



## Índice.

<b>I. Generalidades sobre el presupuesto.....</b>	<b>4</b>
1.- Historia.....	4
2.- Nociones de presupuestos.....	5
3.- Ubicación del presupuesto.....	5
4.- Importancia.....	6
5.- Ventajas y limitaciones.....	7
6.- Clasificación de los presupuestos.....	7
7.- Áreas funcionales de la empresa.....	10
<b>II. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto.....</b>	<b>11</b>
1.- Labor de concientización.....	11
2.- Determinación de las características propias de cada empresa.....	11
3.- Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto.....	12
4.- Comité de presupuestos.....	13
4.1. Características del comité de presupuestos.....	13
4.2. Funciones del comité de presupuestos.....	13
5.- Director del presupuesto. ....	14
6.- Manual de procedimientos.....	14
7.- Áreas del conocimiento usadas para preparar el presupuesto.....	15
8.- Modelo de planeación de utilidades.....	15
8.1 Estudio de Mercado.....	15
8.2 Ventas.....	16
8.3 Producción.....	16
8.4 Uso de materiales.....	17
8.5 Compras.....	17
8.6 Inventario de materiales.....	17
8.7 Sueldos y salarios.....	17
8.8 Costos indirectos de producción.....	18
8.9 Costos de operación.....	18
8.10 Estados financieros tentativos.....	18
8.11 Análisis de datos.....	20
<b>III. Planeación de las ventas.....</b>	<b>22</b>
1.- Aspectos generales.....	22
2.- Importancia.....	22
3.- Plan de ventas.....	23
3.1 Componentes.....	23
3.2 Objetivos.....	23
3.3 Tendencia.....	24
3.4 Pronósticos.....	24
3.5 Mercado.....	25
3.6 Políticas.....	25
3.7 Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.....	26
4.- Presupuesto de ventas.....	26
5.- Presupuesto de publicidad y promoción.....	29
6.- Presupuesto de costo de venta.....	30
7.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:.....	30



7.1 Ventas.....	30
7.2 Publicidad y promoción.....	31
7.3 Costo de venta.....	31
<b>IV. Planeación de producción y costos operacionales.....</b>	<b>32</b>
1.- Generalidades.....	32
2.- Aspectos del plan de producción.....	32
3.- Cantidad a producir.....	34
4.- Materiales.....	35
4.1 Consumos.....	35
4.2 Inventarios.....	35
5.- Sueldos y salarios.....	36
6.- Gastos indirectos de producción.....	37
7.- Inventarios finales de:.....	37
7.1 En proceso.....	38
7.2 Terminados.....	38
8.- Presupuestos de producción.....	38
9.- Presupuestos de consumo de materiales.....	39
10.- Presupuesto de compras de materiales.....	39
11.- Presupuesto de costos de transformación.....	40
12.- Presupuesto de costos de operación.....	41
13.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:.....	41
13.1 Producción.....	41
13.2 Consumos.....	42
13.3 Compras.....	42
13.4 Transformación.....	43
13.5 Operación.....	43
<b>V. Presupuestos de tesorería.....</b>	<b>44</b>
1.- Definición y objetivos.....	44
2.- Flujo de efectivo.....	45
3.- Presupuesto de caja.....	48
3.1 Componentes.....	48
3.2 Período.....	49
3.3 Saldo mínimo requerido.....	49
3.4 Pautas para cubrir faltantes.....	50
<b>VI. Presupuesto de capital.....</b>	<b>49</b>
1.- Aspectos generales.....	51
2.- Características.....	51
3.- Objetivos.....	52
4.- Diferentes clases de proyectos.....	52
5.- Métodos de evaluación.....	53
6.- Alternativas de inversión.....	55
7.- Capital de trabajo.....	56
<b>VII. Estados financieros presupuestados y análisis de la información.....</b>	<b>58</b>
1.- Generalidades.....	58
2.- Registros contables.....	59
3.- Resumen de la información obtenida.....	60
4.- Presentación de los estados financieros proyectados.....	61



5.- Análisis de la información presupuestada mediante: .....	62
5.1 Razones Financieras.....	62
5.2 Contribución de cada producto a las utilidades.....	68
5.3 Punto de Equilibrio.....	68
5.4 Análisis Cuantitativo.....	70
<b>VIII. Control del presupuesto.....</b>	<b>71</b>
1.- Concepto.....	71
2.- Niveles de control.....	72
3.- Proceso de control.....	72
4.- La variación en el presupuesto.....	73
5.- Análisis de las variaciones más relevantes.....	75
6.- Tratamiento de las variaciones.....	76
<b>IX. Caso Práctico.....</b>	<b>77</b>
<i>(Verlo con el Asesor)</i>	
1. Planteamiento.	
2. Análisis.	
3. Exposición.	
<b>X. Diferentes enfoques del presupuesto.....</b>	<b>78</b>
1.- Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.....	78
2.- Por Programas y Actividades.....	80
3.- Presupuesto Base Cero.....	83
<b>XI. La informática y los presupuestos.....</b>	<b>85</b>
1.- Relación práctica.....	85
2.- Metodología a utilizar.....	85
3.- Beneficios de su uso.....	85
Referencias.....	87



# I. Generalidades sobre el presupuesto.

## 1.- Historia.

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

- 1820, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
- 1821, E.U.A. implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
- Después de la Primera Guerra Mundial en toda la Industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.
- De 1912 a 1925 en E.U.A. se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.
- 1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.
- 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
- 1948, en E.U.A. el Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.
- Posguerra de la Segunda Guerra Mundial, la Administración por Áreas de Responsabilidad, dió lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
- 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
- 1964, el Departamento de Agricultura de E.U.A. intenta el Presupuesto de Base Cero, el original, siendo un fracaso.
- 1965, el presidente de E.U.A. introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.



- 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

## 2.- Nociones de presupuestos.

La palabra “Presupuesto” se compone de dos raíces latinas:  
PRE = antes de, o delante de, y SUPUESTO = hecho, formado.  
Por lo tanto, presupuesto significa “**antes de lo hecho**”.

*El Presupuesto es “un conjunto de pronósticos referentes a un lapso o periodo precisado, para la obtención de recursos de una entidad.”*

Sin embargo, para Cristobal del Río, el presupuesto es: “*La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.*”

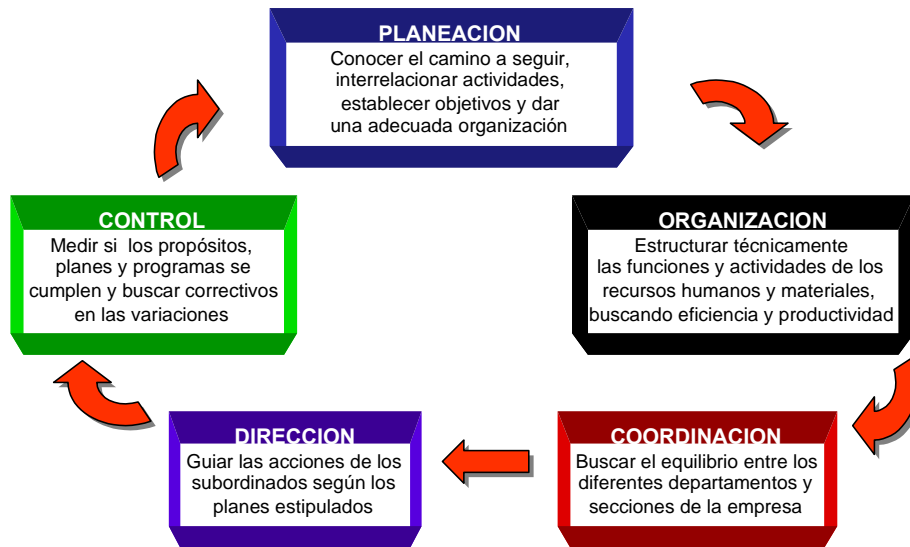
## 3.- Ubicación del presupuesto.

El Presupuesto se encuentra en todas las etapas del Proceso Administrativo:

1. *De Previsión.* (Preconocer lo necesario). Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
2. *De Planeación.* (¿Qué y cómo se va a hacer?). Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los posibles objetivos, basándose en la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.
3. *De Organización.* (¿Quién lo hará?). Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, por medio del establecimiento de elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan, lo que permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del negocio si se requiere.
4. *De Coordinación o Integración.* (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general). Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad. Para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coincidiendo y funcionando así todas las actividades de la Institución.
5. *De Dirección.* (Guiar para que se haga). Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como a conducir y guiar a los subordinados.



6. *De Control.* (Ver que se realice). Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.



EL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 4.- Importancia.

Es una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.

Así mismo, juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. El Control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

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



## **5.- Ventajas y limitaciones.**

### **Ventajas.**

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos
- Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,
- Ayuda a optimizar recursos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.
- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

### **Limitaciones.**

- Estar basado en estimaciones o pronósticos, que son susceptibles de errores, y a imprevistos como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.
- Es sólo una herramienta de la administración, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto los resultados pueden no ser inmediatos.

## **6.- Clasificación de los presupuestos.**



### I.- Por el tipo de empresa.

- A. **Públicos.** Los que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- B. **Privados.** Los que utilizan las Empresas Particulares, como instrumento de su Administración.

### II.- Por su contenido.

- A. **Principales.** Son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de un presupuesto de la entidad.
- B. **Auxiliares.** Son los que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

### III.- Por su forma.

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

### IV.- Por su duración.

- A. **Cortos.** Los que abarcan un año o menos.
- B. **Largos.** Los que se formulan para más de un año.

### V.- Por la técnica de valuación.

- A. **Estimados.** Son los que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado.
- B. **Estándar.** Son aquellos que por ser hechos sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

### VI.- Por su reflejo en los estados financieros.

- A. **De Posición financiera.** Muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.





- B. **De resultados.** Muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro.
- C. **De costos.** Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

#### VII.- Por las finalidades que pretende.

- A. **De promoción.** Se presenta en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.
- B. **De aplicación.** Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.
- C. **De fusión.** Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
- D. **Por áreas o niveles de responsabilidad.** Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.
- E. **Por programas.** Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.
- F. **Base cero.** Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve para evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.
- G. **Tradicional.** Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la "Iniciativa Privada".

**VIII.- De Trabajo.** Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las etapas de previsión, planeación y formulación y contempla:

- a) **Presupuestos parciales.** Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:
- b) **Presupuestos previos,** que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en él:
- c) **Presupuesto definitivo.** Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:



- d) **Presupuestos maestros o tipo**, con los que se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo ya que sólo se hacen o se ajustan los que tengan variación substancial, pero deben ser revisados continuamente.

En resumen, también podríamos decir que los presupuestos se dividen en operativos, financieros, y de inversiones permanentes para adquisiciones de activo fijo, denominados también de capital. Además como mencionamos, pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos y existe una subdivisión más, el llamado: presupuesto base cero.

Por su parte, el presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados.

Por último, podemos decir que el concepto de contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad (una clasificación más) es un factor importante del proceso presupuestal. Todas las personas que integran el cuerpo administrativo conocen cuáles son sus responsabilidades y a quines deben reportar. Un gerente que planee un segmento específico será responsable de los resultados que se obtengan, bien sea dentro de una organización estructurada sobre áreas básicas o bien por niveles o centros de responsabilidad.

## 7.- Áreas funcionales de la empresa.

El presupuesto se utiliza en todas las áreas de la empresa pero se identifica con las siguientes:

- **Ventas.-** Para determinar las estimaciones de ingresos, gastos de distribución, mercadotecnia y publicidad, comisiones de ventas, etc.
- **Producción.-** Costo de producción, inventarios de materiales, inventarios de productos terminados, etc.
- **Compras.-** Para determinar los abastecimientos requeridos por la organización.
- **Administración.-** Gastos de administración, etc.
- **Finanzas.-** Gastos financieros, intereses, comisiones bancarias, etc.



## II. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto.

### 1.- Labor de concientización.

Esta labor deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo. Desde el punto de vista operativo la concientización es crucial porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. En cuanto a lo administrativo se necesita persuadir los cuadros gerenciales sobre la ventaja de la adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio. En la fase de concientización es importante tener presente lo siguiente:

1. Para prever conflictos organizacionales, es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
2. Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.
3. Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes las desarrollan.
4. La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, acabar con la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.
5. Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización.

### 2.- Determinación de las características propias de cada empresa.

Las variables relacionadas a continuación son importantes en el diagnóstico interno, que representa un factor fundamental de la planeación, la cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto.

- a) **Situación financiera.** El Estado Financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de los títulos de propiedad, y los índices de lucratividad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas actuales y los proveedores contribuye a la obtención de fondos que aunados a la generación interna de recursos, condicionarán las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acometimiento de proyectos, y el estudio de las oportunidades de crecimiento, permitiendo dilucidar las posibilidades reales del progreso y, por tanto, sentando las bases para establecer si las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia.



- b) **Eficiencia y productividad:** La Eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la Productividad se expresa como la producción por hora–hombre u hora–máquina.

Estos resultados dependen de elementos como la actualización tecnológica, la distribución funcional de la planta, la destreza de la mano de obra. Los índices de Eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico y la naturaleza de los procesos administrativos, y los coeficientes de Productividad, tiene influencia notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. En este contexto, las variables citadas inciden en los presupuestos empresariales.

- c) **Actualización tecnológica:** En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.
- d) **Políticas gerenciales:** En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades gravitará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses. De la misma manera la política de inventarios se reflejará en los presupuestos de compras y producción, y las políticas de salarios y de crédito se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, la comercialización y los flujos monetarios.

### 3.- Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto.

De manera sintética, se realiza la siguiente secuencia de actividades:

1. Llevar a cabo juntas periódicas tanto para consolidación del equipo de trabajo, como para revisiones de alcance de objetivos propuestos.
2. Elección del Director del Presupuesto.

Evaluación de los planes, políticas, objetivos y fines, en concordancia con los diversos intereses divisionales interiores; formula el Plan General a realizar, precisando las bases adoptadas para el mismo y presenta el plan a la Dirección General para su aprobación o rechazo.

3. Revisar los presupuestos departamentales de cada división, acoplarlos y totalizarlos, realizando el Presupuesto Global Tentativo con sus analíticos.
4. Presentar el Presupuesto Tentativo para su estudio, evaluación, aprobación o rechazo ante las autoridades correspondientes.
5. Realizar una junta de terminación y reconocimiento de los esfuerzos realizados, emitiendo y distribuyendo Jefes de Departamento el Presupuesto Oficial.
6. Llevar a cabo aspectos de comparación, control, evaluación, etc. para aplicar las medidas correctivas en caso de variaciones o desviaciones de importancia para proseguir con la acción continua.



#### 4.- Comité de presupuestos.

Este se integra de la siguiente manera:

- a) **Director o Gerente general.** Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.
- b) **Director de finanzas o Contralor.** Aspectos financieros y de control (Presupuesto Financiero), estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos, relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos y Obligaciones; análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Cuando funge como Director de Finanzas y Contralor básicamente tiene las funciones de: obtención del capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones.
- c) **Gerente de ventas y mercadotecnia.** Ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etc.
- d) **Gerente de producción o Superintendente.** Control de almacén de materiales, de producción, de mantenimiento, etc.

##### 4.1. Características del comité de presupuestos.

Existe un Director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

1. Las fechas del calendario están referidas al momento en que el Director del presupuesto reciba o envíe algo.
2. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el Director del mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tienen la obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración.
3. El campo de acción de cada funcionario, autoridad, responsabilidad y jerarquía está debidamente delimitado.

##### 4.2. Funciones del comité de presupuestos.

1. Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
2. Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
3. Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.



## **5.- Director del presupuesto.**

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo, el cual deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la Empresa y estar compenetrado del Sistema Contable de la Entidad, su organización, operaciones, problemas, etc., por lo que generalmente se designa a un Contador Público o a un Lic. En Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o Director de Finanzas. Sus principales funciones son:

1. Formular el presupuesto general, así como preparar estados pro forma y presupuestados.
2. Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.
3. Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
4. Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
5. Elaborar manuales o instructivos claros, precisos, y suficientemente amplios.
6. Revisar continuamente lo presupuestado contra lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.
7. Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de Presupuestos.
8. Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

## **6.- Manual de procedimientos.**

El Manual de Procedimientos del Control Presupuestal, tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, las operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal. Es necesario que exista uniformidad para coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos. Este debe contener en forma detallada:

1. Las bases, los propósitos y los funcionamientos del sistema de presupuestos, así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
2. El periodo que abarcará el presupuesto.
3. La organización necesaria para su administración.
4. Los procedimientos para formular los presupuestos.
5. El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.
6. Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
7. Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.
8. Procedimientos a seguir para la elaboración y la revisión de las estimaciones.



9. Procedimientos a seguir para la aprobación
10. Obligaciones de todos y cada uno.

## 7.- Áreas del conocimiento usadas para preparar el presupuesto.

Entre los principales pueden mencionarse:

**Economía** ya que el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés desempeñan un papel determinante en las proyecciones. De igual modo el conocimiento de los mercados de capitales nacionales e internacionales contribuye a tomar decisiones acerca del financiamiento y la inversión.

**Estadística** proporciona métodos de cálculo de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son claves para reducir el grado de incertidumbre.

**Administración** suministra conceptos vinculados al planeamiento, la coordinación de actividades y los flujos de información, destacándose en este punto herramientas como la ruta crítica y el Gantt, que son cruciales para el control.

**Contabilidad** al representar la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, sirve de soporte al sistema por cuanto el presupuesto.

**Finanzas** además de fomentar el análisis global y sectorial del sistema promueven, la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración del cuerpo directivo. La gestión financiera es preponderante porque actúa en todas las etapas del planeamiento, en la decisión de las fuentes de financiación, en análisis de las inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de inventarios que reducen los costos. Las finanzas aportan a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro utilizados para valorar la gestión.

