



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA
Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA:

**“EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA
FINANCIERA”**

QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:

***LICENCIADO EN
CONTADURÍA PÚBLICA***

P R E S E N T A:

MIGUEL ANGEL MONDRAGON ABURTO

ASESOR: C.P. ROSAURA CHAVEZ CHAVEZ

MORELIA, MICHOACÁN DICIEMBRE 2010





AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Por ser nuestra benemérita institución, dedicada
A forjar a los jóvenes con el interés de superarse
Competitivos, para estar al servicio de la Patria.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Por ser mí Casa Mater y segundo hogar, a las autoridades de este
Centro por su esfuerzo para ser mejores cada día, a los profesores,
Por ser nuestros guías y haberme enseñado en mi estancia en la FCCA.

PROFESOR ROSAURA CHAVEZ CHAVEZ

Por todo su tiempo valioso y paciencia que me brindó
todas las ocasiones en que lo necesite. En el desarrollo de
esta tesina.

Por la ayuda para realizar una meta más en mi vida, por
ser una gran persona que me guió, para realizar este
proyecto.



CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 ESTRUCTURA Y CONTENIDO RESUMIDO DEL CAPITULADO.....	4
1.2 ANTECEDENTES.....	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5 METODOLOGÍA.....	7
1.6 HIPÓTESIS.....	7

CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1 DEFINICIÓN DE FINANZAS.....	8
2.2 PLANEACION FINANCIERA.....	8

CAPÍTULO 3 LOS PRESUPUESTOS

3.1 CONCEPTO.....	11
3.2 CLASIFICACIÓN.....	14
3.3 IMPORTANCIA.....	16
3.4 OBJETIVOS.....	17
3.5 PRESUPUESTO OPERATIVO.....	18
3.5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	19
3.5.1.1 MÉTODOS PARA DETERMINAREL PRESUPUESTO DE VENTAS.....	20
3.5.1.1.1. MÉTODO BASADO EN LA OPINIÓN DE LOS DIRECTORES.....	20
3.5.1.1.2 MÉTODO BASADO EN LA OPINIÓN Y EXPERIENCIAS OBTENIDAS POR LA FUERZA DE VENTAS.....	21
3.5.1.1.3 MÉTODO ECONÓMICO ADMINISTRATIVO.....	22
3.5.1.1.4 MÉTODO DE MEDIA ARITMÉTICA O SEMIPROMEDIOS.....	28
3.5.1.1.5 MÉTO DO DE PROMEDIOS MÓVILES.....	29
3.5.1.1.6 MÉTODO DE TENDENCIAS.....	30
3.5.1.1.7 MÉTODODE REGRESIÓN LINEAL CON CÁLCULO DE DESVIACIÓN ESTÁNDAR.....	31
3.5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTA.....	36
3.5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN.....	41
3.6 PRESUPUESTO FINANCIERO.....	42
3.6.1 EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS E INVERSIONES TEMPORALES (ACTIVOS LÍQUIDOS).....	43
3.6.2. CUENTASPOR COBRAR.....	45



3.6.3	INVENTARIOS.....	46
3.6.4	DEUDASA CORTO Y LARGO PLAZO.....	47
3.6.5	CUENTAS POR PAGAR.....	48
3.6.6	IMPUESTOS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR.....	48
3.6.7	CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES(O PÉRDIDAS).....	49
3.7	PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.....	49
3.7.1	CONCEPTOS BÁSICOS DEL MÉTODO DE ANÁLIS.....	49
3.7.2	MÉTODOS DE ANÁLISIS CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS MÉTODOS SIMPLES.....	50
3.7.2.1	MÉTODOS SIMPLES.....	50
3.7.2.2	MÉTODOS AVANZADOS.....	50
3.8	PRESUPUESTO MAESTRO.....	51
3.8.1	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA PARA HACERLO?.....	52
3.8.2	VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	52
3.9	PRESUPUESTO BASE CERO	53
3.9.1	CONCEPTO.....	53
3.9.2	CARACTERÍSTICAS.....	53
3.9.3	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.....	54
3.9.3.1	PAQUETES DE DECISIÓN.....	54
3.9.3.1.1	CLASIFICACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN.....	56
3.10	CONTROL PRESUPUESTAL.....	57
CAPÍTULO 4 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS		
4.1	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.....	65
4.2	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.....	65
4.3	ESTADO DECAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.....	65
CAPITULO 5 CASO PRACTICO DE PRESUPUESTO OPERATIVO.....		66
CONCLUSIONES.....		81
BIBLIOGRAFÍA.....		82



CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 ESTRUCTURA Y CONTENIDO RESUMIDO DEL CAPÍTULO

Para las empresas es muy importante contar con una eficiente Planeación Financiera ya que implica y exige al gerente la necesidad de conocer no sólo, en dónde está en este momento su empresa, sino también dónde estará dentro de un mes, semestre, un año o más tiempo.

