cumplidos y le causaría muchas pero muchas consecuencias en tato a su producto, con sus clientes, proveedores, etc., y todo por no realizar el presupuesto bien y con los datos adecuados.

CAPÍTULO V
DESARROLLO DE PRESUPUESTO

CASO PRÁCTICO

La empresa El Sol S. A. de C. V., ha sido una empresa muy dedicada desde que nació en 12 de noviembre de 1978 en la ciudad de Celaya, la que se dedicó a la transformación de materias primas para la producción de alimentos para los animales y que tiene unas ventas promedio de \$20 000 000.00 la cual ha funcionado la mayor parte a la perfección pero tiene un problema en cuanto al manejo del área de producción de la empresa por lo que ha intentado varias ocasiones de manejar muchas opciones para que sus trabajadores no falten tanto y labores como la empresa quiere pero ha costado mucho los cambios que ha incluido como son nuevas prestaciones u otros motivadores extras que se les dieron para que su trabajo sea lo más productivo y eficiente para beneficio de la empresa y así quedar bien con sus clientes.

A la fecha esta empresa ha tenido muchos gastos cada año que pasaba y por lo tanto esta decidió que tendría que tomar decisiones drásticas por lo que se concluyó que lo mejor sería que se llevara a cabo un presupuesto que les ayudaría para el problema de los costos y gastos que tenía la empresa en esta área que es el de la producción a si mismo obtuviese ayuda de todas el área relacionadas con este para la obtención de la información requerida.

La Administración de la Cía. Industrial El Sol, S. A. de c. v. dedicada a la transformación de dos materias primas en productos alimenticios para animales, nombra un comité para que se encargue de la elaboración de un presupuesto trimestral para el 2013 de Mano de Obra para el año siguiente, designado como director del comité el Contador Público Leonardo Pablo Marroquín Hernández y los gerentes departamentales como los responsables de esta área.

Los datos correspondientes al año en curso 2012, será la información con lo que contarán para la elaboración, y las alternativas presupuestadas al resolver este caso estarán basadas en supuestas investigaciones de mercado (cuestionarios para los trabajadores y la empresa), de producción, de contratos de servicios, de trabajo, de planes para la optimización del personal, etc.

La información que se obtuvo para el presupuesto es la siguiente:

PUESTOS	NÚMERO	DEPTO.	S. D.	ANTIGÜEDAD
Obreros	8	Producto 1	\$ 50	2 años
Obreros	8	Producto 2	\$ 55	1 año

A todos se les otorgan las prestaciones mínimas legales y los incentivos serán aplicables según las políticas de la empresa.

La política de la empresa menciona que los incentivos serán aplicados cada dos meses una vez que se hayan cumplido con todos los objetivos que debe de alcanzar el trabajador (no faltar, puntualidad, etc.) y en caso de que falte y no sea justificada el trabajador perderá todos los derechos de pagársele sus incentivos tanto de él como de la empresa, y la empresa le da al trabajador lo siguientes:

1. Premio de puntualidad 1 salario percibido.
2. Premio por asistencia 1 salario percibido.
3. Bonos o ayuda para transporte, la empresa pacto con el trabajador otorgarle \$ 4.00 por 30 días.
4. Bonos o premios de productividad por \$ 200

Notas: estos incentivos serán aplicables únicamente para los obreros, y el personal como no falto y cumplió con todas las condiciones recibirá el pago de todos los incentivos.

Subsidio acreditable del 70 %.

Las prestaciones se calculan con una cuota fija mensual.

Prima de riesgo de trabajo de 2.