## 8.- Modelo de planeación de utilidades.

### 8.1. Estudio de Mercado.

La investigación de los mercados meta definidos para desarrollar las estrategias corporativas es básica porque aporta información sobre las necesidades de los compradores, la manera como ellos evalúan la utilidad de un producto y su capacidad de compra. Esto junto con la localización, las variables demográficas, el estilo de vida, los riesgos incurridos al adquirir un bien y la capacidad adquisitiva, concurren en la segmentación de mercados, lo que promueve la estimación posterior de la oferta y la demanda, lo que permite cuantificar el tamaño del mercado factible que una empresa puede abarcar.

Para consolidar el mercado objetivo, deben analizarse los anteriores aspectos, que permiten obtener lo siguiente:



**Evaluar las posibilidades competitivas.** Con base en el análisis de ventajas competitivas, acoger las estrategias de marketing que avalen las opciones de crecimiento o consolidación.

**Cuantificar el mercado.** Corresponde a los estimativos de ventas por producto, línea de producto y territorio de ventas, lo que brinda información importante para definir políticas sobre la distribución de los recursos financieros canalizados a la publicidad.

**Identificar el potencial del mercado.** Este revela el volumen total de ventas, expresado en unidades físicas monetarias que todos los productores podrían atender, e incluye la fusión de parámetros, número de usuarios potenciales y tasas de compra.

**Realizar pronósticos de ventas.** Estos se realizan en base al estudio de la demanda y la participación de la empresa en el mercado.

**Establecimiento de precios.** Apoya los objetivos fijados en cuanto a los volúmenes de comercialización previstos y es crucial para determinar la clase de demanda que se busca atender.

## **8.2. Ventas.**

Basándose en el estudio de mercado, se genera un nivel de ventas que se espera alcanzar por una empresa, según un análisis de sus capacidades y debilidades.

El Presupuesto de ventas representa la expresión monetaria de todas las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo y permanente con los consumidores finales o distribuidores, entre las cuales destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de productos. Este presupuesto permite determinar lo siguiente:

1. Costos adscritos a la actividad de la fuerza de venta (sueldos de vendedores, distribución)
2. Costos vinculados a los reconocimientos del trabajo (comisiones, premios, bonificaciones)
3. Costos de transporte (incluye sueldos del personal que distribuye el producto)

## **8.3. Producción.**

Una vez concluido el plan de ventas, el siguiente paso es desarrollar un plan de producción, el cual implica determinar el número de unidades de cada producto, que deber ser fabricado para cumplir el plan de ventas y mantener los niveles planificados del inventario de artículos terminados.

Al planificar las necesidades de producción, se necesita decidir acerca de los niveles del inventario de artículos terminados que habrán de incluirse en los planes. Asimismo, debe de contemplarse el plazo y el número de personas necesarios para elaborar los productos requeridos. Este constituye la base esencial para planificar los costos de la materia prima directa, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación.





#### **8.4. Uso de materiales.**

El presupuesto de materia prima directa, muestra la cantidad estimada de materiales y partes que se requieren para producir el número de unidades planificadas de artículos terminados en el presupuesto de producción; no muestra ningún importe.

El insumo básico de información es el número de unidades de cada tipo de material y parte requeridos para fabricar cada unidad de artículo terminado, por consiguiente este, exige un cuidadoso estudio de los productos para determinar las tasas unitarias de consumo, las cuales se multiplican por el número planificado de unidades de artículos terminados que se producirán, para calcular las unidades totales de los materiales y partes requeridos.

#### **8.5. Compras.**

El presupuesto de materia prima directa provee al gerente de compras los datos que éste necesita para desarrollar un plan de compras, considerando también la política de inventarios, logra planificar el número de unidades de cada materia prima que debe comprarse para soportar los planes de producción.

Es importante que el gerente de compras esté enterado sobre los mercados para los artículos que debe comprar, siendo su responsabilidad planificar los costos unitarios que se utilizarán en el presupuesto de compras.

#### **8.6. Inventario de materiales.**

Al llegar a este punto, los gerentes habrán planificado los costos para la fábrica. Se cuenta así con información para desarrollar las cifras monetarias de los inventarios de Materia prima, Producción en proceso, Artículos terminados.

Se entregan al director de planificación y control copias de los presupuestos de producción, materia prima, compras, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. El personal técnico de asesoría emplea estas cifras para calcular y compilar los datos que se requieren en la determinación de los niveles presupuestados de los inventarios (unidades e importes) y el costo de los artículos vendidos. Es importante tomar en cuenta el método de flujo del costo de los inventarios que se empleará.

#### **8.7. Sueldos y salarios.**

Un primer paso será definir, en estrecha coordinación con el departamento de administración de recursos humanos, los requerimientos de personal para la planta en todos sus niveles, necesidad de especializaciones, remuneraciones, políticas de promociones y aumentos de sueldo, época de ingreso de ese personal, planes de vacaciones, programas de adiestramiento, lapso de la revisión del contrato colectivo, etc.



En este punto se debe contemplar las horas estándar de mano de obra directa por unidades de artículos terminados y las cuotas promedio de salario por hora planificados. Las bases así establecidas servirán para medir y controlar las erogaciones reales y la determinación de variaciones en cantidad y en precio.

### **8.8. Costos indirectos de producción.**

Se basa en el presupuesto de producción, siendo el departamento de gastos indirectos el centro administrativo de la fábrica (electricidad, reparaciones, gastos generales de la fábrica, servicios del edificio, etc.) Todos los gastos se planifican por áreas de responsabilidad, los costos se basan en el trabajo o volumen de actividad el cual, a su vez, se basa ya sea en las estimaciones directas hechas por los gerentes o las fórmulas departamentales del presupuesto flexible.

### **8.9. Costos de operación.**

En este punto deben considerarse básicamente los siguientes asuntos:

1. El gasto en que se incurrirá por el desplazamiento de los artículos terminados hasta el consumidor final.
2. La cobranza y depósito del precio del artículo adquirido por el consumidor final
3. Las políticas establecidas en el manual de operación de la entidad en cuanto a compensaciones al personal, depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia, planes de pensión, jubilación, provisiones de pasivo, etc.

### **8.10. Estados financieros tentativos.**

Los estados financieros pro-forma (tentativos o proyectados) son básicamente la proyección tanto del balance general como del estado de resultados, Weston, indica que otra forma de pronosticar las necesidades y excedente a corto plazo es formular estados de resultados y balances generales proyectados o estados financieros pro-forma, los cuales permiten evaluar la posición financiera que se prevé para una empresa

Los estados financieros presupuestados son el resultado o sumario de todos los presupuestos, derivan de un sistema de control presupuestario integral y requieren de una coordinación extrema. El detalle mensual de los presupuestos principales y sumarios permitirá integrar los estados financieros básicos, por medio de técnicas contables. Los presupuestos se encadenan por lazos lógicos, de manera que el cumplimiento de los objetivos de uno, son la base para otros. Cualquier pronóstico acerca de requerimientos financieros implica determinar la cantidad de dinero que se necesitará durante un período específico, determinar que cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo período y determinar los fondos requeridos para determinar los fondos financieros externos una vez utilizados los internos.

**Los estados financieros tentativos revelan:**



- Ingresos futuros.
- Planeación de las utilidades.
- Necesidades de fondos.
- Costos y gastos.
- Capital de trabajo requerido.
- Flujo neto de efectivo para efectos de valuación financiera.
- Determinación de la inversión neta que requerirá el financiamiento del proyecto de inversión.

**El balance pro-forma.** Partiendo de un estado previsto como saldo inicial, se elaborará el balance proyectado con saldos mensuales, que surge como resultado del registro de movimientos de las cuentas utilizadas para los distintos presupuestos. Una forma de realizarlo es mediante la elaboración de asientos contables con columnas múltiples para cada uno de los meses del presupuesto. Posteriormente el correcto traspaso a mayor para determinar las cifras finales. Es decir, partiendo del inicio del periodo presupuestal, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho periodo, se estará en condiciones de obtener la posición financiera presupuestada a la terminación del ejercicio. Una vez formulada, se estará en condiciones de preparar el origen y la aplicación de recursos presupuestado, mediante la comparación de las posiciones financieras al principio y al final del ejercicio, por medio de las variaciones. Este informa del efecto del plan de operaciones sobre el activo, el pasivo y el capital de la compañía. Es preparado por el director de presupuesto a partir de los planes que se muestran en otros componentes del plan de utilidades.

**El estado de resultados presupuestado.** Se entregan copias de presupuestos de ventas, costos de fábrica y gastos generales al director de planificación para preparar este tipo de informe, el presupuesto relativo a las cuentas de resultados, constituye la base para la elaboración del estado de resultados, mediante la conjunción de los presupuestos parciales.

Los estados financieros pro-forma se pueden utilizar para propósitos de control. Cuando los resultados reales se compilan, se debe comparar con cantidades que se pronosticaron y las diferencias importantes se deben investigar.

Por su parte, Gitman considera que el proceso de planeación de las utilidades se centra en la elaboración de estados financieros (estado de resultados y balance general) proyectados, o pronosticados. La elaboración de tales estados financieros requiere de una cuidadosa combinación de ciertos procedimientos que permitan estimar los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital de aportación que resultan de tratar de anticipar las operaciones de la empresa.

En la elaboración de los estados financieros tentativos se requiere de dos tipos de información:

- Los estados financieros del año anterior, y
- El pronóstico de ventas del año siguiente.

Todos los presupuestos, como técnica de pronóstico, deben ser elaborados a precios corrientes, es decir, considerando el precio de los activos reales y financieros que existen en el mercado en el presente, dado que no es posible realizarlos a precios



constantes ya que para ello necesitaríamos conocer el dato específico de inflación, la cual tenemos que restar al precio corriente para conocer el precio constante. Sin embargo, las empresas que ya tienen una historia pueden elaborar sus pronósticos de ingresos y gastos a partir de su información histórica, pero las empresas que son de nueva creación tienen que partir de la información recabada en el mercado sobre los precios existentes.

Los estados financieros tentativos son construidos siguiendo la metodología contable aplicable a las empresas para la elaboración de sus actuales estados financieros, como el balance general y el estado de resultados. El balance general lo entendemos como una fotografía en la cual podemos ver un elemento estático, sin movimiento, es decir, en un punto en el tiempo. Refleja por tanto la situación financiera de las decisiones de inversión y de financiamiento que se tomaron y que cuantitativamente son expresados en un momento específico del tiempo, en México generalmente al último día del año o al último mes de cada trimestre.

Por otra parte, un balance general pro-forma representaría cómo cambiaría en el tiempo esa fotografía, pero en todos los casos seguiría representando puntos estáticos. Y el estado de resultados, por su parte, es una herramienta financiera dinámica, dado que se analizan los movimientos de ingresos y de egresos generados a lo largo de un horizonte temporal específico, usualmente un año, así, toda empresa elabora el estado de resultado siguiendo el ejercicio fiscal del país específico en que se pagan impuestos, en México este periodo coincide con el año natural, es decir, del 1 de enero al 31 de diciembre. En un estado de resultados pro forma se pronostican, por tanto, los ingresos y egresos que de manera anual se estima tendrá la empresa.

En ambos estados financieros no solamente pueden analizarse aquellas cuestiones relacionadas con los aspectos financieros, sino también con los operativos. El presupuesto maestro tiene que incluir presupuestos de operación y presupuestos financieros. Para elaborar el presupuesto de operación, a su vez, tienen que prepararse tanto presupuestos de ingresos, como de ventas, y presupuestos de egresos, como de producción. El presupuesto financiero tiene como principal expresión precisamente a los estados financieros pro forma. El estado de resultados, el estado de situación financiera y el de flujo de efectivo, son la parte medular del presupuesto maestro pro-forma.

Cualquier pronóstico de los requerimientos financieros implica:

- Determinar la cantidad de dinero que necesitará la empresa durante un periodo determinado;
- Determinar la cantidad de dinero que la empresa generará internamente durante el mismo periodo, y
- Sustraer de los fondos requeridos los fondos generados para determinar los requerimientos financieros externos. Un método utilizado para estimar los requerimientos externos es el conocido como método del balance general proyectado.

## **8.11. Análisis de datos.**



El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieron lugar a las favorables. La comparación se efectúa generalmente en varios grupos, por ejemplo:

### **Ventas**

1. *Volumen de ventas.* Las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas, en mayor o menor número.
2. *Precio de Ventas.* Los productos se vendieron a un precio distinto de lo presupuestado.

### **Producción**

1. *Volumen.* Se produjo mayor o menor número de artículos presupuestados
2. *Sueldos y salarios.* Variación en cantidad (horas) y precio.

### **Gastos de venta y administración.**

1. *En gastos.* De la comparación de los costos indirectos realmente efectuados contra los presupuestados.
2. *En capacidad.* Por el estudio de las horas empleadas contra las presupuestadas.

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá a la Administración, determinar que área de la organización no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente.



### **III. Planeación de las ventas.**

#### **1.- Aspectos generales.**

Según Jacques un plan de ventas se compone normalmente de decisiones integradas, las cuales, son dinámicas, sin embargo, la estrategia puede estar cambiando rápida o lentamente, dependiendo de las necesidades de la empresa.

El plan de ventas o plan de acción de comercialización, es el que forma un enlace entre el valor que el negocio puede producir y los clientes, y la calidad de la estrategia estará determinada por la calidad del enlace, por lo tanto, un plan de acción de comercialización adecuado producirá un fuerte enlace con los clientes.

El diseño de un buen plan de acción de comercialización comienza con una revisión de la posición interna y externa de la empresa y después con los recursos disponibles: tiempo, capital, personal, habilidades, contactos, distribuidores, clientes, reputación, equipo, suministros, productos, servicios; entonces se procede a fijar los objetivos y listar los pasos de acción táctica por bien, producto o servicio, por precio, en premios, por promociones, por venta personal, por distribución física y por anuncios.

El plan se conforma de un conjunto de instrucciones prácticas diseñadas para asegurar que los recursos sean aplicados adecuadamente.

Beneficios del plan de Ventas:

- a. Obtención de mayores ganancias.
- b. Tiende a evitar desperdicios.
- c. Incrementa la eficiencia, porque se sabe lo que hay que hacer posteriormente.
- d. Crea cohesión, ya que todos están involucrados y participan como parte del programa de actividades.
- e. Busca minimizar los riesgos, errores y fallas.
- f. Mejora el progreso y el prestigio de la empresa.

El plan de acción de comercialización debe ser conciso, práctico y directo. Debe contener datos adecuados, las exposiciones de las metas deben ser breves, así como contener las acciones para las estrategias.

#### **2.- Importancia.**

La importancia de este plan radica en la influencia que tiene en los demás presupuestos de la empresa, ya que de él se obtienen datos sobre los flujos de producción, los flujos de inversión, los flujos netos y los flujos de efectivo, de los cuales se deduce la conveniencia e inconveniencia de las operaciones y de las inversiones.

Es necesario que se realice una investigación precisa para realizar la planeación de ventas, ya que el error en las predicciones de las ventas dará una imagen sub-valorizada



o sobre valorizada de esta, lo que traería como consecuencia un error en la planeación de financiamiento, de aprovisionamiento de materiales, capacidad instalada, recursos empleados, etc.

Con la ayuda de herramientas matemáticas y estadísticas es factible encontrar dentro de los datos históricos un buen punto de partida para la proyección de las ventas.

### **3.- Plan de ventas.**

La planificación de las ventas puede realizarse en dos enfoques:

- ❖ El plan a corto plazo incluye detalles como la responsabilidad organizativa, el producto y el tiempo, además el volumen anual en unidades y los ingresos en cifras monetarias, así como la subdivisión de ventas en la organización.
- ❖ El plan de ventas a largo plazo no intenta estimar lo que serán las ventas, sino desarrollar un plan con fines bien definidos, hacia donde se dirigirán los esfuerzos operativos.

#### **3.1 Componentes.**

El plan de ventas se construye mediante:

1. El desarrollo de un plan de promoción y publicidad.
2. Un plan de gastos de ventas.
3. Un plan de distribución.

#### **3.2 Objetivos.**

Toda empresa busca objetivos financieros específicos, se buscará un determinado índice del rendimiento sobre la inversión a largo plazo así como las utilidades que les gustaría lograr en el año en curso.

Los objetivos establecidos deben seguir ciertos criterios: formularse de manera clara y fácil de medir dentro del período fijado para su cumplimiento; tener consistencia interna; establecerse jerárquicamente. En cuanto al plan de ventas básicamente se busca:

- Expresar el mejor juicio de la dirección sobre ingresos futuros, mediante el uso del conocimiento actual de la compañía y del medio.
- Establecer la estrategia de la dirección tanto a corto como mediano plazo.
- Incrementar la responsabilidad organizativa, el producto y el tiempo, además el volumen anual en unidades y los ingresos en cifras monetarias, así como la subdivisión de ventas en la organización.
- Conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos operativos.



### **3.3 Tendencia.**

Hay tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósitos de predicción:

- Tendencias seculares: (a largo plazo). Pueden calcularse trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.
- Tendencias cíclicas: reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.
- Tendencias estacionales: puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años.

Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación.

El mayor beneficio que se puede derivar de una análisis de tendencias de las ventas ocurre cuando éste se emplea conjuntamente con un análisis de correlación, evaluación del potencial del mercado y juicios de los ejecutivos referentes a la competencia, nuevos productos, publicidad, etc.

### **3.4 Pronósticos.**

Las empresas se enfrentan a numerosas oportunidades de mercado y deben evaluarlas cuidadosamente antes de elegir sus mercados meta. Necesitan habilidad para medir y pronosticar el tamaño, el crecimiento y la utilidad potencial de varias oportunidades de mercado. El pronóstico de ventas es una proyección técnica de la demanda potencial de los consumidores básicos determinados. Un pronóstico de ventas se transforma en un plan de ventas cuando la dirección le aplica juicio, estrategia planeada, asignación de recursos y el propósito directivo de tomar medidas para alcanzar dichas metas de ventas.