Para ello hare énfasis en este estudio del presupuesto como herramienta financiera.

El gerente debe de hacer de la planeación un hábito, ya no tiene alternativa entre planear y no planear, si no hacerlo por medio de un análisis objetivo y una proyección bien fundamentada.

En la actualidad la Planeación Financiera y en específico el Presupuesto han sido de gran importancia para el funcionamiento de las empresas. La Planeación Financiera es una de las áreas más importantes de la empresa, porque por medio ésta, se puede realizar un análisis diagnóstico. Así como planear y controlar a un negocio.

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

En el capítulo 1, se tratara la problemática, la hipótesis y la metodología a seguir de este trabajo.

En el capítulo 2, se tratara brevemente la Planeación Financiera que tiene una función muy importante en las operaciones y el éxito de los negocios. La cual utiliza al presupuesto como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

En el capítulo 3. Nos enfocaremos en el presupuesto que es la herramienta más importante con la que cuenta la administración financiera moderna para conseguir sus objetivos.

En el capítulo 4. Hablare de los estados financieros presupuestados en qué consiste cada uno de ellos para que nos sirven, como llegar a obtenerlos sus características y ventajas.

En el capítulo 5 realizara un caso práctico de un presupuesto. En el cual se presupuestara el ejercicio 2011.



1.2 ANTECEDENTES

El estudio científico de las finanzas tiene una historia muy antigua. Para muchos la riqueza de las naciones, obra Adam Smith publicada en 1776, marca el inicio de la ciencia económica.

Las finanzas surgieron como una rama separada de estudio a principios de 1900. A partir de este año y hasta la fecha las finanzas han sufrido una evolución constante.

Algunos desarrolladores del área de finanzas como Merton Howard Miller, Franco Modigliani, William Sharpe, Oliver Williamson, han contribuido ampliamente en el área.

Autores en Estados Unidos como Eugene Brigham, James Van Horne, Jefe Madura, Fred Weston. Y en México Joaquín Moreno, Guadalupe Ochoa, Gonzalo Blanco, Savita Verman, entre otros han aportado al área financiera sus conocimientos para proporcionar guías útiles y prácticas de aplicación en el área financiera.

Revistas como Ejecutivo de Finanzas, el Financiero, América Economía. Expansión; Contaduría Pública, entre otras publicaciones también han contribuido con sus artículos ampliar los conocimientos en área.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el Presupuesto, es muy importante en la empresa, ya que representa la forma cuantitativa en que la empresa va desarrollar sus proyectos.

En algunas empresas no se da la debida importancia a la Presupuesto ya sea por falta de conocimientos o falta de seriedad.

Los principales problemas en el entorno en que se desarrollar un presupuesto.

- A. Ignorancia de la administración.
- B. La falta de recursos económicos.
- C. Desconocimiento de los beneficios al implementarlos.



1.4 OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de ésta tesis es que los directivos, gerentes y personal que tiene la responsabilidad de llevar a cabo los planes establecidos, puedan utilizar el Presupuesto, como una excelente Herramienta Financiera, a demás de que proporcionara los guías para la coordinación y el control de las acciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos. También pretende mostrar lo importante que es tener los conocimientos y saber utilizar el Presupuesto para enfrentar los nuevos retos que plantea el ambiente.

También otro objetivo de este estudio es dar a conocer qué papel desempeña las finanzas dentro de la empresa, técnicas y herramientas que son necesarias para el mejoramiento de la empresa, conocer el sistema presupuestario, desde la planeación, ejecución y control, estar en capacidad de tomar decisiones importantes para el continuo mejoramiento de la compañía.

La comprensión y naturaleza de las finanzas, de la Administración Financiera y el ambiente en el cuál operan las organizaciones de negocios es importante para ello desarrollar cada una de ellas, todo administrador debe planear y pronosticar, tomar decisiones importantes que ayuden a mantener a su organización en un alto desarrollo político, económico, jurídico y social.

Debe así mismo gracias a esa toma de decisiones interactuar con los con los de otras áreas de la compañía para ayudar al negocio a que opere en la forma más eficiente posible.

La responsabilidad central de todo administrador financiero se relacionan con aquellas decisiones que tiene que ver con las inversiones que deben de hacer, la forma que estos proyectos deberían ser financiados y la forma en que la empresa deberá de administrar sus recursos existentes a fin de que obtenga el rendimiento más elevado de ellos. Si estas responsabilidades son ejecutadas en forma óptima, así como bienestar a largo plazo de todos aquellos traten con ellas.

Muchas veces las personas que trabajan en una organización, carecen de conocimientos en la rama financiera, además del uso de algunas herramientas fundamentales como el presupuesto que nos proporcionan datos simples y prácticos, por lo tanto no se interpretan ni se aplican al tomar una decisión.