EL SOL S. A.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA
CÉDULA 1

CONCEPTO	MES	ENERO	FEBRERO	MARZO
PRODUCTO 1				
SALARIOS		\$ 12,400.00	\$ 11,600.00	\$ 12,400.00
PRESTACIONES		\$ 566.67	\$ 566.67	\$ 566.67
INCENTIVOS		960	3360	960
CONTRIBUCIONES PATRONAL		\$ 4,108.12	\$ 3,843.08	\$ 4,108.12
SUMA MANO OBRA DE SILLAS		\$ 18,034.79	\$ 19,369.75	\$ 18,034.79
PRODUCTO 2				
SALARIOS		\$ 13,640.00	\$ 12,760.00	\$ 13,640.00
PRESTACIONES		\$ 605.00	\$ 605.00	\$ 605.00
INCENTIVOS		960	3440	960
CONTRIBUCIONES PATRONAL		4,330.08	4,050.72	4,330.08
SUMA MANO OBRA DE MESAS		\$ 19,535.08	\$ 20,855.72	\$ 19,535.08
TOTAL DE MO		\$ 37,569.87	\$ 40,225.47	\$ 37,569.87

En esta cédula 1 se muestra el presupuesto trimestral de mano de obra.

ANEXO 1 DE LA CÉDULA 1

CÁLCULO DE SALARIO

En la siguiente cédula se calcula el salario mensual por trabajador.

$$\text{SALARIO DIARIO} * \text{DIAS DEL MES} = \text{SALARIO MENSUAL}$$

PRODUCTO 1	SALARIO DIARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO
OBRERO				
1	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
2	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
3	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
4	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
5	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
6	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
7	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
8	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,450.00	\$ 1,550.00
SUMA SALARIO		\$ 12,400.00	\$ 11,600.00	\$ 12,400.00
PRODUCTO 1	SALARIO DIARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO
OBRERO				
1	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
2	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
3	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
4	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
5	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
6	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
7	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
8	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,595.00	\$ 1,705.00
SUMA SALARIO		\$ 13,640.00	\$ 12,760.00	\$ 13,640.00

ANEXO 2 DE LA CÉDULA 1

CÁLCULO DE PRESTACIONES

Esta cédula nos calcula las prestaciones por trabajador, Prima Vacacional (25%) y Aguinaldo (15 días).

Prima Vacacional:= Salario Diario*8 horas*25%

Aguinaldo= Salario Diario*15 días

PRODUCTO 1 OBRERO	SALARIO DIARIO	PRIMA VACACIONAL	AGUINALDO	PRESTACIONES ANUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO
1	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00	\$ 566.67	\$ 566.67	\$ 566.67
2	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
3	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
4	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
5	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
6	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
7	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
8	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 750.00	\$ 850.00			
				\$ 6,800.00			
				566.67			
PRODUCTO 2 OBRERO	SALARIO DIARIO	PRIMA VACACIONAL	AGUINALDO	PRESTACIONES ANUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO
1	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50	\$ 605.00	\$ 605.00	\$ 605.00
2	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
3	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
4	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
5	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
6	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
7	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
8	\$ 55.00	\$ 82.50	\$ 825.00	\$ 907.50			
				\$ 7,260.00			
				605			

ANEXO 4 DE LA CÉDULA 1

CÁLCULO DE INCENTIVOS

En esta cédula se muestran los incentivos por trabajador por 1 mes y por 2 meses.

	Premio por productividad	Bono transporte	Premio por asistencia	Premio por puntualidad	Total 1 mes	Total 2 meses	TOTAL
PRODUCTO 1							
OBRERO							
1	200	120	50	50	120	300	420
2	200	120	50	50	120	300	420
3	200	120	50	50	120	300	420
4	200	120	50	50	120	300	420
5	200	120	50	50	120	300	420
6	200	120	50	50	120	300	420
7	200	120	50	50	120	300	420
8	200	120	50	50	120	300	420
				SUMA	960	2400	3360
PRODUCTO 1							
OBRERO							
1	200	120	55	55	120	310	430
2	200	120	55	55	120	310	430
3	200	120	55	55	120	310	430
4	200	120	55	55	120	310	430
5	200	120	55	55	120	310	430
6	200	120	55	55	120	310	430
7	200	120	55	55	120	310	430
8	200	120	55	55	120	310	430
				SUMA	960	2480	3440

CÉDULA PARA FINES FINANCIEROS

EL SOL S. A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PARA FINES FINANCIEROS

CÉDULA 1 F

En este recuadro se muestra trimestralmente el presupuesto de mano de obra para fines financieros.