Los Pronósticos pueden ser de dos tipos:

1. Pronóstico a Corto Plazo, son programas que varían en tiempo, según, el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.
2. Pronóstico a Largo Plazo, es a más de un año, y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de la modernización, al expansión y la organización, entre otras.

El lapso de esos estudios no es lógico que comprenda más de tres años, por considerarse este tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad, los factores que intervienen en el pronóstico útil de una secuencia.





### **3.5 Mercado.**

La concepción de mercado se refiere a las áreas de interés mercantil dentro de las cuales la empresa se desenvuelve actualmente, y las posibles candidatas para ser incursionadas.

Es importante que se realice un buen estudio de mercado, si se desea tener participación dentro de él. La medición del mercado corresponde a los estimativos de ventas por producto, línea de productos y territorio de ventas. La estimación de mercados factibles se subordina al análisis de las tendencias históricas de las ventas de la compañía y a la evaluación del comportamiento comercial de las principales empresas competidoras o ventas de la industria.

Con esta información la gerencia procederá a establecer la porción de tales ventas que puede cubrir, calculando así la demanda esperada por un proveedor particular. El análisis del potencial del mercado revela el volumen total de ventas expresado en unidades físicas, monetarias, que todos los productores podrían atender e incluye el número de usuarios potenciales y tasas de compra.

A partir de este estudio se pueden comparar el potencial del mercado con las ventas de la industria, si estas son más bajas que el potencial entonces la empresa podrá incursionar con precios más bajos o tasas de crédito. Cuando el potencial del mercado es muy similar a las ventas, la única manera de obtener participación en él es desplazando a los competidores. Para tener un buen parámetro de comparación se puede realizar una segmentación del mercado, basada geográficamente o por medios demográficos, esto afinará el potencial de mercado al cual la gerencia desea atacar.

### **3.6 Políticas.**

El desarrollo de un plan de ventas incluye la consideración de numerosas políticas entre muchos cursos de acción.

Las políticas son los principios generales e ideas fundamentales de los dirigentes que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, dando directrices que inspiran la gestión de la empresa, estas guías, generalmente, están en la mente del único hombre que decide, pero en empresas donde una gran cantidad de personas están comprometidas en la toma de decisiones, es importante que exista algo que ayude a unificar y a permitir coherencia entre las acciones, las políticas sirven para ubicarlos y regirlos de tal forma que todos vayan hacia el mismo rumbo. De ahí la necesidad de poner por escrito y dar a conocer las políticas que sentará las bases para una conducta coherente.

Steiner, señala que para que las políticas sean útiles deben dar guías precisas de acción en asuntos específicos e importantes y así ayudar o comprender a las personas que están dentro de la empresa, lo que se espera de ellas y a los de afuera a comprender lo que se espera de esa organización. Por su parte, para el modelo de planeación estratégica, considera a las metas como los fines hacia los cuales se dirigen las actividades



representando no solo el punto crítico de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, la integración, la dirección, el liderazgo y el control

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Estas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento, ayudando a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, haciendo innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente. Unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

Deben de tomarse en cuenta decisiones tales como la fabricación de nuevos productos, así como discontinuación de productos, expansión y contracción de los territorios de venta, limitaciones a los costos de publicidad y otras políticas de promoción.

Otra política que es sumamente importante es la de fijación de precios, ya que los precios y los volúmenes de venta son interdependientes, por esto se debe tener en cuenta las curvas de oferta y de demanda, así como la curva de costo por unidad que varía con el nivel de producción.

### **3.7 Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.**

Se deben tener contemplados los descuentos que se harán a favor de los consumidores de escala, ya que estas erogaciones se realizan para promover la compra de grandes cantidades de producto o para promover preferencias frente a la competencia.

La mayoría de las compañías modificarán su precio básico para premiar a los clientes por acciones como el pronto pago, el volumen de compra y las compras fuera de temporada.

Estos ajustes de precio, también llamados descuentos o bonificaciones pueden ser de diversos tipos:

1. En efectivo.- Se trata de una reducción en el precio que se hace a los compradores que pagan pronto sus facturas.
2. Por cantidad.- Es una reducción de precios a los clientes que adquieren grandes volúmenes.
3. Por temporada.- Es una reducción de precio a los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada.
4. Bonificaciones.- Pueden ser en operaciones a cambio, cuando se trata de reducciones de precio otorgadas en la devolución de un artículo usado en la compra de uno nuevo; y promocionales, cuando son pagos o reducciones de precio como premio a los distribuidores por participar en programas de publicidad y de apoyo a las ventas.

### **4.- Presupuesto de ventas.**



Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, para proceder a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

Antiguamente las ventas estaban supeditadas a la habilidad de los vendedores; pero en la actualidad, debido a las técnicas administrativas aplicadas, se han logrado obtener resultados con mayor o menor precisión en el Presupuesto de Ventas, a partir de diversos factores que marcan los procedimientos para la obtención del mismo.

a) Factores Específicos de Ventas. Se clasifican a su vez en:

❖ De Ajuste: Se refieren a aquellos de causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta. Estos pueden ser:

- *De efecto Perjudicial.* Son aquellos que suceden circunstancialmente y afectan en decremento las ventas del periodo anterior, por lo que resulta conveniente considerar qué acontecería si no se hubiera presentado. Ejemplos: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc.
- *De efecto Saludable.* Son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del periodo anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir. Ejemplos: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etc.

❖ De Cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.
- Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.
- Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
- Cambios en los métodos de venta, se logran mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

❖ Corrientes de Crecimiento. Estos se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, así como el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

b) De fuerzas Económicas Generales. Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas. Para determinarse se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, con lo cual es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse en la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo (precios, producción, ocupación, poder adquisitivo, finanzas, etc.)



De Influencias Administrativas. Este es de carácter interno de cada entidad económica, se refiere a las decisiones que deben tomar los dirigentes de la misma para elaborar el presupuesto de ventas, basándose en los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales. Tales decisiones pueden derivar en cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar nuevas políticas de mercados, publicidad, producción o precios, etc.

Formula del presupuesto de Ventas:  $PV = [(V +/- F) E] A$

Donde:

PV = Presupuesto de Ventas.

V = Ventas del año anterior.

F = Factores Específicos de ventas.

- a) Factores de ajuste.
- b) Factores de cambio.
- c) Factores corrientes de crecimiento.

E = Fuerzas económicas generales

(% estimado de realización, previsto por economistas).

A = Influencia administrativa.

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

Ejemplo:

Formula de presupuesto de ventas:

$PV = [(V +/- F) E] A$

Datos:

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

F = Factores específicos de ventas:

- a) De ajuste. -\$800,000.00
- b) De Cambio.+\$500,000.00
- c) Corrientes de crecimiento+\$600,000.00

Fuerzas económicas generales – 5%

Influencia administrativa + 10%

Sustituyendo la Fórmula:

$PV = [(\$5'000,000.00 +/- 300,000.00) 0.95] 1.10$

$PV = [(\$5'300,000.00) 0.95] 1.10$



$$PV = [(\$5'035,000.00)] 1.10$$

$$PV = \$5'538,500.00$$

Una vez calculado este presupuesto, es necesario corregirlo si se requiere, como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiera incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los Gastos de Venta, en este presupuesto se tiene que contemplar como afectan las devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas. (Gastos de Venta).

### **5.- Presupuesto de publicidad y promoción.**

El presupuesto de publicidad estará a cargo del director de marketing, este se encargará de estimar los costos de estas publicaciones, los cuales variarán dependiendo de los medios que se utilicen y de su periodicidad. La publicidad es uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales para hacer llegar sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de incrementar sus ventas. Son tan importantes que generalmente, es lo que da lugar al crecimiento y sostenimiento de la Entidad.

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

El uso de la publicidad generará gastos, los cuales se justificarán con el porcentaje estimado de ventas proyectado por este departamento. El presupuesto una vez calculado se somete a evaluación financiera para identificar sus variaciones de acuerdo al presupuesto del año anterior, el cual es tomado como punto de referencia. El presupuesto de promoción de ventas contempla otro tipo de gastos que se generan, los cuales consisten en premios, o incentivos otorgados a los clientes finales o a los canales de distribución. Los regalos a los consumidores finales se da en forma de descuentos, productos gratuitos, pruebas, rifas etc.

La promoción dirigida a intermediarios busca el apoyo de estos para la comercialización de los productos del fabricante, entre estos encontramos mercancías sin cargo. El presupuesto de promoción de ventas incorporará los costos unitarios de cada promocional y la intensidad o frecuencia contemplada.

Para la elaboración del presupuesto de publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que le se haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlo. La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre estos se encuentran:

1. Porcentaje fijo sobre ventas



2. Empuje publicitario de la competencia
3. Objetivos a alcanzar

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

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

La influencia de la Publicidad, la Propaganda, la Mercadotecnia y aspectos afines en este tipo de presupuestos normalmente es grande, por lo que se hace necesario establecer un programa general de Publicidad, Propaganda, Mercadotecnia, etcétera, en virtud de que empieza respecto a la planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizando la investigación de mercado, la publicidad, la venta directa, la promoción de ventas, y demás puntos concomitantes.

## **6.- Presupuesto de costo de venta.**

El costo estándar de las ventas presupuestadas se obtiene mediante la multiplicación del pronóstico de las ventas unitarias por los costos estándar del producto. La diferencia entre las ventas presupuestadas y el costo estándar de ventas representa la utilidad bruta estándar. Esto se ajusta para tomar en cuenta las variaciones anticipadas de los costos estándar, que se dividen en:

- Mayor o menor absorción de los costos fijos.
- Variaciones del precio.
- Variaciones de eficiencia.

## **7.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:**

### **7.1 Ventas.**

Este análisis busca conocer la rentabilidad relativa de las distintas unidades que conforman la operación de ventas. Para llevar a cabo este análisis se toman los gastos totales de ventas de la compañía y se dividen en partes que posteriormente se asignan a varios aspectos de la función de ventas entonces se van a tener a ciertos gastos por tamaño de pedido, gastos de producción, gastos por cliente o por clase de cliente, gastos por territorio de venta, fundamentalmente.

Debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo



con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

Una vez calculado este presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiera incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los Gastos de Venta, en este presupuesto se tiene que contemplar como afectan las devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.

## **7.2 Publicidad y promoción.**

La influencia de la Publicidad, la Propaganda, la Mercadotecnia y aspectos afines en este tipo de presupuestos normalmente es grande, por lo que se hace necesario establecer un programa general de Publicidad, Propaganda, Mercadotecnia, etcétera, en virtud de que empieza respecto a la planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizando la investigación de mercado, la publicidad, la venta directa, la promoción de ventas, y demás puntos concomitantes, todo esto con ayuda de una agencia publicitaria.

Para la preparación de un presupuesto de publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos, basándose en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

## **7.3 Costo de venta.**

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

El costo estándar de las ventas presupuestadas se obtiene mediante la multiplicación del pronóstico de las ventas unitarias por los costos estándar del producto. La diferencia entre las ventas presupuestadas y el costo estándar de ventas representa la utilidad bruta estándar. Esto se ajusta para tomar en cuenta las variaciones anticipadas de los costos estándar, que se dividen en:

- a. Mayor o menor absorción de los costos fijos.
- b. Variaciones del precio.
- c. Variaciones de eficiencia.



## **IV.- Planeación de producción y costos operacionales.**

### **1.- Generalidades.**

A partir del conocimiento de las ventas surgen diversas decisiones que integran el plan manufacturero y convergen el alcance de metas, como la cobertura integral de las exigencias comerciales, el pleno y óptimo empleo de los recursos productivos, el desarrollo de productos que proporcionen el máximo beneficio a los consumidores, la minimización de costos y la sincronización adecuada de los flujos de materiales.

Al ubicar las decisiones fabriles en el tiempo, el diseño de un sistema de producción debe de considerar una serie de aspectos, resultantes del estudio de los mercados de consumos, mercados de insumos y la ingeniería de proyectos de inversión.

Al desarrollar el plan de producción los ejecutivos deben de tener en cuenta que se enfrentan al problema de nivelar las ventas, los inventarios y la producción de manera que los costos totales más bajos sean el resultado. Presupone la adopción de políticas relativas a los niveles de producción convenientes, la utilización de las instalaciones productivas y los niveles de inventarios (productos en proceso y terminados).

Así mismo, este plan debe estar en concordancia de los planes de distribución, para lograr el volumen de artículos que deberán de fabricarse por producto y por espacios intermedios de tiempo.

Un plan de producción está diseñado básicamente para alcanzar los siguientes objetivos:

- Racionalización de operaciones
- Mejoramiento de productos y servicios
- Mejoramiento de la calidad
- Reducción de costos
- Mejoramiento de la orientación al cliente
- Productividad
- Posición en el mercado
- Desempeño innovador
- Situación de liquidez
- Rentabilidad

### **2.- Aspectos del plan de producción.**

El planeamiento de la producción, comprende un conjunto de reglas básicas que ordenan las tareas del sistema productivo, las cuales para asegura la máxima productividad deben basarse en información proveniente del estudio de mercados y en las decisiones que regulan las existencias de bienes terminados. Así mismo, deben evaluarse las





restricciones de la capacidad productiva, es decir, el nivel al que la planta puede operar con mayor eficiencia y que puede cuantificarse así:

- Unidades físicas de producción.
- Horas de mano de obra directa.
- Valor de venta de los artículos producidos.
- Peso total.
- Horas-máquina.
- Importancia cuantitativa del producto central.

El dilema de cómo programar la producción se centra en determinar las tasas de producción que, además de cumplir con los requerimientos comerciales, permita minimizar los costos causados por la estabilización o la fluctuación de la mano de obra y las existencias. Para lograrlo hay que considerar los siguientes aspectos:

1. *Selección y diseño de productos.* Crucial para concretar los insumos que intervendrán en los procesos de transformación e indagar sobre los asuntos técnicos a considerar.
2. *Selección de los procesos y equipos.* La selección de los procesos determina cómo realizar el trabajo productivo, y la de los equipos define con cuáles recursos tecnológicos se ejecutará la producción.
3. *Diseño de tareas.* Se refiere a la organización básica del trabajo, fijando los criterios sobre intensidad del mismo, número de operarios y destrezas que deben poseer.
4. *Distribución interna de instalaciones.* Equipos básicos y auxiliares, depósitos, laboratorios y almacenes deben ubicarse de manera que exista menor espacio recorrido, menor manipulación de materiales y menor espacio de instalaciones.
5. *Disposiciones y/o limitaciones financieras.* Esto permite dirigir las acciones con mayor o menor facilidad.
6. *Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.* De un buen manejo de estos surge la reducción de los diversos costos destinados a su tenencia y el cumplimiento de las pautas comerciales acordadas con compradores.

El plan de acción de producción es el que impulsa la creación de bienes o servicios que se venden. Las estrategias modernas de producción están más relacionadas con la fabricación de productos de más calidad, con el menor de los costos, para fabricar un único producto hecho a la medida del cliente.

Los puntos clave para un acertado plan de acción de producción son: el producto y el precio correcto. Un plan atractivo es el que incluye un producto que está preparado a un costo bajo y que el precio de venta del mercado puede cubrirlo y así redituar una utilidad razonable para la empresa.

Para diseñar un buen producto que reúna las exigencias de los clientes, hay que considerar los aspectos siguientes.

- Involucrar al personal de ventas, ya que éste conoce perfectamente a sus clientes.



- Verificar las opiniones de los clientes, diseñando los productos que el cliente desea, no los que quiere la empresa o el empresario.
- Verificar los productos de la competencia.
- Consultar a sus distribuidores, pues estos están bien informados.
- Verificar los servicios independientes de diseño e investigación.

Por lo tanto, al hacer un plan de producción adecuado debe intentarse lograr el equilibrio entre las metas establecidas por la empresa y las demandas específicas que puedan entrar en oposición; así, por ejemplo, debe dar un buen servicio o vender un producto de alta calidad, al tiempo que los costos de producción deben ser bajos o mantener e incluso elevar las expectativas sobre el nivel de ganancias logrando el equilibrio con los niveles de inventarios que debe mantener la empresa.

### **3.- Cantidad a producir.**

La estimación de la demanda potencial para el siguiente periodo de actividad mercantil no siempre obligará a que la empresa cubra a plenitud la demanda calculada, ya que la capacidad productiva instalada puede ser una limitante.

Si las ventas estimadas en unidades superan el volumen máximo de producción estimada para jornadas de trabajo expresadas en días y horas, la empresa tendrá que evaluar la conveniencia económica de equiparar la demanda y su oferta mediante la exploración financiera de:

1. Cubrir los faltantes mediante la subcontratación.
2. Suplir los déficit con la adquisición de equipos.
3. Atender la producción insuficiente con el establecimiento de turnos adicionales u horas extras.

En términos hipotéticos la empresa debería centrar sus esfuerzos hacia la producción y comercialización de aquellos productos que proporcionan mayores tasas de utilidad unitaria, sin embargo, la realidad fabril indica que en la producción casi siempre la demanda de horas-máquina es diferente para cada artículo procesado o ensamblado, por lo que es necesario utilizar herramientas que ayudan a seleccionar la mezcla óptima de productos como los son el Método Simplex y el Método Gráfico.

A partir de los resultados obtenidos sobre la mezcla óptima de productos y evaluando alternativas la empresa decidirá como distribuir la producción durante el periodo de planeamiento.

Del mismo modo, los inventarios de seguridad de productos terminados a menudo cuantificados como un porcentaje de la demanda correspondiente al periodo en que se mantendrán las existencias de seguridad, interceden en los planes de producción, teniendo en cuenta que su tamaño tiene incidencia directa sobre los costos de



mantenimiento, el capital invertido y los costos de oportunidad por pedidos no atendidos ante el agotamiento de existencias.

El proceso lógico para seleccionar el plan productivo será aquel que ocasione los menores costos al considerar las variables de plantilla laboral, excesiva producción, producción deficitaria e instalación de jornadas de trabajo adicionales. Entre las diferentes alternativas se deben considerar las siguientes:

- Fabricar según las necesidades exactas de producción
- Subcontratar las diferencias entre la producción exacta calculada y la realmente alcanzada.
- Acumular las existencias y cubrir los déficit con cargo a la producción del mes posterior.

#### **4.- Materiales.**

##### **4.1 Consumos.**

En todo proceso de producción intervienen dos clases de insumos:

El material directo que corresponde a materias primas, partes o componentes que conforman el producto terminado y cuya identificación con el costo unitario es fácilmente comprobable (tela, papel, madera, etc.)

El material indirecto se define generalmente como el material usado en el proceso de fabricación pero no se ubican directamente con cada producto (lubricantes, grasas, etc.)

##### **4.2 Inventarios.**

Para formular el Presupuesto de Producción es indispensable predeterminar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente, las ventas precalculadas. Para una adecuada determinación, es recomendable considerar factores como la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir los pedidos de manera correcta y evitar la acumulación excesiva de existencia, en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de esta operación se puede utilizar la “Rotación de Inventarios”, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la capital de trabajo necesario, y mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido.

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



Haciendo una comparación de lo real con lo estándar, se está en posibilidades de decir si un inventario es excesivo o insuficiente.

## **5.- Sueldos y salarios.**

Este presupuesto incorpora los costos de la mano de obra directa que asumirá la empresa para cumplir con el plan de producción previamente desarrollado. Esta mano de obra directa está formada por los empleados que prestan sus servicios directamente a los procesos de transformación o ensamblado de componentes.

La determinación de este presupuesto es vital, ya que contribuye a la cuantificación de los costos unitarios, al establecimiento de precios, al flujo de caja, y al ejercicio de control. Este presupuesto corre a cargo del encargado de la producción, quien contará con apoyo de finanzas, y de personal, para el suministro de la información complementaria requerida para su elaboración. Para la elaboración de este es necesario tomar en cuenta las siguientes variantes.

- Cargas de trabajo.
- Características de los procesos.
- Reconocimiento de las horas extras.
- Estabilidad del personal.
- Criterios de administración.
- Consistencia de los planes de producción.
- Determinación de los estándares.
- Grado de actualización tecnológica.
- Nivel de capacitación.
- Condiciones ambientales de trabajo.

Para la determinación de costos el presupuesto de mano de obra directa debe considerarse:

1. Costo de operación en el área funcional, por subperiodo de labor, por producto.
2. El sistema salarial puede estar establecido como remuneración fija, o a pagos por remuneración por producción, para estimar el costo anual por salarios, debe conocerse la remuneración acordada para cada operario y multiplicarse por el número de mesadas anuales, una vez obtenidos estos cálculos se establecerá el costo total para el presupuesto con la sumatoria de los salarios anuales por trabajador.
3. Cuando el salario se fija por parámetros de productividad se deben establecer estándares de salario por hora, con lo cual el salario se mide en virtud de horas de mano de obra por producto o proceso.



4. Puede en otro caso determinarse con base a la subordinación de salarios a la producción de un trabajador o un grupo de ellos dando así origen al sistema de destajo.
5. Cuando no es posible determinar el tiempo laborado por centro de costo se puede tomar el método de calcular el costo total de la mano de obra directa y asignarla posteriormente para estimar el costo por unidad producida / hora máquina.

## **6.- Gastos indirectos de producción.**

Posteriormente al desarrollo del plan de producción se deben preparar presupuestos de los gastos por separado para todos los departamentos de la fábrica, estos se deben preparar para espacios intermedios de tiempo. El costo indirecto de fabricación es aquel que no es directamente identificable.

Dada la gama de los gastos cubiertos, teniendo en cuenta sus diferencias y con el fin de buscar que su prorrateo se efectúa con base en indicadores apropiados, se necesita realizar presupuestos para cada centro generador de costos o área de responsabilidad. Existen dos tipos de departamentos o centros de costos, los departamentos productivos y los de servicios, los costos de cada departamento deben de controlarse por separado.

El presupuesto de los gastos indirectos presenta dos problemas, el control de los costos con fines comparativos, y la asignación del costo a cada unidad de producto.

En el primer caso se debe tratar con costos “limpios” es decir sin prorratear, y tomarlos en unidades de consumo, este costo es controlado por el departamento productivo, en unidades de consumo, por lo que el reporte del departamento productivo debe reflejar la cantidad del servicio utilizado en unidades. Por otra parte si lo que se desea es expresar el costo de los artículos fabricados y el uso de un servicio es necesario prorratear los costos indirectos.

Es sumamente importante que se tome una medida que pueda reflejar las diferentes actividades de los departamentos de servicios unificándolas, esta medida puede ser Horas Hombre, Horas Máquina, Materias primas consumidas. Pero es importante contemplar los siguientes lineamientos:

- Presupuesto vinculado al control de la calidad.
- Presupuesto de gastos de mantenimiento
- Presupuesto de servicios públicos
- Presupuesto de labores gerenciales asociadas con la producción

Una vez establecidos los diferentes presupuestos, se procede a su distribución por producto a través de prorrateo con el soporte de medidas cuantitativas, denominadas “bases de actividad” o “rendimientos productivos”.

## **7.- Inventarios finales de:**



### **7.1 En proceso.**

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características de los inventarios de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que se es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

### **7.2 Terminados.**

Comprende los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aún en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel está dado por la demanda.

## **8.- Presupuestos de producción.**

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

1. La capacidad productiva de la planta.
2. Disposiciones y/o limitaciones financieras.
3. Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.
4. Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

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

**En unidades.** Como quizá esté medida la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas un inventario base (al que se quiere llegar al final del periodo). Obtenida la cantidad global de cada una de las unidades que se van a producir en los periodos en que se divida el lapso presupuestal para controlar la fabricación puede hacerse en base a las siguientes necesidades:

- Producción Uniforme
- Nivel constante de inventarios
- Flexibilidad tanto en la Producción como en los Inventarios.

Una vez obtenido el presupuesto de producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario



base. Este puede formularse tomando en cuenta las estaciones, manteniendo siempre una existencia en inventarios o sobre pedido.

<b>FORMULA PRESUPUESTO PRODUCCIÓN TERMINADA</b>	<b>FORMULA PRESUPUESTO PRODUCCIÓN EN PROCESO</b>
<p>PRESUPUESTO DE VENTAS + ó – DIFERENCIA DE INVENTARIOS (Inicial real y final deseado) = PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</p>	<p>PRESUPUESTO DE VENTAS + INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS - INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS = PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS + INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO (EQUIVALENTE) - INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO (PRODUCCIÓN EQUIVALENTE) = PRESUPUESTO TOTAL EQUIVALENTE DE PRODUCCIÓN</p>

**En valores.** Se procede a hacer una cuantificación monetaria con la del calendario de producción en unidades que se multiplican por el costo unitario.

### 9.- Presupuestos de consumo de materiales.

Como se mencionó anteriormente, en el proceso productivo se contemplan materiales directos e indirectos. El presupuesto de materiales trata solamente de las cantidades de estos en unidades, y no en costo, de los materiales directos, el costo de los materiales indirectos debe incluirse en el presupuesto de carga fabril.

Las cantidades de unidades de cada materia prima necesaria para cada producto terminado deben del estimado total del periodo de planificación, y especificarse por periodos intermedios; el patrón de los periodos intermedios debe seguir el utilizado en el presupuesto de ventas y el de producción.

Los propósitos básicos son:

- Suministrar datos de las cantidades en unidades al departamento de compras de manera que puedan administrarse las compras de materiales.
- Proporcionar datos, de manera que los costos de producción correspondientes a las materias primas puedan presupuestarse por productos.
- Suministrar datos para elaborar la política de niveles de inventarios.
- Suministrar datos para determinar las necesidades de efectivo en lo que se refiere a las compras de materias primas.

Los datos básicos para desarrollar el presupuesto de materias primas son:

1. Volumen de producción planificado.
2. Las tasas normales o estándares de uso de materia prima para cada producto.

### 10.- Presupuesto de compras de materiales.



Para poder determinar la cantidad de materiales se deben considerar “unidades” para determinar el número de materiales que se utilizarán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de producto. A aquellos en que no sea fácil su estimación como materiales individuales se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable, para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, se estima el presupuesto de compras de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} & \text{Producción + Inventario Final deseable – Inventario Inicial} \\ & = \text{Compras (unidades) x Costo de cada insumo} \\ & = \text{Presupuesto de compras para cada material (valores)} \end{aligned}$$

La planificación de las compras de materiales puede proporcionar importantes ahorros en muchos negocios. El presupuesto de compras debe ser realizado por el jefe de compras formulando las políticas en cuanto a:

- Cantidades en unidades de cada materia prima a comprar.
- La fecha de compra.
- El costo estimado de las compras de materias primas.
- Las políticas en cuanto a los niveles de inventarios de materias primas.

## 11.- Presupuesto de costos de transformación.

Esta consiste en procesar varias materias primas y transformarlas en productos terminados.

El proceso, está formado por una situación de *corriente de entradas* que es la materia prima que se utiliza en la elaboración de un producto y un potencial de *corriente de salidas* que es el producto terminado. Se integra de las siguientes funciones:

1. **Función compra:** adquirir las materias primas necesarias para la producción.
2. **Función producción.** es la responsabilidad de transformar las materias primas y materiales en productos terminados.
3. **Función distribución.** asume la responsabilidad de envasar los artículos terminados, surtir los pedidos de los clientes y continua hasta que se cobran las ventas realizadas.

Por lo tanto deben considerarse las siguientes actividades:

- Adquisición de materias primas.
- Requisición de materias primas.





- Asignación de mano de obra.
- Incurriencia de cargos indirectos de producción.
- Aplicación de cargos indirectos de producción.
- Terminación de productos.

## **12.- Presupuesto de costos de operación.**

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Al igual que los gastos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.

El volumen según el cual cambiarán las partidas variables no será el de producción sino el adecuado a su función generadora de costos.

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso).
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos).
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.).
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada).
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia).
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad).
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo).

## **13.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:**

### **13.1 Producción.**

En este estudio se pretende analizar las decisiones fundamentales que tiene que hacer una empresa bajo condiciones de competencia perfecta, para lograr el objetivo de



producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficacia económica y máxima ganancia.

Hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa, por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismo materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

### **13.2 Consumos.**

Los materiales que realmente forman parte del producto terminado se conocen con el nombre de materias primas o materiales principales. Los que no se convierten físicamente en parte del producto o tienen importancia secundaria se llaman materiales auxiliares.

Para mantener una inversión en existencias debidamente equilibrada, se requiere una labor de planeación y control. Un inventario excesivo ocasiona mayores costos incluyendo pérdidas debidas a deterioros, espacio de almacenamiento adicional y el costo de oportunidad del capital. La escasez de existencias produce interrupciones en la producción, excesivos costos de preparación de máquinas y elevados costos de procesamiento de facturas y pedidos.

La materia prima es el único elemento del costo de fabricación nítidamente variable.

### **13.3 Compras.**

Se refiere a la estimación de los gastos que serán necesarios de efectuar, para lograr que la operación del área de compras se desarrolle de manera normal y comprende conceptos tales como: sueldos, gastos de viaje, cursos de capacitación, gastos de representación, entre otros.

Así mismo incluye la compra de materia prima y lo niveles de inventario que se deseen tener, así como las necesidades de producción en cuanto a: Maquinaria y materiales de ensamble, que serán utilizados para la elaboración o fabricación de un producto final en especial.

### **13.4 Transformación.**



La clasificación en costos fijos y variables es útil en la preparación de presupuestos para las operaciones futuras. Los costos clasificados como directos o indirectos con respecto al producto o al departamento son útiles para determinar la rentabilidad de las líneas de producto o la contribución de un departamento a las utilidades de la empresa.

Para propósitos de costeo de los productos, todos los costos incurridos en la fábrica se asignan eventualmente a los departamentos de producción a través de los cuales circula el producto. La acumulación y clasificación de los costos por departamentos se llama distribución o asignación de costos; los costos que pueden atribuirse directamente al departamento se asignan directamente; los costos indirectos de fabricación y los costos de los departamentos de servicios se asignan sobre alguna base a los departamentos productivos y se asignan también a producción a medida que ésta pasa por los departamentos.

### **13.5 Operación.**

Los costos de operación son todos aquellos gastos que se realizan para mantener un negocio corriendo día a día. Esto incluye, por ejemplo, electricidad, teléfono, entre otros y para calcularlos, no sólo se debe contar lo que se gasta todos los meses, sino que también deben tomarse en cuenta rubros como actualizaciones de software, reparaciones o imprevistos.



## V.- Presupuestos de tesorería.

### 1.- Definición y objetivos.

Para controlar su liquidez, una empresa cuenta con el Presupuesto de Tesorería que se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización y consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas de contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas), o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización de créditos o proveedores, pago de nómina, impuestos o dividendos.

Su función es recoger la información de gestión de toda la empresa y transformarla en entradas y salidas de dinero, dotando de perspectiva a la gestión de tesorería en la empresa. Se formula por periodos cortos (meses o trimestres).

Su objetivo principal es coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja, bancos y valores negociables en la bolsa, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

Es importante porque mediante él, se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a la adquisición de créditos. En caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad.

La posición de tesorería puede definirse como el detalle máximo del presupuesto de tesorería, ya que supone el mayor grado de definición que puede alcanzarse en cuanto al flujo monetario en la empresa. Aunque la previsión mensual, pueda aportar información sobre el flujo de fondos que circula por la empresa diariamente, siempre lo expresa de forma global. Esto supone una información deficiente para la gestión de tesorería, como consecuencia de que el dinero que maneja la empresa no se encuentra custodiado dentro de ella.

#### **Objetivos para mantener efectivo en Tesorería:**

- *Objetivo operacional:* Para que la empresa realice sus operaciones normales en forma ordinaria.
- *Objetivo precansional.* Motivado por urgencia, imprevistos, operaciones o contingencias.
- *Objetivo especulativo.* Para aprovechar oportunidades.
- *Objetivo compensatorio.* Cuando la empresa se obliga con Instituciones de Crédito a mantener un saldo mínimo determinado, motivado por servicios que proporciona la Institución Bancaria a la empresa.



## 2.- Flujo de efectivo.

El flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia monetaria, con referencia a su origen y aplicación, en período futuro determinado, con el objeto de planeación y control de dinero.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- *Mejor manejo de fondos.* Procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajos posibles, sin dañar la estabilidad financiera.
- *Inversiones en valores.* La administración podrá aplicar disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.
- *Inversión en bienes de operación.* Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación de efectivo para obtener una reutilización mayor.
- *Economías por los pagos anticipados.* Cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre y cuando esto, represente un ahorro frente a otras alternativas.
- *Dividendos por pagar.* El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante, por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto es importante este concepto.
- *Políticas de crecimiento.* Debe tenerse información adecuada para escoger el momento propicio, considerando los tipos de financiamiento más adecuados.
- *Obtención de préstamos.* Debe tenerse información sólida como los pronósticos de efectivo para saber cuánto, por cuánto tiempo y forma de pago.
- *Coordinación entre cobros y pagos.* Oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.
- *Base para el presupuesto respectivo (caja).* Los trabajos realizados serán el soporte del presupuesto de caja.
- *Pronósticos a corto y largo plazo.* A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para políticas de expansión o reorganización.

**Flujo Neto de efectivo.** Diferencia de entradas y salidas continuas e intermitentes de efectivo, después de impuestos y participación.

**Fondos de Capital.** Para efectos de la técnica del Flujo de Efectivo, se describen los tipos de los fondos de capital, existentes, los cuales son:

- *Fondos de Efectivo.* Están referidos al capital cuya disponibilidad es inmediata y se mantiene normalmente en pecuniario o activos equivalentes, para cubrir obligaciones o para adquisición de bienes normales.
- *Fondos de Operación.* Son inversiones en artículos de disponibilidad mediata, entre estos se encuentran: el capital para inventarios y activos fijos.



Esta clasificación se hace para precisar la circulación continua del capital, cuyo ciclo puede resumirse diciendo que va del dinero, a activos fijos, a cuentas por cobrar, que se convierte de nuevo en dinero. Fundamentalmente el resultado del pronóstico debe proporcionar a la gerencia información que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo.

**Circulación de Dinero en las Empresas.** En forma general se pueden establecer las siguientes etapas para la circulación del dinero en las empresas:

- a) El Efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.
- b) Los artículos se han transformado parcial o totalmente, éstos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.
- c) Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuenta por cobrar; los anteriores conceptos incluyen costo y utilidad.
- d) El efectivo cobrado se deposita en el Banco. De aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, impuestos, etc.

La secuencia descrita anteriormente, se divide en:

- Utilidad Neta para retirarse o reinvertirse
- El dinero que vuelve a circular para invertirse de nuevo en materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos de producción, etc.

**El Pronóstico de Efectivo en la Administración Financiera.** Fundamentalmente el resultado del pronóstico, debe proporcionar a la gerencia la información que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo. En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se dividen en:

- *Pronósticos a Corto Plazo.* Son programas que varían en tiempo, según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.
- *Pronósticos a Largo Plazo.* Son a más de un año, y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de modernización, expansión, organización, entre otras. El lapso de estos estudios no es lógico que comprenda más de tres años, por considerarse este tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad los factores que intervienen en el pronóstico de efectivo útil de una secuencia.