	MES			
CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO
OBROS				
SALARIO		\$ 25,393.19	\$ 23,775.78	\$ 25,393.19
PRESTACIONES		\$ -	\$ -	\$ 1,460.00
INCENTIVOS		\$ 1,920.00	\$ 6,800.00	\$ 1,920.00
CONTRIBUCIONES ASEG.		\$ 9,600.00	\$ 340.43	\$ 890.60
TOTAL		\$ 36,913.19	\$ 30,916.21	\$ 29,663.79

ANEXO 1 DE LA CÉDULA 1F

RETENCIONES DE ISR A TRABAJADORES

En las siguientes cédulas se calcula la retención de ISR mensual por trabajador.

MES/DIAS		31		CALCULO DEL IMPUESTO (TARIFA ART. 113)										SUBSIDIO ART. 114					
Nombre del trabajador	Sueldo	Sueldo mensual	Base del impuesto	(-) Limite inferior	(=) Excedente	por: % s/exedente	(=) Impuesto marginal	(+) Cuota fija	(=) Impuesto art. 113	Cuota fija	Subsidio acreditable	% de subsidio	ISR antes de cas	(-) Credito al salario	(=) Retención mensual				
PRODUCTO 1																			
OBRERO																			
1	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
2	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
3	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
4	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
5	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
6	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
7	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
8	\$ 50.00	\$ 1,550.00	\$ 1,550.00	\$ 439.20	\$ 1,110.80	0.1	\$ 111.08	13.17	\$ 124.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 38.88	\$ 72.20	\$ 80.76	360.35-\$ 279.59			
SUMA	\$ 400.00	\$ 12,400.00	\$ 12,400.00	\$ 3,513.60	\$ 8,886.40		\$ 888.64	\$ 105.36	\$ 994.00	\$ 36.90	\$ 68.46		\$ 311.02	\$ 577.62	\$ 646.07	\$ 2,882.80-\$ 2,236.73			
PRODUCTO 2																			
OBRERO																			
1	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
2	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
3	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
4	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
5	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
6	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
7	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
8	\$ 55.00	\$ 1,705.00	\$ 1,705.00	\$ 439.20	\$ 1,265.80	0.1	\$ 126.58	13.17	\$ 139.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 44.30	\$ 82.28	\$ 90.83	360.19-\$ 269.36			
SUMA	\$ 440.00	\$ 13,640.00	\$ 13,640.00	\$ 3,513.60	\$ 10,126.40		\$ 1,012.64	\$ 105.36	\$ 1,118.00	\$ 36.90	\$ 68.46		\$ 354.42	\$ 658.22	\$ 726.67	\$ 2,881.52-\$ 2,154.85			