**Manejo de Secuencia (Flujo) del Efectivo.** Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, ya que ofrece las siguientes ventajas:

- a) Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto se facilita la obtención de préstamos, dado el caso.
- b) Mejor control y delimitación de responsabilidad.
- c) Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.



## Obtención Óptima de Fondos

- a) *Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación.* El retraso en la facturación ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, esta deficiencia debe corregirse, evitando que se recargue el volumen de facturación, y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

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

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

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

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

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

**Programación de la Cobranza.** Una vez cubiertos los puntos requeridos de acuerdo a lo descrito anteriormente, resulta factible y confiable, prácticamente como resumen, la programación de la cobranza, considerando el porcentaje de cobro de rubros de ventas del primer mes, ventas del mes pasado, de hace 3 meses, de hace más de 3 meses y de cuentas incobrables, por decir algo, estimando el porcentaje de cobro por mes.

**Empleo de los Estados de Secuencia (Flujo de Efectivo).** Para la Dirección, la información suministrada será de gran interés y provecho, pues se percata de la cantidad de efectivo generada por las operaciones propias de la empresa, así como la obtención de dinero ajeno; por otro lado, sabrá de las aplicaciones, que deben estar en consonancia con los planes o presupuestos generales.

## Principales Aplicaciones.

- En análisis de inversiones y valores.
- En estadísticas financieras e informes anuales.



- En la elaboración del estado respectivo.
- En proyectos o presupuestos de efectivo.
- En la designación del dinero que proviene de las operaciones realizadas y presentadas en un estado de fondos.
- Como sistema para pronosticar y controlar el pecuniario dentro y fuera del negocio, en promoción y obtención de efectivo, dando uso óptimo a los fondos.
- En los almacenes e inventarios, dada su similitud en el control de movimientos.
- Para decisiones sobre análisis del tipo de rendimiento, de recuperaciones en el presupuesto, de capital, y otras técnicas administrativas generales.

### **3.- Presupuesto de caja.**

#### **3.1 Componentes.**

**Ingresos.** Se refiere a la concentración eficiente y oportuna de todos los fondos cobrados por la empresa, para ser depositados en las diferentes cuentas bancarias con las que cuente la empresa.

**Egresos.** Se refiere a las salidas o desembolsos de efectivo de una empresa, para optimizar rendimientos y maximizar el patrimonio o valor de la empresa.

#### **Objetivos:**

- ***Respecto a los Ingresos.***
  1. Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
  2. Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
  3. Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.
  4. Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.
- ***Respecto a los Pagos.***
  1. Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres, etcétera, e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.
  2. Pretende el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo; impuestos a la producción, I.V.A. (Impuesto sobre Valor Agregado) sobre la renta, etcétera.
  3. Fijación de políticas de pagos de créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.





4. Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
5. Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

- **Generales.**

1. Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles
2. Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.
3. Escoger el momento adecuado para elegir aumento del capital, emisión de acciones, créditos, etcétera.
4. Los pronósticos del efectivo por meses, semanas, y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.
5. Realización coordinada de cobros y pagos.

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

La formula del presupuesto de caja es:

$$\begin{aligned} & \text{Efectivo al Iniciar el Periodo} \\ & + \text{Total de Efectivo Disponible} \\ & - \text{Total de Deducciones en Efectivo} \\ & = \text{Efectivo al finalizar el Periodo} \end{aligned}$$

### 3.2 Período.

Es conveniente establecer cuál es el saldo mínimo de caja que la empresa requiere para desarrollar en forma normal sus operaciones y qué política se seguirá en caso de sobrantes o faltantes de efectivo, para ello se recomienda preparar un listado de la producción y actividades que planea realizar la empresa durante un período determinado, que puede ser por ejemplo: de enero-diciembre; sin embargo, el período y la iniciación pueden ajustarse a la actividad principal de la empresa.

### 3.3 Saldo mínimo requerido.

Se refiere al mínimo de dinero en efectivo que la empresa requiere para el desarrollo normal y ordinario de sus operaciones, más un porcentaje adicional para imprevistos y saldos compensatorios.



Deben planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programadas de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas. Dicho efectivo puede mantenerse en forma de deposito a la vista (saldo en cuenta de cheques) o en algún tipo de valor negociables que produzca intereses.

Existen varios métodos para calcular el saldo óptimo, sin embargo, entre los más conocidos están:

<b>Método</b>	<b>Fórmula</b>	<b>En donde:</b>
• Directo	$SOE = \frac{DEP}{RE}$	SOE = Saldo óptimo de efectivo DEP = Desembolsos de efectivo en el periodo RE = Rotación de efectivo en el periodo
• Indirecto	$SOE = \frac{NFE}{1 + \frac{TRE}{2}}$	SOE= Saldo óptimo de efectivo NFE= Nivel de fondos de efectivo TRE= Tasa de reserva de efectivo

### 3.4 Pautas para cubrir faltantes.

Aparte del cuidado necesario en la preparación del pronóstico de ventas y todos los componentes del presupuesto de caja, hay dos maneras de reducir la incertidumbre del presupuesto de caja, éstas son:

- La primera consiste en preparar varios presupuestos de caja, uno inicial que se base en pronósticos optimistas, otro en pronósticos probables y otro en pronósticos pesimistas, para así ver el impacto que tendría en la empresa cada uno de los escenarios y hacer las correcciones y los planteamientos más adecuados al presentarse una situación adversa.
- La segunda consiste en una simulación por computadora y se basa en establecer una distribución de probabilidades acerca de los flujos de caja finales en un período de tiempo, teniendo así una mayor confiabilidad de las posibles desviaciones y un análisis de riesgo más cercano a la realidad.

Así mismo, hay que tomar en cuenta las estrategias de efectivo, las cuales están encausadas a disminuir el ciclo de flujo de efectivo, por lo que se pueden establecer los siguientes casos:

- Disminuir el plazo de consumo aumentando la rotación de materia prima
- Disminuir el plazo de producción, aumentando la rotación de productos en proceso.
- Disminuir el plazo de ventas, aumentando la rotación de productos terminados.
- Disminuir el plazo de cobros, aumentando la rotación de clientes.
- Aumentar el plazo de pagos, disminuyendo la rotación de proveedores.



## VI.- Presupuesto de capital.

### 1.- Aspectos generales.

La presupuestación de capital es el proceso de planificar y controlar los desembolsos estratégicos (de largo plazo) y tácticos (de corto plazo) para la ampliación, contratación, construcción y contratación de las inversiones en activos de operación (fijos). Un desembolso de capital es el uso de fondos (efectivo) para adquirir activos operacionales que:

- A) Ayuden a generar futuros ingresos.
- B) Reduzcan futuros costos.

Los desembolsos de capital comprenden activos fijos tales como propiedades inmuebles, planta, equipos, renovaciones mayores, patentes, etc. Normalmente estos presupuestos involucran fuertes sumas de dinero, así como otros recursos y deudas que se inmovilizan en periodos prolongados.

Asimismo, estos desembolsos de capital constituyen inversiones que exigen el compromiso de recursos, también para percibir beneficios económicos más elevados en el futuro. Los desembolsos de capital se convierten en gastos en el futuro, a medida que vayan siendo utilizados sus correspondientes bienes y servicios con el fin de obtener mejores utilidades derivadas de los futuros ingresos, o para lograr ahorros en los futuros costos. Los desembolsos de capital afectan a dos partes de la planificación y control las inversiones y los gastos.

Un aspecto importante en la planificación de desembolsos de capital es el problema de asegurar que una compañía tenga la capacidad de producir, de adquirir, o de poder entregar los bienes y servicios que se necesitan para poder cumplir con su plan de ventas y de servicios.

### 2.- Características.

El presupuesto de capital es parte importante en un plan integral de utilidades. Se relaciona directamente con los activos operacionales de una compañía en particular de terrenos, equipos y otros activos operacionales y el propio efectivo.

Este presupuesto tiene gran importancia por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función de del plan de operación a corto y largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total

Los desembolsos de capital se clasifican en:

- a. *Proyectos mayores de adiciones de capital.*- Estos tienden a ser proyectos muy especiales y no recurrentes, presentan gran envergadura y nuevas direcciones. Así como avances tecnológicos. Ejemplo: Adquisición de terrenos de nuevos edificios, mejoras importantes y de mantenimiento.



- b. *Desembolsos menores de capital.*- Se trata de desembolsos poco costosos, recurrentes y ordinarios. Ejemplo: Compra de herramienta y accesorios parciales que contribuyen a los futuros ingresos o ahorros de costos. Las reparaciones y mantenimiento rutinario no debe de incluirse en este tipo de presupuesto, sino en los presupuestos de gastos.

### **3.- Objetivos.**

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar inversiones en distintos instrumentos de acuerdo con los planes de expansión y el avance en el aspecto tecnológico así como de los planes de administración de fondos y su disponibilidad.

Por su naturaleza, este presupuesto tiene por objeto pronosticar y controlar los elementos que forman la posición de capital, tal como el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como en la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura de capital, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo e inventarios.

Los objetivos que presenta el presupuesto de capital son los siguientes:

1. Control administrativo
2. Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles
3. Planificar los recursos, para su mejor distribución
4. Decisiones sobre adquisiciones de bienes de operación. Capital invertido en operaciones de producción y ventas
5. Cubrir las exigencias que pone la competencia y asegura el crecimiento
6. Ayudar a evitar la ociosidad de la capacidad operacional y la capacidad excedente.
7. Escoger el momento adecuado para elegir el aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.
8. Determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo

### **4.- Diferentes clases de proyectos.**

Un proyecto es el conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión para la obtención de bienes de capital determinados los mismos. Dentro de los proyectos se establece una clasificación en base a la finalidad de los mismos en:

- *Simples.* Creación de una obra con la finalidad de prestar un solo servicio.
- *Complejos.* Creación de una obra para proporcionar varios servicios.

Tanto las actividades como los proyectos son subdivisiones de un programa, la diferencia entre ambos estriba en que la actividad se realiza dentro de un programa de operación y



se repite periódicamente, en tanto que el proyecto corresponde a un programa de inversión que se efectúa por una sola vez.

A causa del largo periodo de tiempo y de los cuantiosos compromisos de recursos, los desembolsos más grandes se presupuestan como proyectos diferentes. Cada proyecto es particular a un activo o un grupo específico de activos (inversiones) al monto y fuentes de su financiamiento y a sus respectivos tiempos (tiempo de adquisición, construcción, de uso o servicio subsecuentes).

Los proyectos mayores reciben un nombre y se numeran. Por lo general se analizan, se planifican, se aprueban o rechazan, se desarrollan (si se aprueban) y se controlan en forma separada. Por lo tanto el presupuesto de desembolso de capital se compone principalmente de una serie de proyectos idénticos y relacionados con dimensiones específicas de tiempo.

**Proyecto de inversión a largo plazo.** Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los derechos a más de un año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional, el estudio económico que comprenda las tendencias, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, la influencia gubernamental en el campo industrial, política de precios y restricciones, la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de inversión etc. el aspecto operacional.

**Proyecto de inversión a mas de un año.** Los aspectos que deben ser considerados para poder llevar a cabo un proyecto de estas características son principalmente:

- El monto de inversión, no debe afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación que estructuran a la empresa.
- La debida relación entre las inversiones, volumen de operaciones, y resultados proyectados.
- La adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología.
- La satisfacción de las necesidades de producción y ventas
- El momento oportuno de su realización

La escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de políticas de adquisición de préstamos, créditos aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etc. Todo esto dará las condiciones necesarias para que se pueda llevar a cabo el proyecto deseado.

## **5.- Métodos de evaluación.**

Los flujos de caja relacionados con proyectos de presupuesto de capital son flujos de caja futuros, es por ello que la comprensión del riesgo es de gran importancia para tomar decisiones adecuadas acerca del presupuesto de capital.



La mayoría de estudios del presupuesto de capital se centran en los problemas de cálculo, análisis e interpretación del riesgo, así las técnicas fundamentales que se utilizan para evaluar el riesgo en el presupuesto de capital, se utilizan el sistema subjetivo, el sistema de valor esperado, sistemas estadísticos, simulación y las tasas de descuento ajustadas al riesgo.

**Sistema subjetivo.** Implica el cálculo del valor presente neto de un proyecto para tomar enseguida la decisión de presupuesto de capital con base en la evaluación subjetiva de quien toma las decisiones acerca del riesgo del proyecto a través del rendimiento calculado. Los proyectos que tengan valores presentes netos similares pero que se cree tienen diferentes grados de riesgo pueden seleccionarse fácilmente, en tanto que los proyectos que exhiban valores presentes netos diferentes son mucho más difíciles de seleccionar.

El uso de técnicas de fluctuación tales como la utilización de estimativos optimistas, muy probables y pesimistas de rendimientos de proyectos, es también un tanto subjetiva, pero estas técnicas permiten que quien toma las decisiones haga una conjetura un poco más disciplinada con referencia al riesgo comparativo de los proyectos.

**Sistema de los valores esperados.** Este sistema implica una utilización de estimativos de diferentes resultados posibles y las probabilidades combinadas de que estos se presenten para obtener el valor esperado de rendimiento. Esta clase de sistema algunas veces se denomina "Análisis de árbol de decisiones" debido al efecto semejante a ramas, al representar gráficamente esta clase de decisiones. Este sistema no se ocupa directamente de la variabilidad de los flujos de caja del proyecto, sino que utiliza lo que puede considerarse como flujos de caja ajustados al riesgo para determinar los valores presentes netos que se utilizan para tomar la decisión.

El sistema de los valores esperados es una mejora sobre los sistemas puramente subjetivos, aunque también tiene cierto grado de subjetividad.

**Sistemas estadísticos.** Las técnicas para medir el riesgo del proyecto utilizando la desviación estándar y el coeficiente de variación. En esta se realiza un estudio de la correlación entre proyectos. Esta correlación cuando es combinada con otros índices estadísticos, tales como la desviación estándar y el valor esperado de los rendimientos, proporciona un marco dentro del cual quien toma las decisiones puede tomar las alternativas riesgo-rendimiento relacionadas con diferentes proyectos para seleccionar los que mejor se adapten hacia sus necesidades. En términos generales, mientras más lejanos estén en el futuro los flujos de caja que vayan a recibirse, mayor será la variabilidad de estos flujos.

Las técnicas estadísticas altamente sofisticadas se han combinado en un cuerpo de conocimientos que se denomina "Teoría de la cartera", la cual ofrece técnicas para seleccionar el mejor entre un grupo de proyectos disponibles teniendo en cuenta la pensión al riesgo-rendimiento o función de utilidad de la empresa.

Estos sistemas no son subjetivos, ya que consideran los valores esperados, desviaciones estándar y las correlaciones entre proyectos para seleccionar los que cumplan mejor con los objetivos de la administración.



**Sistema de Simulación.** Este es un sistema sofisticado con bases estadísticas para ocuparse de la incertidumbre. Su aplicación al presupuesto de capital requiere la generación de flujos de caja utilizando distribuciones de probabilidad predeterminadas y números aleatorios. Reuniendo diferentes componentes de flujo de caja en un modelo matemático y repitiendo el proceso muchas veces puede establecerse una distribución de probabilidad de rendimientos de proyectos.

El procedimiento de generar números aleatorios y utilizar las distribuciones de probabilidad para entradas y desembolsos de efectivo permite que se determinen los valores para cada una de estas variables. Sustituyendo estos valores en el modelo matemático resulta un valor presente neto. Repitiendo este procedimiento, se crea una distribución de probabilidad de valores presentes netos. La clave para la simulación exitosa de la distribución de rendimiento es identificar exactamente las distribuciones de probabilidad para las variables que se agreguen y formular un modelo matemático que refleje realmente las relaciones existentes.

Con este tipo de sistemas quien toma las decisiones puede determinar no solamente el valor esperado del rendimiento dado o mejorado. El rendimiento de las simulaciones ofrece una base excelente para tomar decisiones, ya que quien las toma pueda considerar una continuidad de alternativas riesgo-rendimiento en lugar de un punto sencillo de estimativo.

**Tasas de descuento ajustadas al riesgo.** Otra manera de tratar el riesgo es utilizar una tasa de descuento ajustada al riesgo, para descontar los flujos de caja del proyecto. Para ajustar adecuadamente la tasa de descuento es necesaria una función que relacione el riesgo y los rendimientos a la tasa de descuento.

Tal función de riesgo-rendimiento o curva de indiferencia del mercado, en este caso el riesgo se calcula por medio del coeficiente de variación. La curva de indiferencia del mercado indica que los flujos de caja relacionados con un acontecimiento sin riesgo descontada a una tasa de interés. En consecuencia este representa la tasa de rendimiento sin riesgo.

Cuando se descuentan a una tasa de riesgo determinada, esta debe ser calculada lo más cercano posible a la realidad empresarial, ya que si una empresa descuenta flujos de caja con riesgo a una tasa demasiado baja y acepta un proyecto, el precio de la empresa puede decaer y por ende más peligrosa para los inversionistas.

## **6.- Alternativas de inversión.**

Una de las iniciativas más importantes que debe tomar una empresa se sitúa en las decisiones de inversión, las cuales están relacionadas con los planes de producción de la empresa y partiendo del hecho que los planes de producción de ésta se obtienen de la demanda en el mercado de los productos o servicios, se puede afirmar que la demanda de inversiones es derivada.

Al considerar la decisión de inversión dentro de la estructura genérica del presupuesto de capital, se reconocen tres componentes importantes:



1. La escala de la inversión y sus efectos sobre el precio de venta de la producción incrementada, originada por dicha inversión.
2. El proceso total de inversión, inicia desde el momento en que una decisión de presupuesto de capital es materializada hasta el momento en que el producto que se incrementó es consumido.
3. La estructura motivacional de las decisiones de inversión, lo cual comprende diversos tipos de inversiones.

Para tomar las decisiones de inversión se seleccionan las mejores alternativas con base en su valor económico para la compañía, llamado también valor de inversión. El valor de inversión es la utilidad dividida entre la inversión. Tradicionalmente las compañías miden el valor de la inversión empleando dos métodos básicos:

- Los modelos de flujo de efectivo descontado
- Las estimaciones aproximadas o prácticas, por ejemplo, el periodo de recuperación.

No importa cuál método se use en algunos casos los apremio práctico, como los siguientes pueden asumir una importancia relevante:

- a. La urgencia. La urgencia de las necesidades operacionales pueden obstaculizar que se lleve a cabo un análisis de fondo. Por ejemplo, si se descompone una máquina y no se puede reparar de forma práctica se estancan las operaciones y la urgencia del caso dicta que debe de adquirirse la máquina que pueda ser entregada con la mayor rapidez, normalmente en casos así no se realiza ningún análisis o planificación formal.
- b. Reparación y servicio. Un factor relevante puede ser la disponibilidad de las partes de prepuesto y de los técnicos expertos. En algunos casos se trata de un factor relevante que descarta la adquisición de equipo extranjero como alternativa práctica. Ejemplo, algunas compañías no compran equipo o máquinas fabricadas en el extranjero, debido a los problemas de reparación y servicio.
- c. El crédito. Algunos proveedores conceden generosas condiciones de crédito en comparación con un banco local.
- d. Circunstancias económicas. Los proveedores locales, las consideraciones de índole política y social y otras persuasiones y preferencias de carácter no económico.

## **7.- Capital de trabajo.**

Debe entenderse como la diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo a corto plazo de una empresa.

### **Características:**





- Diferencia que resulta del activo circulante menos el pasivo circulante.
- Activo circulante, activo corriente o bienes y valores que normalmente se convierten en dinero en el plazo máximo de un año.
- Pasivo circulante, pasivo corriente, pasivo a corto plazo o deudas, compromisos y obligaciones que deberán pagarse en el plazo máximo de un año.
- De una empresa u organismo social-económico con elementos humano, técnico material con objetivos de vender, ganar y crecer, prestar servicios a la colectividad u asociados, ayudarse mutuamente y perpetuar la especial o bien en combinación.

#### **Fórmulas del Capital de Trabajo:**

**Fórmula Simple:** Capital de trabajo es igual a activo circulante menos pasivo circulante.

$$CT = AC - PC$$

**Fórmula Detallada:** Capital de trabajo es igual a pasivo fijo más pasivo diferido más capital social más superávit o utilidades menos activo fijo y menos activo diferido.

$$CT = PF + PD + CS + SU - AF - AD$$



## VII. Estados financieros presupuestados y análisis de la información.

### 1.- Generalidades.

La planeación, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminada a lograr una situación conveniente para la empresa en un período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de los estados financieros presupuestados.

Son documentos contables proyectados a un determinado período o fecha. Su elaboración requiere de la utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa. Los insumos de los estados proyectados son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

De ahí la importancia de elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán el marco de referencia de toda la organización.

**Estado de Resultados Presupuestado.-** La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones, ya que se trata de un estado-resumen de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados. El estado de resultados presupuestado es la integración de los diferentes presupuestos que forman el presupuesto de operación.

**Estado de Posición Financiera Presupuestado.-** Si se parte del Estado de Posición Financiera al inicio del período presupuestal y se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho período, se estará en condiciones de obtener el Estado de Posición Financiera Presupuestado a la terminación del ejercicio.

**Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado.-** Una vez formulado el Estado de Posición Financiera Presupuestado, se estará en condiciones de preparar el Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado, mediante la comparación de los Estados de Posición Financiera al principio y al final del ejercicio, por medio de las variaciones.

Los balances proyectados son estados que suministran información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, y en base a los planes previstos en los presupuestos.

Con el estado de situación proyectado el administrador conoce por anticipado si la situación patrimonial, económica y financiera a la que hipotéticamente arribará la empresa es compatible con las previstas.

El control de su ejecución, del que periódica y regularmente se emitirán informes, permite obtener especificaciones de los desvíos para:

- Ajustar los presupuestos.
- Corregirlos oportunamente.



- Asignar responsabilidades.

Así, el control se transforma en un verdadero proceso de retroalimentación al sistema de planeamiento y control.

Al estado financiero proyectado se le aplican las técnicas de análisis: vertical, horizontal, relaciones, índices (liquidez, solvencia, endeudamiento), márgenes, rotación, variaciones en el capital de trabajo, ventaja operativa, punto de equilibrio, margen de seguridad, etc., para su análisis e interpretación.

También permite conocer por anticipado ese indicador planteado como uno de los objetivos de la empresa: la rentabilidad. En razón de que aún no han ocurrido los hechos ni se han ejecutado los programas, se está a tiempo para buscar otra alternativa, reelaborar, diseñar otros planes y presupuestos con una mayor factibilidad para lograr las metas propuestas.

## **2.- Registros contables.**

La información obtenida en un estado financiero pro forma se resume integrando todos y cada uno de los presupuestos que se realizan en la organización.

Los estados financieros principales son:

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados.
- Estado de costo de producción y ventas.
- Estado de cambios en la posición financiera.

Estos se definen como el estado que informa sobre la posición de activos, pasivos y capital contable de una organización a una fecha determinada, expresado en cifras presupuestadas. Los registros contables para la elaboración de los Estados Financieros Presupuestados se consideran de la siguiente manera:

### *Activos circulantes:*

1. Efectivo: se obtiene del presupuesto de efectivo una vez determinado el saldo final.
2. Cuentas por cobrar: cuentas por cobrar iniciales más ventas a crédito del período presupuestado, menos cobros efectuados durante el mismo período.
3. Inventarios: se obtiene el presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación.
4. Inversiones temporales: dependerá de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos al saldo que había al comienzo del período presupuestal.

### *Activos no circulantes:*



1. Al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente de las nuevas adquisiciones, y se le restan las ventas y la depreciación acumulada.

*Pasivos a corto plazo:*

2. Proveedores: saldo inicial de proveedores más total de compras, menos pagos efectuados. También es posible determinarlo mediante la rotación esperada.
3. Otros pasivos circulantes: según las condiciones que se establezcan para cada uno de ellos.

*Pasivos a largo plazo:*

1. A la cantidad inicial se le suman los nuevos pasivos, o se le restan si se pagaron.

*Capital contable:*

2. Capital social: sólo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.
3. Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, que se obtiene del estado de resultados presupuestado. Si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas.

### **3.- Resumen de la información obtenida.**

El presupuesto tiene un instructivo gráfico de la secuencia presupuestal, esta empieza con una plantilla que es una especie de índice, ya que en la misma se encuentra la simbología que se utiliza en todo el desarrollo. Igualmente se listan las secciones presupuestales, con la letra que les corresponden, para facilitar la identificación posterior; por último la página donde está cada una de dichas secciones, para su ágil localización.

Después de la página que continúa se encuentran en forma analítica, las secciones presupuestales, con sus funciones normales, sus conexiones entre sí, desde el Director del presupuesto hasta la Posición financiera presupuestada, que es la parte final.

La información presentada en los estados financieros es de interés para:

- La administración para la toma de decisiones.
- Los propietarios, para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones está correctamente liquidado.
- El mercado, para conocer la situación de la empresa y considerarla en sus portafolios



#### 4.- Presentación de los estados financieros proyectados.

El informe desde el punto de vista material puede adoptar las siguientes partes:

**Cubierta.** La parte externa principal de las cubiertas esta destinada para:

- a. Nombre de la empresa
- b. Denominación de tratarse de un trabajo de interpretación de estados financieros o el tema que corresponda.
- c. La fecha o periodo a que correspondan los estados.

**Antecedentes.** Esta sección es donde consta el trabajo realizado de análisis, y esta destinado generalmente para lo siguiente:

- a. Mención y alcance del trabajo realizado.
- b. Breve historia de la empresa, desde su constitución hasta la fecha del informe.
- c. Breve descripción de las características mercantiles, jurídicas y financieras de la empresa.
- d. Objetivos que persigue el trabajo realizado.
- e. Firma del responsable.

**Estados Financieros.** En esta parte se presentan los estados financieros de la empresa, generalmente en forma sintética y comparativa, procurando que la terminología sea totalmente accesible a los usuarios de la información.

**Gráficas.** Generalmente este informe contiene una serie de gráficas que vienen a ser aun más accesibles los conceptos y las cifras del contenido de los estados financiero, queda a juicio del analista decidir el número de graficas y la forma de las mismas.

**Comentarios, Sugerencias Y Conclusiones.** Aquí se agrupa en forma ordenada, clara y accesible los diversos comentarios que formulaba el responsable del informe; asimismo las sugerencias y conclusiones que juzgamos pertinentes presentar.

Las técnicas que se aplican para analizar la información financiera presupuestada son las mismas que se emplean para las cifras reales:

**1) Métodos Verticales:** Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio. De este tipo de método tenemos al:

- Método de Reducción de la información financiera.
- Método de Razones Simples.
- Método de Razones Estándar.
- Método de Por cientos integrales.

**2) Métodos Horizontales.** Son aquellos en los cuales se analiza la información financiera de varios años. A diferencia de los métodos verticales, estos métodos requieren datos de cuando menos dos fechas o períodos. Entre ellos tenemos:



- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de tendencias.
- Método de Control Presupuestal.
- Métodos Gráficos.

Los objetivos que han de perseguirse en la presentación de informes financieros deben consistir en proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Los estados financieros con fines de información general pueden cumplir también una función de pronóstico o de proyección al brindar información que sirva para pronosticar el volumen necesario de recursos para seguir funcionando, los recursos que pueden ser generados al seguir funcionando y los riesgos e incertidumbres conexos.

## **5.- Análisis de la información presupuestada mediante:**

### **5.1 Razones Financieras**

Uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de entidades es el uso de las “razones financieras”, que pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa, al presentar una perspectiva amplia de la situación financiera, precisando el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa, siendo importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia.

El cálculo de las razones se realiza ya que así es posible obtener una comparación que puede ser más útil que los propios números. El análisis de razones no es sólo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada; es más importante la interpretación del valor de la razón, para lo cual existen los siguientes tipos de comparaciones:

**Análisis de corte transversal.**- Implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas al mismo tiempo. Este tipo de análisis, denominado referencia (benchmarking), compara los valores de las razones de la empresa con los de un competidor importante o grupo de competidores, sobre todo para identificar áreas con oportunidad de ser mejoradas. Otro tipo de comparación importante es el que se realiza con los promedios industriales. Es importante que el analista investigue desviaciones significativas hacia cualquier lado de la norma industrial. El análisis de razones dirige la atención sólo a las áreas potenciales de interés; no proporciona pruebas concluyentes de la existencia de un problema.

**Análisis de series de tiempo.**- Evalúa el rendimiento financiero de la empresa a través del tiempo, mediante el análisis de razones financieras, permite a la empresa determinar si progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento se observan al comparar varios años, y el conocerlas ayuda a la empresa a prever las operaciones futuras. Es



necesario también, evaluar cualquier cambio significativo de una año a otro para saber si constituye el síntoma de un problema serio.

**Análisis combinado.**- Es la estrategia de análisis que ofrece mayor información, combina los análisis de corte transversal y los de serie de tiempo. Permite evaluar la tendencia de comportamiento de una razón en relación con la tendencia de la industria.

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cuatro categorías básicas:

**Razones de liquidez.** Las razones de liquidez representan una medida de la liquidez de una empresa, esto es, su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo, es decir, es la proporción que guardan los activos circulantes con las obligaciones a corto plazo, por lo que indica la capacidad de la empresa para pagar sus deudas con los activos que pueden ser fácilmente convertidos en efectivo, como son los inventarios, las cuentas por cobrar, las cuentas en el banco o las inversiones temporales.

La proporción óptima es de 2 a 1, es decir, que se tenga el doble de activo circulante que de pasivo a corto plazo. La razón de circulante: es una razón de liquidez que mide el número de veces que el activo circulante de una empresa cubre su pasivo circulante.

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

**Razón de prueba del ácido.** La razón de rapidez (prueba del ácido): Mide el número de veces que una empresa puede cubrir su pasivo circulante (a corto plazo), empleando su activo circulante (sin incluir inventarios ya que son menos líquidos). La proporción óptima es 2 veces.

$$\text{Razón de rapidez} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

**Razón de capital de trabajo.** La razón de capital de trabajo: El capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas.

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$$

**La razón de endeudamiento.** La razón de endeudamiento indica qué porcentaje del total de los activos de la empresa, representan las deudas que ésta tiene. Lo ideal es que la empresa esté endeudada en una proporción del 50% aproximadamente, del total del activo.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$



**La razón de apalancamiento.** Esta razón sirve para comparar las aportaciones de los accionistas a la empresa con las fuentes de financiamiento ajenas a la misma.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

**La razón de capitalización.** La razón de capitalización es la contraparte del endeudamiento, de tal forma que la suma de capitalización más endeudamiento debe ser igual al 100%. Lo óptimo es que una capitalización sea del 50% aproximadamente.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

**Razones de rotación de activos.** Las razones de rotación de activos están diseñadas para medir la efectividad con la que una empresa maneja sus activos.

**Razón de rotación del activo.** La razón de rotación del activo muestra la proporción entre las ventas y el activo total (Activo circulante + Activo Fijo + Activo diferido). Entre mayor sea esta razón, mejor, ya que indica un uso más eficiente de los recursos en la generación de ventas.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Razón de rotación del activo fijo.** La razón de rotación del activo fijo muestra la proporción entre las ventas y el Activo Fijo (Edificio, Terreno, Transporte, etc.) Entre mayor sea esta razón es mejor, porque indica un uso más eficiente de los recursos para la generación de las ventas.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

**Razón de rotación del capital de trabajo.** La razón de rotación del capital de trabajo habla de la eficiencia con la que se manejan estos recursos para generar ventas, por lo tanto, entre mayor sea, es mejor. (Entendiéndose por capital de trabajo de la empresa, los recursos que requiere para la operación, como el inventario, el dinero, las cuentas por cobrar a sus clientes, etc. y no al capital de trabajo neto).

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

**Razones de solvencia.** La solvencia se define como la capacidad de pago en el largo plazo.

**Razón de días de cuentas por cobrar.** La razón de días de cuentas por cobrar: Indica los días que tarda la empresa en cobrarle a sus clientes, por lo tanto, lo óptimo es que esta razón sea lo menor posible.





Días del Ejercicio  
Ventas / Cuentas por Cobrar

**Razón de días de proveedores.** La razón de días de proveedores: Son los días que tarda la empresa en pagar a sus proveedores. Lo ideal es que la empresa tarde un tiempo prudente, de tal forma que si aproveche el crédito que le da el proveedor pero que no se exceda del plazo que éste le señale. También es importante que los días que tarda en pagar a sus proveedores no sean menos de los que tarda en cobrar a sus clientes, porque en dicho caso se estaría descapitalizando.

Proveedores  
Costo Ventas / Días del Ejercicio

**Razón de días de inventario.** La razón de días inventario: Es el tiempo que tarda la empresa en deshacerse de su inventario a través de las ventas, por lo que entre más pequeña sea esta razón, mejor, ya que indica eficiencia operativa.

Días del Ejercicio  
Costo de Ventas / Inventario

**Razones de rentabilidad.** Las razones de rentabilidad se concentran en la efectividad de la empresa para generar utilidades. Estas razones reflejan el desempeño operativo, el riesgo y el efecto del apalancamiento.

**Razón de margen de utilidad.** La razón de margen de utilidad: Indica qué porcentaje de las ventas totales representa la utilidad. Entre menores sean los costos y gastos en que incurre la empresa, mayor será este margen, y por lo tanto, más rentable el negocio.

Utilidad Neta  
Ventas

**Razón de rendimiento sobre los activos.** La razón de rendimiento sobre los activos (ROA por sus siglas en inglés): Indica la rentabilidad de la operación en relación con los activos a los que cuenta la empresa. Entre mayor sea el margen de utilidad de la empresa y menor el importe de activos, el porcentaje de rentabilidad será mayor.

Margen de Utilidad x Ventas  
Activos Totales

La razón del rendimiento sobre los activos (RSA): Indica cuanto se obtiene de utilidad por cada peso de activo. Corresponde al margen de utilidad neta, excepto que la utilidad neta se expresa como una proporción del total de activos.

Utilidad Neta  
Activo Total

**Razón de rendimiento sobre la inversión.** La razón del rendimiento sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés): Indica la rentabilidad de la operación en relación al capital contable de la empresa. Depende directamente del margen de utilidad, entre mayor sea éste, el negocio será más rentable.



### Margen de Utilidad x Rotación de Activos Capitalización

La razón del rendimiento sobre el capital (RSC): Indica cuanto se obtiene de utilidad por cada peso de capital contable. Es el rendimiento sobre el capital.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

En resumen, algunos de los problemas que pueden detectarse con el uso de las razones financieras pueden ser, por ejemplo, el deterioro de las razones de liquidez, la caída en las ventas, la disminución de la utilidad bruta o neta, la obtención de pérdidas en lugar de utilidades netas y un alto o excesivo nivel de apalancamiento. Las posibles soluciones serían:

- A los problemas de liquidez. Acelerar el cobro a deudores, disminuir los inventarios, obtener financiamiento de largo plazo, retener utilidades y conseguir más capital.
- A los problemas de las ventas. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, impulsar las actividades en el departamento de mercadotecnia o reeficientar los canales de distribución.
- A los problemas de utilidades. Mejorar la política de compras de materia prima, elevar la productividad y realizar un análisis eficiente de costos.