MES/DIAS	30		CALCULO DEL IMPUESTO (TARIFA ART. 113)							SUBSIDIO ART. 114						
Nombre del trabajador	Sueldo	Sueldo mensual	Base del impuesto	(-) Limite inferior	(=) Excedente	por: % s/exedente	(=) Impuesto marginal	(+) Cuota fija	(=) Impuesto art. 113	Cuota fija	Subsidio acreditable	% de subsidio	ISR antes de cas	(-) Credito al salario	(=) Retención mensual	
PRODUCTO 1																
OBRERO																
1	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
2	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
3	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
4	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
5	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
6	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
7	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
8	\$ 50.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 439.20	\$ 1,060.80	0.1	\$ 106.08	13.17	\$ 119.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 37.13	\$ 68.95	\$ 77.51	360.35-\$ 282.84
SUMA	\$ 400.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 3,513.60	\$ 8,486.40		\$ 848.64	\$ 105.36	\$ 954.00	\$ 36.90	\$ 68.46		\$ 297.02	\$ 551.62	\$ 620.07	\$ 2,882.80-\$ 2,262.73
PRODUCTO 2																
OBRERO																
1	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
2	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
3	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
4	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
5	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
6	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
7	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
8	\$ 55.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 439.20	\$ 1,210.80	0.1	\$ 121.08	13.17	\$ 134.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 42.38	\$ 78.70	\$ 87.26	360.19-\$ 272.93
SUMA	\$ 440.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 3,513.60	\$ 9,686.40		\$ 968.64	\$ 105.36	\$ 1,074.00	\$ 36.90	\$ 68.46		\$ 339.02	\$ 629.62	\$ 698.07	\$ 2,881.52-\$ 2,183.45

MES/DIAS	29																
Nombre del trabajador	Sueldo	Sueldo mensual	Base del impuesto	(-) Limite inferior	(=) Excedente	CALCULO DEL IMPUESTO (TARIFA ART. 113)				SUBSIDIO ART. 114				ISR antes de cas	(-) Credito al salario	(=) Retención mensual	
						por: % s/exedente	(=) Impuesto marginal	(+) Cuota fija	(=) Impuesto art. 113	Cuota fija	Subsidio acreditable	% de subcidio					
PRODUCTO 1																	
OBRERO																	
1	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
2	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
3	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
4	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
5	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
6	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
7	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
8	\$ 50.00	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00	\$ 439.20	\$ 1,010.80	0.1	\$ 101.08	13.17	\$ 114.25	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 35.38	\$ 65.70	\$ 74.26	360.35	-\$ 286.09
SUMA	\$ 400.00	\$ 11,600.00	\$ 11,600.00	\$ 3,513.60	\$ 8,086.40		\$ 808.64	\$ 105.36	\$ 914.00	\$ 36.90	\$ 68.46		\$ 283.02	\$ 525.62	\$ 594.07	\$ 2,882.80	-\$ 2,288.73
PRODUCTO 2																	
OBRERO																	
1	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
2	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
3	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
4	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
5	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
6	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
7	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
8	\$ 55.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 439.20	\$ 1,155.80	0.1	\$ 115.58	13.17	\$ 128.75	\$ 4.61	\$ 8.56	0.5	\$ 40.45	\$ 75.13	\$ 83.68	360.19	-\$ 276.51
SUMA	\$ 440.00	\$ 12,760.00	\$ 12,760.00	\$ 3,513.60	\$ 9,246.40		\$ 924.64	\$ 105.36	\$ 1,030.00	\$ 36.90	\$ 68.46		\$ 323.62	\$ 601.02	\$ 669.47	\$ 2,881.52	-\$ 2,212.05

ANEXO 2 DE LA CÉDULA 1 F
CÁLCULO DE SEGURO SOCIAL

Este recuadro nos muestra el cálculo del Seguro Social por trabajador por mes.

		SD DF	43.65													
		ENFERMEDAD Y MATER.					MENSUAL				BIMESTRAL			Total		
		Exedente	Prestaciones en dinero	Gastos M. pensionados	Invalidez y vida	Total	Censatia y vejes	Mes/dias 31	Mes/dias 30	Mes/dias 28	Mes/dias 31	Mes/dias 30	Mes/dias 28	Mes/dias 31	Mes/dias 30	Mes/dias 28
PRODUCTO 1 OBRERO																
1	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
2	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
3	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
4	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
5	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
6	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
7	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
8	\$ -	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.33	\$ 0.65	\$ 0.59	\$ 20.28	\$ 19.62	\$ 18.32	\$ 18.25	\$ 17.66	\$ 16.48	\$ 38.53	\$ 37.28	\$ 34.80	
SUMA							\$ 162.22	\$ 156.99	\$ 146.52	\$ 146.00	\$ 141.29	\$ 131.87	\$ 308.22	\$ 298.27	\$ 278.39	
PRODUCTO 2 OBRERO																
	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
3	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
4	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
5	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
6	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
7	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
8	\$ -	\$ 0.14	\$ 0.22	\$ 0.36	\$ 0.72	\$ 0.65	\$ 22.28	\$ 21.56	\$ 20.12	\$ 20.05	\$ 19.40	\$ 18.11	\$ 42.32	\$ 40.96	\$ 38.23	
							\$ 178.21	\$ 172.46	\$ 160.96	\$ 160.39	\$ 155.21	\$ 144.87	\$ 338.59	\$ 327.67	\$ 305.83	