**El análisis DuPont.** Esta herramienta ha sido utilizada durante muchos años por los administradores financieros como una estructura para analizar los estados financieros de una empresa con el fin de evaluar su condición financiera. El DuPont fusiona el estado de resultados con el balance general en dos mediciones globales de la rentabilidad: el rendimiento de los activos totales y el rendimiento del capital. El sistema DuPont conjunta inicialmente el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad en relación con las ventas de la empresa y la rotación de los activos totales, la cual indica que tan eficiente ha sido el manejo de los activos para generar ventas. En la fórmula DuPont el producto de éstos dos índices arroja como resultado un rendimiento de los activos totales. Donde el rendimiento de los activos totales no es otra cosa más que el margen neto de las utilidades por la rotación de activos totales. También, permite a la empresa dividir su rendimiento en el componente del mismo, utilidades por ventas y eficiencia del uso de los activos. Por lo general, una empresa con un margen neto de utilidades bajo tendrá una rotación de los activos totales alta, lo cual resulta en un rendimiento sobre la inversión razonablemente bueno. Con frecuencia se presenta la situación opuesta.

El segundo paso del sistema DuPont consiste en emplear la fórmula DuPont modificada, esta fórmula relaciona el rendimiento de los activos totales con el rendimiento del capital de la empresa y este último se calcula al multiplicar el rendimiento de los activos totales por el multiplicador de apalancamiento financiero que es el índice de los activos totales de la empresa en relación con el capital contable. Y este empleo del multiplicador de apalancamiento financiero para convertir el rendimiento de los activos totales en rendimiento de capital refleja el efecto del apalancamiento (utilización de deuda) sobre los rendimientos de los propietarios.



La principal ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa descomponer su rendimiento de capital en un elemento de utilidades por ventas (margen neto de utilidades) en una de uso eficaz de activos (rotación de activos totales), y en otra de uso del apalancamiento (multiplicador de apalancamiento financiero), el rendimiento total de los accionistas puede ser analizado en consecuencia, a través de estas importantes dimensiones.

Por lo tanto, el modelo DuPont sirve para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento. El sistema DuPont conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos. Una parte del sistema desarrolla la razón de rotación, mostrando como los activos circulantes, cuando son adicionados a los activos fijos, dan el total de activos de una empresa. Este total invertido dividido por las ventas, da como resultado la rotación de la inversión total. La otra parte del sistema DuPont muestra la utilidad sobre las ventas después de impuestos. Las utilidades netas divididas entre las ventas, es el margen de utilidad sobre las ventas. Cuando la rotación de los activos se multiplica por el rendimiento de las ventas, da como resultado el rendimiento sobre la inversión, por sus siglas en inglés (ROI: Return Over Investment). Matemáticamente se muestra así:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

A los gerentes e inversionistas les preocupa el rendimiento sobre el capital de los accionistas comunes (RSC). Un vínculo importante entre el rendimiento sobre el capital y otras tres razones, ha recibido el nombre de Análisis de DuPont, por la gran compañía química que popularizó su uso. El rendimiento sobre el capital puede expresarse como el producto de otras tres razones; el margen de utilidad neta, la rotación del total de activos y el multiplicador del capital. Esta relación puede percibirse si se observa que los componentes de la razón rotación del activo total cancelan el denominador y el numerador, respectivamente, de la primera y tercera razones. Esto deja la parte de la izquierda de la ecuación.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital de los accionistas}} = \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \right) \left( \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} \right) \left( \frac{\text{Total de activos}}{\text{Capital de los accionistas}} \right)$$

Los cambios en el rendimiento sobre el capital pueden remitirse a cambios en el margen de utilidad neta, en la rotación del total de activos o en el multiplicador del capital. Esta relación ayuda a diagnosticar problemas y a decidir dónde hay que mejorar las cosas para mejorar el rendimiento sobre el capital de la empresa.

En resumen el análisis de los estados financieros por medio del DuPont proporciona un punto de partida para comprender mejor a la empresa y ofrece una forma rápida de evaluar la situación de la empresa. El Análisis de Dupont indica cómo se vinculan el margen de utilidad neta, la rotación del total de activos y el multiplicador del capital para determinar el rendimiento sobre el capital.



## 5.2 Contribución de cada producto a las utilidades.

El análisis de contribución implica el empleo de una serie de técnicas analíticas para determinar y evaluar los efectos sobre las utilidades de:

1. Los cambios en el volumen de ventas.
2. En los precios de venta.
3. En los costos fijos.
4. En los costos variables.

Se enfoca en el margen de contribución, que es el ingreso por ventas menos los costos variables. Las compañías que identifican y miden por separado los componentes fijos y variables del costo, a menudo utilizan un enfoque del margen de contribución en sus estados periódicos de resultados que preparan para uso interno de la administración.

Tales estados de resultados proveen datos financieros que son particularmente útiles para los propósitos de planificación por la administración superior, a causa del énfasis sobre los costos fijos y variables.

## 5.3 Punto de Equilibrio.

Se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una empresa, es decir que los ingresos son iguales a los gastos. Existen varios procedimientos para determinar el punto de equilibrio, por medio de ellos se pueden llevar a cabo estudios encaminados para ayudar a la empresa en la solución de algunos de los problemas que se le presenten. Entre los objetivos del punto de equilibrio se encuentran:

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

Estos objetivos se encuentran relacionados en forma directa con una serie de factores que son determinantes en el punto de equilibrio, entre ellos:

1. El volumen de producción. A mayor volumen de Producción menor costo unitario por la absorción de Gastos Indirectos Fijos.
2. El tiempo. Se puede presentar semanal, mensual, trimestral, etc. Con la ventaja de poder dar mayor solución a los problemas en los tiempos cortos.



3. Los artículos individuales y las líneas de producción. La empresa puede seleccionar los artículos que le brinden mayores beneficios, evitando caer en producciones infructuosas.
4. Los datos reales y presupuestados. Permiten a través de comparaciones detectar las variaciones o desviaciones para realizar las correcciones respectivas.

El punto de equilibrio obtenido por medio de un presupuesto, constituye una norma a la que se deberán sujetar los dirigentes de una empresa, pues representa una medida de control para evitar posibles pérdidas al negocio.

Los elementos que obtienen el punto de equilibrio, son resultantes de los gastos, observándose que algunos son constantes y otros son variables en relación con las ventas, la producción, la administración y la financiación.

- Gastos constantes.- Permanecen estáticos en su monto, en un periodo. Se subdividen en:
  - Fijos.- Se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas (rentas, depreciaciones y amortizaciones en Línea Recta, impuestos prediales, sueldos, etc.)
  - Semifijos.- Se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o venta (publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, etc.)
- Gastos variables.- Aumentan o disminuyen, de acuerdo al ritmo de la producción o venta (materiales y salarios directos, luz, comisiones de venta, empaque, etc.)

Formula del punto de equilibrio:  $x = \frac{a}{1 - b}$

Lo cual surge de:

y = Total de Gastos.

a = Total de Gastos Constantes.

b = Relación de los Gastos Variables con el Ingreso (% de contribución marginal).

x = Total de ventas.

Substituyendo en la Ecuación de Línea Recta:  $y = a + bx$

Si el punto de equilibrio es cuando los Ingresos son iguales a los Gastos, entonces:

$x = y$ ; Substituyendo y despejando se obtiene la fórmula dada.



#### **5.4 Análisis Cuantitativo.**

Dentro de este campo se contempla un exhaustivo análisis de los estados financieros y de flujo de efectivo sobre bases históricas. De estos se desprende una evaluación del éxito obtenido por la administración en la implementación de estrategias anteriores, frente a sus competidores, acreedores financieros y productividad del patrimonio.

Este análisis histórico constituye la base sobre la que se evalúan los pronósticos de la compañía. La tendencia en las razones financieras y de las principales variables que permiten darles credibilidad a las proyecciones presentadas.

El trasladar el comportamiento pasado hacia un plano en el futuro no esta completo hasta no realizar un considerable esfuerzo para estimar las condiciones potenciales del negocio ante diferentes escenarios posibles. Es fundamental igualmente considerar dentro del análisis el impacto de las emisiones a calificar sobre las proyecciones financieras de la empresa:

- Cadena de valor
- Valor agregado
- Análisis y registro de la productividad



## VIII. Control del presupuesto.

### 1.- Concepto.

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

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

Tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad. La responsabilidad, manejo, preparación y administración recaen en un administrador o jefe de presupuestos o por un comité, formado por los gerentes de cada departamento.

Es importante debido a que:

- Cada uno de los funcionarios definirá los objetivos fundamentales de la empresa y los de su propio departamento, diferenciándolos de los objetivos administrativos. Esta claridad de percepción de los objetivos, facilitará la labor de éstos, ya que podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles ha cumplido y cuáles no.
- Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir.
- Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.

Como elementos importantes del control, se encuentran:

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.



## 2.- Niveles de control.

Dentro de los diferentes aspectos que pueden controlarse se encuentran:

1. Cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
2. Calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
3. Tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.
4. Costos: Como costos de producción

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

**Áreas de producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son: Producción, calidad, costos, tiempos de producción, inventarios, operaciones, desperdicios, mantenimiento, etc.

**Área comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. En esta se controla principalmente las ventas, la propaganda, los costos, etc.

**Área financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en esta área son: Control presupuestario, Control de costos entre otros.

**Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son: asistencia y retrasos, vacaciones, salarios, etc.

## 3.- Proceso de control.

Es importante precisar el periodo de duración del presupuesto para posteriormente seleccionar el personal que deberá trabajar en su elaboración y estudio para su conexión con el sistema contable.

Se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización en donde se comuniquen los objetivos y perspectivas de la empresa indicando el papel que realizará cada quien.





Debe existir sincronización y coordinación en todos los aspectos para lograr eficiencia, por lo que es necesario fijar las fechas en que la información debe estar disponible para cada uno de los demás departamentos.

Un instrumento valioso en el control es el “Camino Crítico”, que es el método óptimo para la planeación de actividades y consecuente obtención de metas. Brinda grandes ventajas, sobre todo en actividades simultáneas, estableciendo tiempos para cada actividad, con lo que se ahorra costo administrativo.

El control consta de cuatro pasos:

**Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad .

**Medir los resultados:** En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se ha superado con el primer paso. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

**Tomar medidas correctivas:** Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización o en las normas que las rigen.

**Retroalimentación:** Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimiente el sistema.

#### **4.- La variación en el presupuesto.**

Es la variación que existe entre los resultados reales y los presupuestados, si esta variación es significativa debe ser objeto de investigación esmerada por la administración para determinar sus causas fundamentales, ya que son estas y no los resultados los que requieren remedios mediante acciones correctivas apropiadas.

Al evaluar, e investigar una variación para determinar sus causas fundamentales se deben considerar las siguientes posibilidades.



1. Que la variación no es significativa.
2. Que la variación se debió a errores de los informes. Por ejemplo, una sola entrada de un cargo al departamento equivocado puede causar una variación desfavorable en un departamento y una favorable en otro.
3. Que la variación se debió a una decisión administrativa específica. Por ejemplo, puede decidirse aumentar un sueldo, quizá para igualar los esfuerzos competitivos de otra empresa que quiere atraer a un empleado clave o emprender un proyecto publicitario no planeado anteriormente, tales decisiones tendrán variaciones los informes.
4. Que muchas variaciones se explican en términos del efecto de factores incontrollables que son identificables. Por ejemplo, pérdidas por una tormenta.
5. Que aquellas variaciones cuyas causas fundamentales se desconocen deben ser de interés principal y deben ser investigadas cuidadosamente.

Hay numerosas maneras de investigar las variaciones para determinar las causas fundamentales. Algunos de los enfoques principales son:

1. Conferencias con supervisores y otros empleados de los centros afectados.
2. Análisis de la situación del trabajo incluyendo el flujo de trabajo, la coordinación de actividades, la eficacia de la supervisión y otras circunstancias prevalecientes.
3. La observación directa.
4. Investigación en el sitio por los funcionarios en línea.
5. Investigación por los grupos asesores.
6. Auditoria interna.
7. Estudios especiales.
8. Análisis de variaciones.

El objetivo es localizar actitudes perjudiciales y determinar las variaciones en el momento en que aparecen, para evitar que provoquen momentos críticos o de importancia negativa.

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

1. Localizar el área del problema.
2. Celebrar pláticas con los supervisores y funcionarios del área afectada.
3. Analizar la situación del trabajo, secuencia, coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.
4. Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
5. Nombrar al personal para el estudio del problema específico y realizar auditorias internas.



6. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
7. Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas y la forma como se obtuvieron.

### **5.- Análisis de las variaciones más relevantes.**

El análisis de las variaciones es una manipulación matemática de dos conjuntos de datos para comprender las causas fundamentales de una variación. Una cantidad se trata como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de variaciones tiene amplia aplicación en la presentación de estados financieros; frecuentemente se aplica en las siguientes situaciones:

1. Las investigaciones de variaciones entre los resultados reales del período corriente con los resultados reales de un período previo, el período previo se considera como la base.
2. La investigación de variaciones entre los resultados reales y los costos estándares; estos se trata como la base.
3. La investigación de las variaciones entre resultados reales y las metas presupuestarias, éstas se tratan como la base.

En cada uno de estos tres usos del análisis de variaciones, se emplea el mismo enfoque analítico, la única diferencia está en los datos que se están analizando.

**Análisis de las Variaciones de Ventas.-** Es importante que la atención de la administración se dirija primero a la variación en las ventas totales, luego a la variación en las ventas mensuales y así mismo puntualice la responsabilidad. Es necesario analizar los precios de ventas promedios tanto reales como presupuestados, para determinar la variación en ventas

**Análisis de Variación de Materias Primas.-** Las variaciones de materias primas pueden reflejarse en dos informes de resultados. Uno el que comunica la ejecución del gerente de compras y otro que comunica la ejecución de los gerentes de los departamentos usuarios.

Primero, se discutirá el informe de resultados del gerente de compras, él es responsable de controlar el precio de compras de materias primas. El informe de resultados sobre la función de compras mostrará una comparación de las compras reales con las compras presupuestadas, la variación resultante debe ser analizada de forma similar a la de ventas, puesto que operan dos factores –cantidad y precio.

En segundo paso, se discutirá el informe de resultados de los departamentos usuarios.

El gerente de un departamento usuario es responsable de la cantidad de materias primas usadas para fabricar una cantidad dada de producción, sin embargo, no es responsable del costo de ese material.

La política administrativa determina la calidad y de ahí el costo unitario de las materias primas que él usa. Así al departamento usuario deberá cargársele el número real de



unidades usadas durante el periodo, valoradas al precio presupuestal por unidad, el valor resultante representa lo real en su informe de resultados.

El funcionario de compras es responsable de dos variaciones parciales, precio de compras y cantidad de compras, mientras que el gerente usuario es responsable de una sola variación, la de uso de material.

La variación de precio de material se identifica en el momento de la compra y se basa en la cantidad comprada durante el período.

**Análisis de Variación de Mano de Obra Directa.**- El informe de resultados de cada departamento que utilice la mano de obra directa reflejará por lo general una variación en cuanto a esa partida. Al igual que en las ventas y en los materiales directos, las variaciones en la mano de obra reflejan el efecto de dos variables: cantidad (horas de mano de obra directa) y precio (cuota salarial promedio)

**Análisis de las Variaciones de Costos Indirectos de Fabricación.** Se calcula restando a los Costos Indirectos de Fabricación reales, el costo estándar.

## **6.- Tratamiento de las variaciones.**

Después de que se haya calculado todas las variaciones para un periodo dado, la administración debe decidir que variaciones serán las primeras que tengan que investigarse y tratarse. Generalmente se usa para esto, el concepto de *Administración por Excepción*, siendo investigadas por la Administración únicamente aquellas variaciones que parezcan ser importantes.

El enfoque que comúnmente se emplea en la práctica, es investigar todas las variaciones (tanto favorables como desfavorables) que rebasen cierto límite, el cual pueda expresarse ya sea en términos monetarios (cifras absolutas) o como un porcentaje de la cantidad presupuestada. Por lo general, estos límites de control se reflejan intuitivamente por la administración. Sin recurrir a un análisis sofisticado.



## **IX. Caso Práctico. (Verlo con el Asesor)**

- 1. Planteamiento.**
- 2. Análisis.**
- 3. Exposición.**



## **X. Diferentes enfoques del presupuesto.**

### **1.- Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.**

La contabilidad administrativa por áreas de responsabilidad es un plan de acción y motivaciones con enfoque a un periodo futuro destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional de las áreas del negocio, por tal motivo es un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable.

En cuanto a la Contabilidad por áreas de responsabilidad con referencia a los Presupuestos, no es sólo por áreas, sino también por niveles. Para enfocar los pronósticos por Niveles y Áreas de Responsabilidad, es necesario contar con que en la entidad se tenga un sistema de Contabilidad de este tipo, lo cual indica que la empresa es administrada en ese sentido, garantizando el contralor que se han precisado funciones, autoridad y responsabilidad, lo cual le ayudará para elaborar el presupuesto respectivo.

El Presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidad, es una técnica básicamente de planeación, dirección y control, sin faltar la previsión, coordinación y organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de las áreas y niveles en que se divide una entidad. Esto es, que el objetivo de esta técnica es definir quien controla el gasto, quien lo autoriza y quien es el individuo responsable del aumento o disminución del mismo.

#### **Características**

1. Es una medida de eficiencia, y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.
2. Expresa el costo pronosticado de las funciones del empleado o funcionario, evidencia los méritos de su acción, su contribución por incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales, o específicos.
3. Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.
4. Es una herramienta de la Administración y la Contabilidad Financiera, importante para la planeación, la toma de decisiones y el control.