ANEXO 3 DE LA CÉDULA 1 F

CÁLCULO DEL SALARIO NETO

Una vez ya calculado el ISR y el Seguro Social la siguiente cédula nos muestra el cálculo del salario neto por trabajador y por mes.

Mes/días 31					Mes/días 30					Mes/días 28				
Trabajador	Salario	RETENCIONES		Neto	Salario	RETENCIONES		Neto	Salario	RETENCIONES		Neto		
		ISR	S. S.			ISR	S. S.			ISR	S. S.			
PRODUCTO 1														
OBRERO														
1	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
2	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
3	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
4	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
5	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
6	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
7	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
8	\$ 1,550.00	\$ -	\$ 38.53	\$ 1,511.47	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 37.28	\$ 1,462.72	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 34.80	\$ 1,415.20		
SUMA									\$ 11,701.73				\$ 11,321.61	
				\$ 12,091.78										
PRODUCTO 2														
OBRERO														
1	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
2	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
3	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
4	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
5	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
6	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
7	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
8	\$ 1,705.00	\$ -	\$ 42.32	\$ 1,662.68	\$ 1,650.00	\$ -	\$ 40.96	\$ 1,609.04	\$ 1,595.00	\$ -	\$ 38.23	\$ 1,556.77		
				\$ 13,301.41									\$ 12,872.33	\$ 12,454.17

ANEXO 4 DE LA CÉDULA 1 F
PAGO DE SEGURO SOCIAL E ISR RETENIDO

		ENERO	FEBRERO	MARZO
Trabajador				
PRODUCTO 1				
OBRERO				
	1	\$ -	\$ -	\$ -
	2	\$ -	\$ -	\$ -
	3	\$ -	\$ -	\$ -
	4	\$ -	\$ -	\$ -
	5	\$ -	\$ -	\$ -
	6	\$ -	\$ -	\$ -
	7	\$ -	\$ -	\$ -
	8	\$ -	\$ -	\$ -
SUMA		\$ -	\$ -	\$ -
PRODUCTO 2				
OBRERO				
	1	\$ -	\$ -	\$ -
	2	\$ -	\$ -	\$ -
	3	\$ -	\$ -	\$ -
	4	\$ -	\$ -	\$ -
	5	\$ -	\$ -	\$ -
	6	\$ -	\$ -	\$ -
	7	\$ -	\$ -	\$ -
	8	\$ -	\$ -	\$ -
SUMA		\$ -	\$ -	\$ -

RETENCIÓN DEL S. S. MENSUAL

Trabajador	ENERO	FEBRERO	MARZO
PRODUCTO 1			
OBRERO			
1	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
2	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
3	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
4	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
5	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
6	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
7	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
8	\$ 20.28	\$ 18.32	\$ 20.28
SUMA	\$ 162.22	\$ 146.52	\$ 162.22
PRODUCTO 2			
OBREROS			
1	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
2	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
3	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
4	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
5	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
6	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
7	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
8	\$ 22.28	\$ 20.12	\$ 22.28
SUMA	\$ 178.21	\$ 160.96	\$ 178.21
SUMA (1 + 2)	\$ 340.43	\$ 307.48	\$ 340.43

RETENCIÓN DE S. S. BIMESTRAL

Trabajador	ENERO	FEBRERO	MARZO
PRODUCTO 1			
OBRERO			
1	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
2	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
3	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
4	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
5	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
6	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
7	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
8	\$ 18.25	\$ 16.48	\$ 18.25
SUMA 1	\$ 146.00	\$ 131.87	\$ 146.00
PRODUCTO 2			
OBRERO			
1	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
2	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
3	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
4	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
5	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
6	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
7	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
8	\$ 20.05	\$ 18.11	\$ 20.05
SUMA 2	\$ 160.39	\$ 144.87	\$ 160.39
TOTAL (1 + 2)	\$ 306.38	\$ 276.73	\$ 306.38

ANEXO 5 DE LA CÉDULA 1 F

CÁLCULO DE CONTRIBUCIONES RETENIDAS POR PAGAR

Esta cédula nos da el importe de contribuciones retenidas por pagar ya una vez calculado las cedulas anteriores.

MES	RETENCIONES S. S. (MES PAGO)			RETENCION ISR 2	SUMA (1 + 2)
	MENSUAL	BIMESTRAL	SUMA 1		
ENERO	\$ 9,000.00	\$ -	\$ 9,000.00	\$ 600.00	\$ 9,600.00
FEBRERO	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43
MARZO	\$ 307.48	\$ 583.12	\$ 890.60	\$ -	\$ 890.60
ABRIL	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43
MAYO	\$ 329.45	\$ 602.88	\$ 932.33	\$ -	\$ 932.33
JUNIO	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43
JULIO	\$ 329.45	\$ 602.88	\$ 932.33	\$ -	\$ 932.33
AGOSTO	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43	\$ -	\$ 340.43
SEPTIEMBRE	\$ 340.43	\$ 452.38	\$ 792.81	\$ -	\$ 792.81
OCTUBRE	\$ 329.45	\$ -	\$ 329.45	\$ -	\$ 329.45
NOVIEMBRE	\$ 340.43	\$ 602.88	\$ 943.31	\$ -	\$ 943.31
DICIEMBRE	\$ 329.45	\$ -	\$ 329.45	\$ -	\$ 329.45
				TOTAL	\$ 16,111.98

ANEXO 6 DE LA CÉDULA 1 F

PAGO DE PRESTACIONES

Esta cédula indica el total y el mes de pago de prestaciones.

MES	AGUINALDO	PRIMA V.	TOTAL
ENERO	\$ -	\$ -	\$ -
FEBRERO	\$ -	\$ -	\$ -
MARZO	\$ -	\$ 1,460.00	\$ 1,460.00
ABRIL	\$ -	\$ -	\$ -
MAYO	\$ -	\$ -	\$ -
JUNIO	\$ -	\$ -	\$ -
JULIO	\$ -	\$ -	\$ -
AGOSTO	\$ -	\$ -	\$ -
SEPTIEMBRE	\$ -	\$ -	\$ -
OCTUBRE	\$ -	\$ -	\$ -
NOVIEMBRE	\$ -	\$ -	\$ -
DICIEMBRE	\$ 12,600.00	\$ -	\$ 12,600.00
TOTAL			\$ 14,060.00

ANEXO 7 DE LA CÉDULA 1 F

PAGO DE INCENTIVOS

Esta cédula nos muestra el pago total de incentivos.

	MES	BONOS TRANSPORTE	PREMIOS	TOTAL	
	ENERO	1920		1920	
	FEBRERO	1920	4880	6800	
	MARZO	1920		1920	

CONCLUSIÓN

Con base a las investigaciones realizadas para la elaboración de este trabajo, se ha llegado a la siguiente conclusión:

Una de las características principales de las Empresas es la importancia que le dan al Presupuesto, el cual constituye una de las mejores herramientas con que puede contar la administración, las empresas deben gran parte de su éxito al profesionalismo con el cual sus ejecutivos lo elaboran estableciendo los objetivos y utilizándolo como guía para la consecución de los mismos, además el presupuesto representa una forma de medir y evaluar el desempeño de las unidades de trabajo internamente.