#### **Objetivos**

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



5. Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos.
6. Guiar en su función a los responsables de área y nivel.
7. Coordinar funciones, niveles y áreas.
8. Controlar los ingresos y los costos.
9. Ayudar a los directivos a tomar decisiones.

Para la elaboración de este presupuesto, deben considerarse los siguientes requisitos:

### **Organizacionales:**

- ◆ División Funcional: Seccionar el presupuesto en tantas partes como responsables en función existan, con autoridad precisa e individual en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma que cada área y nivel de responsabilidad sean controlados por un Presupuesto Específico.
- ◆ Autoridad: A los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar.
- ◆ Responsabilidad: Debe estar perfectamente definida, para que los funcionarios conozcan perfectamente ante quien son responsables y quienes lo son ante ellos, además de la interdependencia estructural de su función y de los presupuestos parciales que elaboran.

Las áreas de responsabilidad se estructuran en niveles, para lo cual es necesario efectuar lo siguiente:

1. Estudio minucioso de la organización, líneas de autoridad y sus responsabilidades.
2. Elaboración de un organigrama, asignando a cada área un número que le identifique y un responsable mediante la determinación de al menos cuatro niveles de responsabilidad y autoridad.
  - Gerencia o Administración General.
  - Gerencia funcional.
  - Jefes de Departamento.
  - Supervisores.
3. Construir una pirámide presupuestal. Formular Presupuestos por cada área con los responsables respectivos.
4. Codificar las áreas de responsabilidad.
5. Establecer controles por áreas de responsabilidad para el registro diario de las erogaciones reales controlables.
6. Diseñar los documentos informativos básicos:



- Informe de responsabilidad; comparar costos y gastos reales con los presupuestados.
- Organigrama por cifras de responsabilidad.
- Conciliar costos y gastos del informe de responsabilidades del primer nivel con los del estado de pérdidas y ganancias.

7.- Instituir incentivos del trabajo - motivación del personal.

### **Operacionales.**

- Que en la entidad funcione un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad y que tenga un catálogo de cuentas que identifique los ingresos y los costos con las unidades de responsabilidad.
- Que exista un manual de Control Presupuestal que indique políticas, operaciones, responsabilidades y autoridad del personal, e indique las formas y procedimientos estandarizados para elaborar los presupuestos.
- Que se elaboren tantos presupuestos parciales por tantas áreas y niveles existan.
- Que existan los informes necesarios.

### **2.- Por Programas y Actividades.**

Es un conjunto de procedimientos, que sistemáticamente ordenados en forma de proyectos, actividades o trabajos muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público mejorando la selección de actividades gubernamentales.

Este presupuesto cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, pero también incluyen objetivos de largo y mediano plazo. Entre sus objetivos están:

- Tener todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación o programas de inversión.
- Al tener más profundidad en el estudio y realización de todo, se tiene mayor control interno, permite racionalizar el gasto de acuerdo a la eficiencia.
- Se conocen las actividades y se ordenan jerárquicamente por su importancia, sabiendo cuales se pueden abordar, a qué grado de profundidad o desarrollo.
- Facilita la Administración por Excepciones, combinando los recursos disponibles inmediatos, con las metas a corto plazo.
- Presta más atención a lo que se realiza que a lo que se adquiere

Es un instrumento que generalmente se aplica en el gobierno, el cual se propone hacer cosas tales como: servicios personales, provisionales, medios de transporte, etc. Es





también un medio para orientar y controlar el cumplimiento de sus funciones como la construcción de carreteras, escuelas, reparto de tierras, etc.

El presupuesto por programas se estructura de acuerdo con los requerimientos del Plan de Desarrollo y se da a conocer por medio del Catálogo General de Actividades del Gobierno Federal, el cual se imprime cada año de acuerdo con el presupuesto de Egresos de la Federación, el cual implica la cooperativa de varias instituciones públicas.

Está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado, lo cual debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente, la programación del presupuesto.

El sistema presupuestal está formado por varias categorías entre las que se distribuyen los fondos públicos:

- *Programas.*- Conjunto de acciones que especifican la forma en que se asignarán los recursos anuales, se determinará las metas y los responsables de su ejecución.
- *Subprograma.*- Es una subdivisión de un programa, según su función específica y mediante metas parciales.
- *Actividad.*- Es la realización de una meta u objetivo, de acuerdo a un programa o dentro de un subprograma.
- *Tarea.*- Operación específica dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.
- *Proyecto.*- Conjunto de acciones del sector público necesarias para alcanzar objetivos y metas de un programa y subprograma.
- *Obra.*- Parte de un proyecto.
- *Trabajo.*- Esfuerzo realizado dentro de un proceso.

Los programas en este tipo de presupuestos, se clasifican en:

*Generales:*

- Básicos.- Necesidades de la comunidad.
- Apoyo directo.- Programas básicos como construcción de escuelas.
- Apoyo Interno General.- Actividades que desempeña un Secretaría en función de los programas finales (planificación escolar).
- Apoyo indirecto.- Respaldo a programas básicos de Gobierno.

*Presupuestarios:*

- ◆ Simples estructuralmente.- Pasan directamente a las actividades o proyectos.
- ◆ Complejos estructuralmente.- Pasan a los subprogramas y posteriormente a las actividades o proyectos.



- ◆ Simples institucionalmente.- Ejecutados por un solo organismo.
- ◆ Complejos institucionalmente.- Se asigna a varios organismos.
- ◆ Programas Nacionales.- Comprenden todo el país o casi su totalidad.
- ◆ Programas Regionales.- Contemplan de una a tres regiones del país.
- ◆ Programas de Funcionamiento.- Su objetivo es la producción de bienes o prestación de servicios, mediante la capacidad instalada.
- ◆ Programas de Transferencia de capital.- Intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o entidades que los van a utilizar en su consumo.
- ◆ Financieros.- No producen bienes o servicios, generan una transacción bilateral.
- ◆ Programas Temporales.- Ejecución durante algunos periodos.
- ◆ Programas Permanentes.- Se ejecutan todo el tiempo.

Las entidades ejecutoras serán las encargadas de llevar a cabo, las actividades de los programas que les son encomendados, los cuales tendrán su identificación dentro de la siguiente clasificación:

- Según el objeto del gasto.
- Administrativa, por Ramas o Instituciones.
- Económica.
- Por funciones.
- Sectorial.
- Por programas y actividades.

Entre las ventajas del presupuesto por programas y actividades están:

1. Existe una mejor planeación del trabajo debido a que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa.
2. Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes.
3. Se evalúa la eficiencia en la operación de cada una de las dependencias involucradas.
4. Se facilitan las decisiones para disminuir los costos.
5. Es más fácil detectar duplicidad de funciones.
6. Es más comprensible tanto para el que lo elabora como para el que lo utiliza.

*Alcances y Limitaciones sobre este Presupuesto:*

- Pueden presentarse confusiones por parte del programador del presupuesto, ya que está basado en actividades que pueden catalogarse como cosas hechas.



Puede elegir metas no representativas o realizar cosas no aplicables a algún programa.

- Puede dársele demasiado interés a algo que no lo tiene o despreocuparse de actividades de vital importancia.

### **3.- Presupuesto Base Cero.**

Se considera como la elaboración del presupuesto sin haber considerado los presupuestos anteriores. Lo que ha puesto como novedad la expresión del Presupuesto Base Cero, ha sido la modalidad que le ha dado el norteamericano Peter A. Pyhrr.

Es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de la entidad. En su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que deben llevarse a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permiten obtener los resultados deseados y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes.

Su secuencia es:

1. Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, en "Paquetes de decisión".
2. Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costos –beneficios o en forma subjetiva.
3. Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

Paquete de Decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

- Evaluarla y jerarquizarla en relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados.
- Decidir si se aprobará o no.

La descripción completa de cada actividad, función u operación, que la administración necesita para evaluar y compararla incluye:

1. Metas y objetivos.
2. Consecuencias de no aprobar la actividad.
3. Medida de rendimiento.
4. Posibles cursos de acción.
5. Costos y beneficios.

Los paquetes se pueden clasificar en dos grupos:



- De eliminación mutua, o sea, aquellos que representan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor y excluyendo los paquetes restantes.
- De incremento, son aquellos que representan diferentes niveles de actividad o costo.

El presupuesto es aplicable tanto a las actividades comerciales, industriales o de servicios, siempre y cuando se pueda apreciar el costo-beneficio, aún cuando es mejor su aplicación en actividades empresariales que de tipo fabril.

Se puede concluir:

Se requieren tres condiciones para el logro de una implementación efectiva:

- Apoyo de la alta Gerencia.
  - Diseño adecuado del sistema.
  - Dirección y supervisión efectiva de sistema.
2. Se puede evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera efectiva y asignar costos en forma lógica y no arbitraria.
  3. Se deben tomar en cuenta los diversos factores ambientales que afectan la organización, el nivel cultural de la misma y sus objetivos.
  4. Viene a ser un complemento del sistema presupuestal que se tenga implantado
  5. No de todo se pueden hacer paquetes de decisiones, se deben tomar decisiones sobre lo más importante.



## **XI. La informática y los presupuestos.**

### **1.- Relación práctica.**

Las hojas electrónicas (como por ejemplo el Excel) se han convertido en una herramienta administrativa indispensable para la planeación, se utilizan para registrar todos los datos que emanan de los diferentes presupuestos, así como para crear un modelo con fórmulas que sirvan para que las cifras de un presupuesto concuerden con otro o con otros, encadenando o vinculando resultados hasta llegar a los estados financieros pro forma.

Además, al utilizar un presupuesto variable, el formato de cada anexo sirve para que, con las nuevas cifras para el siguiente período presupuestado, éstas solo se registren y de manera automática, la computadora, por medio de sus fórmulas, hará los nuevos cálculos aritméticos con absoluta precisión.

### **2.- Metodología a utilizar.**

Por lo general, los presupuestos y los planes de apoyo pasan por varias revisiones, a medida que son desarrollados y verificados por los gerentes involucrados en los procesos o por el comité de presupuestos. Los informes del presupuesto preliminar y final, con cantidades en unidades y en valores, se registran fácilmente por cada área y nivel de responsabilidad gerencial.

Al asentar los datos en su respectivo formato se está en posibilidad para modificar las cifras del siguiente período presupuestal, así como para efectuar las comparaciones contra los resultados reales a medida que se van conociendo.

Un software bien diseñado puede mostrar informes resumidos mediante segmentos de presupuesto, ya sea en lo relacionado con ventas, producción, compras de materias primas, costos y gastos de producción y operación, que son áreas de gran interés, de las cuales los informes revelan inmediatamente las tendencias de variabilidad y las diferencias entre datos presupuestales y reales.

### **3.- Beneficios de su uso.**

En general, los sistemas de cómputo se utilizan en las etapas del desarrollo del presupuesto maestro de la siguiente forma:

- ◆ Para mostrar el presupuesto del periodo y resultados reales.
- ◆ Ayudar a la gerencia en la planeación de sus decisiones sobre presupuesto.
- ◆ Reunir y preparar los planes y resúmenes presupuestales.
- ◆ Servir como presupuesto oficial de la empresa para investigaciones e informes.
- ◆ Como punto de enlace entre la contabilidad financiera y la administrativa.

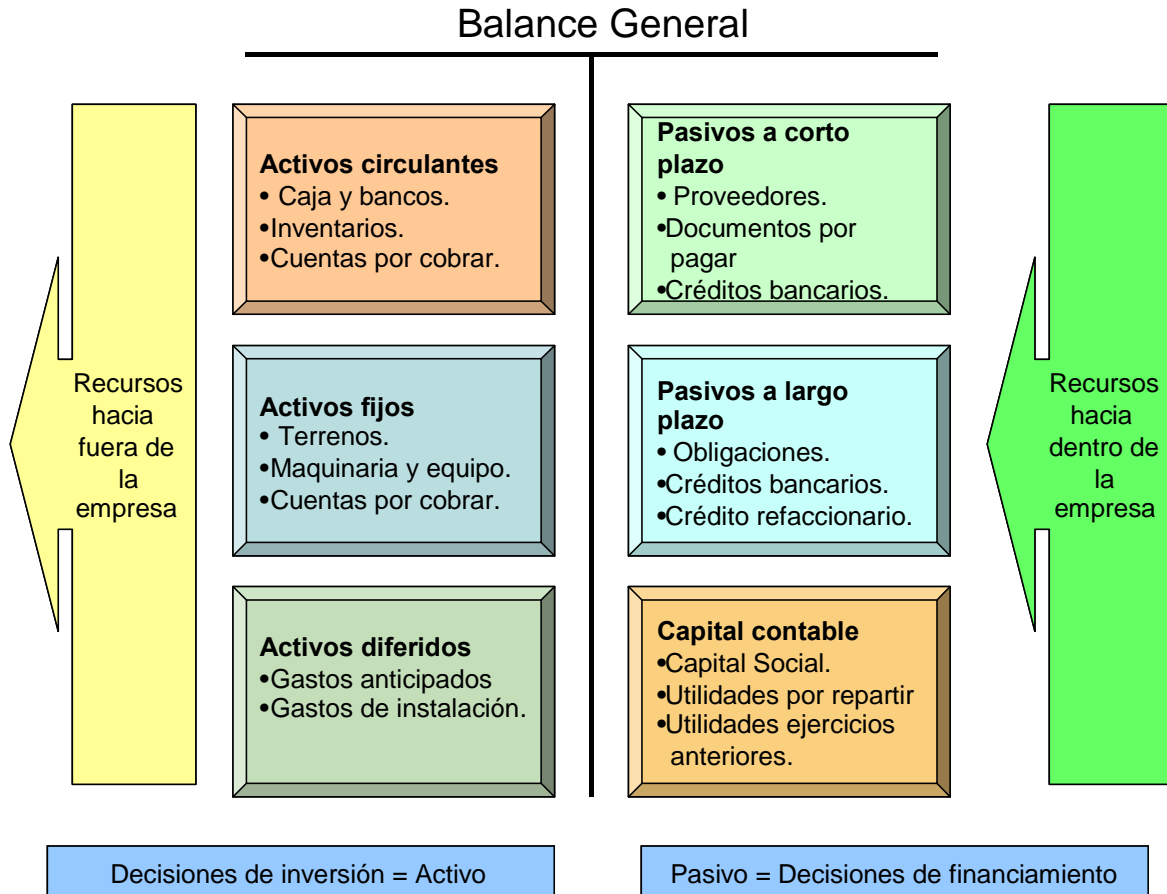
En resumen, El presupuesto es un documento escrito en el cual se expresa, por medio de cantidades, el plan a seguir dentro de una organización familiar, empresarial o gubernamental.



Existen distintos tipos de presupuestos y de hecho, hay tantos como actividades existen en la economía; sin embargo, generalmente se clasifican en presupuestos de corto o largo plazos, presupuestos de ingresos y egresos, presupuesto de flujos de efectivo.

No hay una fórmula o metodología plenamente aceptada para realizar un presupuesto, pero sí hay técnicas bien establecidas que permiten hacerlo de manera eficiente.

El proceso presupuestal se finca como toda planeación financiera en un proceso que consta de los tres plazos señalados en el primer capítulo, es decir:



- Establecer metas y objetivos;
- Analizar y conocer el entorno actual con templando sus expectativas, y
- Resolver las tres preguntas clave de toda economía, ¿qué y cuánto?, ¿para quién? y ¿cómo?.

#### PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA EN LAS EMPRESAS



## Referencias.

- Bierman, Harold, 1996.  
"Planeación financiera Estratégica".  
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., CECSA, México, 1986. 254 pp.
- Bodie, Zvi Merton Robert C, 2002.  
"Finanzas".  
Prentice Hall, México, 2ª edic., 2002. 598 pp.
- Burbano, Ruiz Jorge, 2000.  
"Presupuestos". "Enfoque moderno de planeación y control de recursos".  
Mc Graw Hill, México, 2000. 376 pp.
- Calvo, Langarica Cesar, 2002.  
"Análisis e interpretación de estados financieros".  
Editorial Pac, SA de CV, México 2002. 495 pp.
- Cárdenas y Napoles, Raúl, 2001.  
"Presupuestos, Teoría y Práctica".  
Mc Graw Hill Interamericana, México, 2001. 235 pp.
- Del Río, González Cristóbal, 2002.  
"Presupuestos".  
ECASA, México, 2002.
- Díaz, Mondragón Manuel, 2005.  
"Planeación Financiera".  
GASCA, SICCO, México, 2005. 93 pp.
- Gitman, Lawrence J. 1997.  
"Fundamentos de Administración Financiera".  
Oxford University Press Harla México S.A de C.V., México, 7ª edic., 1997. 1077pp.
- Haime, Levy Luis, 1989.  
"Planeación Financiera en la Empresa Moderna".  
Ediciones Fiscales ISEF S.A. de C.V., México, 1989. 209 pp.
- Morales, Felgueres, 2000.  
"Presupuesto y Control de Empresas".  
ECASA, México, 2000. 210 pp.
- Perdomo, Moreno Abraham, 2000.  
"Análisis e interpretación de estados financieros".  
Thomson Ediciones, México, 2000. 288 pp.
- Welsch, Glenn A., 1998.  
"Presupuestos, Planeación y Control de Utilidades".  
Prentice Hall, México, 1998. 847 pp.



Weston, J Fred. 1988.

“Finanzas en Administración”.

Mc Graw Hill / Interamericana de México., México, Vol 2, 8ª edic., 1988.  
1094 pp.

Weston, J Fred. 1994.

“Fundamentos de Administración Financiera”.

Mc Graw Hill / Interamericana de México., México, 10ª edic., 1994. 1148 pp.

### **Documentos.**

Conceptos financieros básicos. 1999.

“HARVARD MANAGE MENTOR, FINANZAS BASICAS”.

Harvard Manage Mentor PLUS. Conceptos financieros básicos. 1999.