El éxito y funcionalidad de un Presupuesto de Recursos Humanos Aplicado al Área de Producción depende de la prioridad que la gerencia de una empresa le asigne, es de suma importancia la credibilidad de las proyecciones las cuales deben de ser apegadas a la realidad para que el presupuesto pueda ser utilizado como la principal herramienta de control y utilizar el análisis de variaciones en la toma de decisiones de medidas correctivas y preventivas.

Los presupuestos deben ser flexibles de tal manera que se puedan aprovechar todas las oportunidades favorables, no debe limitar la toma de decisiones y debe prever la re planificación o revisión en la medida que evolucionen diferentes situaciones que puedan afectar los resultados de una empresa.

Los presupuestos se deben manejar con exactitud ya que un error puede ocasionar deficiencias que perjudicaría a la empresa económicamente.

Para finalizar la conclusión de esta investigación cabe mencionar para tener una buena organización en general sin despreciar hasta lo más mínimo de una empresa es importante ser considerado en el presupuesto ya que se tendrá un control mayor de los gastos que se generen sin que afecte la producción y utilidad de una empresa siendo claro, preciso y confiable.

BIBLIOGRAFÍA

- BURBANO RUIZ, Jorge E. *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. p.p. 376.
- CONGDON, Tim y Mc Williams Douglas, *Contabilidad y presupuestos*. Ediciones Grijalbo S. A. México. 1982. p.p. 358.
- MOCCIARO, Osvaldo A. *Presupuestos integrado*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. 1993. p.p. 190.
- RIO Gonzáles, Cristóbal. *El presupuesto*. 4ª ed., Editorial ECAFSA. México. 2000. p.p. 333.
- WELSCIT Glenn A. *Presupuestos, Planificación y control de utilidades*. 5ª ed. Editorial Prentice may Hispanoamericana. México. 1990. p.p. 697.

OTRAS FUENTES

- www.lafacua.com/apuntes/contabilidad/presupuestos/default.htm (“Contabilidad y presupuestos de una empresa”)
- www.aeca.es/pub/documentos/pg4.htm (“Proceso presupuestario en la empresa”)
- www.ucm.es/DAP/tesauro.htm (“Presupuestos”)
- www.aeca.es/pab/documentos/pg4.htm.32k (“Proceso presupuestario en la empresa”)
- www.niveliv.es/webniv02.nsf/WebPaginasHTML1/02.20?OpenDocument - 10k (“Control de producción presupuestado”)
- www.lafacu.com/apuntes/contabilidad/presupuestos/default.htm - 101k (“Presupuestos de producción aplicada a la empresa”)
- BOLETÍN DE LA ASOCIACIÓN ANDALUZA DE BIBLIOTECARIOS,
"Presupuestos", en *Novedades Editoriales*. Año xx. núm. 52. Editorial SIN.
México. Septiembre de 2003. p.p. 42.
- CHAVEZ DOMÍNGUEZ, Guillermo L. "Guía presupuestales", en *Prontuario de actualización*. Año xx. 1ª parte, Editorial GASCA. México. Julio de 2001.p.p.16.

SCHRAPPE, Max L., "Formulación de presupuestos", en *Parámetros de políticas fiscales en la formulación de presupuestos*. Año xx. Vol. 7. núm. 15. Editorial Hilton, Washington. E. U. septiembre de 2002. p.p. 32.

CHACERO RUIS, Manuel, "Contabilidad y presupuestos empresarial", en *Novedades*. Año xx. Vol. II. núm. 20. Editorial continental. México. Septiembre de 2002. p.p. 68.