1.5 METODOLOGÍA

La metodología a seguir en presente estudio consiste, en analizar la importancia de la Planeación Financiera en las empresas, para ello se pretende obtener información según los siguientes pasos:

- A. Descripción del contexto general del Presupuesto, las principales funciones y actividades de la Administración Financiera, Técnicas de la Planeación utilizadas y su importancia dentro de la empresa.
- B. Investigaciones de publicaciones Impresas y lecturas diversas referentes al Tema.
- C. Investigaciones de publicaciones Electrónicas. (Internet)
- D. Recopilaciones de información.
- E. Análisis de información
- F. Establecimiento de conclusiones.
- G. Elaboración de la tesis de acuerdo a los puntos anteriores incluyendo un caso práctico.

1.6 HIPÓTESIS

Mi hipótesis radica en comprobar que la metodología del presupuesto utilizado en las empresas de manera práctica puede lograr el éxito de sus operaciones. Para llegar a logra éste objetivo se tienen que utilizar entre otras, algunas de las herramientas, técnica y métodos necesarios los cuáles serán expuestos y apoyados con la presente investigación.

Los administradores financieros requieren de información financiera confiable y oportuna para poder evaluar el desempeño de la empresa en transcurso del tiempo.

El proceso de la planeación es muy importante en todas las compañías independientemente de su tamaño, llevarlo a cabo implica considerar el entorno en que habrán de desarrollarse las operaciones en el futuro. Es importante resaltar que las empresas no se limitan a analizar sólo información financiera, sino que analizan las distintas variables, que afectan a la misma.



CÁPITULO 2 PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1 DEFINICIÓN DE FINANZAS

Es la rama de economía que se relaciona con estudio de las actividades de inversión, tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. Un activo real es un activo tangible tal como una máquina, un terreno o un edificio; los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, produce cambios en la situación Financiera. Un activo financiero, por otra parte, constituye el derecho a cobrar una cuenta futura. Ocho (1998)

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

2.2 PLANEACION FINANCIERA

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuáles muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.



3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Objetivo

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración financiera moderna para realizar sus objetivos.

Modelo financiero

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.



Dinámica del modelo financiero

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

Herramientas:

- **Punto de Equilibrio**
- **Planificación de utilidades**
- **Apalancamiento y riesgo de operación**
- **Apalancamiento financiero**
- **Presupuestos**
- **Pronóstico financiero**
- **Estado de origen y aplicación de fondos**
- **Cash-Flow**
- **Estado de Resultados Proforma**
- **Estado de situación financiera o balance proforma**



CÁPITULO 3 LOS PRESUPUESTOS

Hoy en día derivado de las necesidades de la empresa es indispensable contar con una herramienta que te permita conocer cómo se van a comportar los ingresos, costos y gastos de la operación para poder realizar una toma de decisiones adecuada.

3.1 CONCEPTO

Desde el punto de vista de Cristóbal Del Río González el presupuesto se define como: "Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto".¹

¹ Jean Meyer define al presupuesto como: "Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos en la empresa"

De acuerdo con Welsch Glenn el presupuesto es: "Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control."¹

Desde nuestro punto de vista podemos definir el presupuesto como la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la implementación de las estrategias necesarias para lograrlos.

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su finalidad, se aplican principios presupuestales, los que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad, es decir, la posibilidad de cumplirlos puesto que se tomaran en consideración todos los factores conocidos.

Los principios presupuestales son:

- 1) De los objetivos
- 2) De la objetividad
- 3) De la confianza
- 4) De la Organización
- 5) De Reconocimiento
- 6) De la Participación
- 7) De la Oportunidad
- 8) De la Flexibilidad
- 9) De la Contabilidad
- 10) De las excepciones
- 11) De las Variaciones
- 12) De Autoridad
- 13) De Conciencia de los gastos
- 14) De Normas

¹ PRESUPUESTOS
Jorge E. Burbano Ruiz
MC Graw Hill



- 1) Principio de los objetivos. Metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro Del presupuesto, puesto que este es una consecuencia no sólo congruente con los fines, sino también forma parte de los mismos. Asimismo, los presupuestos deben integrarse dentro de los planes a corto y a largo plazo.
- 2) Principio de la objetividad. Los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben de ser lo más objetivos posibles; es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, evitando especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes. Procurar que todo sea basado sobre los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.
- 3) Principio de la confianza. Todos los factores incorporados al presupuesto deben proveer seguridad conforme al principio anterior; por otra parte, es importante que los integrantes de una empresa tengan certidumbre en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.
- 4) Principio de la organización. La aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya estructura tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendentes, así como las laterales, se encuentren expeditas; que exista una coordinación eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que tengan instructivos para todos los puestos; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas; etc.
- 5) Principio del reconocimiento. Quienes hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar una mención pública dentro de la organización; asimismo, aquéllos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose, si así es requerido, las medidas pertinentes.
- 6) Principio de la participación. Los integrantes de una empresa deben colaborar en el funcionamiento presupuestal, tanto en la preparación como en su cumplimiento mediante su participación activa.
- 7) Principio de la oportunidad. Los presupuestos para que sean eficaces, necesitan ser pertinentes, es decir, estar concluidos antes del inicio del período presupuestal. Este principio también se refiere a la presentación de informes y reportes presupuestales a tiempo, cuando es posible tomar decisiones correctivas, de lo contrario los fines que se persiguen se verán reducidos al mínimo.
- 8) Principio de la flexibilidad. Los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar



los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal derivado de las circunstancias. Esto no significa que sea posible cambiar los fines u objetivos que se persiguen, sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos. Para lo cual existen los llamados presupuestos flexibles según la técnica presupuestal.

- 9) Principio de la contabilidad. Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la Información financiera tenga propósitos comunes con el presupuesto, con el propósito de que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos. De manera especial, se pide que la contabilidad determine por acumulación de costos, los centros de responsabilidad que la administración ha señalado dentro de los presupuestos, para que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados dentro de cada centro de responsabilidad con lo esperado con los presupuestos, sea posible el conocimiento de las desviaciones y a través del análisis de las mismas, se señale a los responsables. A lo cual se le denomina genéricamente: Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.
- 10) Principio de las excepciones. A los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, por que entonces quedarían inundados de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor. Por lo tanto, se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo se dedique a resolver aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados que conforme el presupuesto se encuentran fuera del mismo, constituyendo la excepción, a esto se denomina Administrar por excepción.
- 11) Principio de las variaciones. Las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron tomando las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro.
- 12) Principio de autoridad. Al preparar el presupuesto deben señalarse a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa. La autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene una persona para mandar dentro de su área de actividades. Recuérdese que el principio de organización indica que no hay responsabilidad sin autoridad.
- 13) Principio de conciencia de los costos. De las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo, se ha observado que todas las personas, sobre todo funcionarios, tienen una actitud a la cuál se ha denominado "conciencia de los costos", y a través de esos estudios se ha determinado que el individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes. El sistema presupuestal aprovecha esos estudios, tratando de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten. Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos; ya sea por adquisición de maquinaria, de otros activos, o bien, contrataciones de personal. etc., teniendo esas decisiones trascendencia en los costos. De cada una de esas alternativas a tomar, debe de



elegirse siempre la mejor, conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

- 14) Principio de normas. Este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.

3.2 CLASIFICACIÓN

Conocer los diversos tipos de presupuesto que existen nos facilita la tarea de elegir el que más se adecue a las necesidades de la empresa por tal motivo se agrupan de acuerdo a sus características.

1) Por el tipo de empresa:

A nivel mundial las empresas se dividen en públicas o gubernamentales y privadas, por ello sus necesidades, objetivos y recursos son diferentes; así mismo sus presupuestos deben de elaborarse observando los intereses que cada tipo de ente persiga. Derivado de lo anterior tenemos los siguientes:

- a) Públicos
- b) Privados
- c) Mixtos

a) Presupuestos Públicos: aquéllos que preparan, emiten y utilizan los Gobierno Federal, Estatal y Municipal, cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad. La estimación de estos presupuestos comienza por los gastos.

b) Presupuestos Privados: aquéllos que preparan, emiten y utilizan las empresas particulares, cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades. A diferencia del público, éste se prepara basándonos en la proyección de ventas.

c) Presupuestos Mixtos: aquéllos que preparan, emiten y utilizan las empresas, cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicios a la colectividad, como la obtención de utilidades.

2) Por su contenido:

La clara necesidad de mostrar los datos en forma detallada, es decir particular, que ayuden a identificar posibles errores y además un resumen que muestra de forma general dicha información, origina que los presupuestos se clasifiquen en:

- a) Básicos o principales
- b) Secundarios o auxiliares

a) Presupuestos Básicos o Principales: aquéllos que se presentan en forma concreta y global, es decir, en forma resumida y medular.



b) Presupuestos secundarios o auxiliares: aquéllos que se presentan en forma analítica y detallada, en forma pormenorizada por cada departamento o parte de la empresa.

3) Por su duración: La información que se presupuesta para desarrollarse en diferentes periodos de tiempo, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos, estos pueden ser:

- A. Cortos
- B. Medianos
- C. Largos

a) Presupuestos Cortos: aquéllos que se confeccionan para uno, dos o tres meses futuros.

b) Presupuestos Medianos: aquéllos que se confeccionan de cuatro a ocho meses futuros.

c) Presupuestos Largos: aquéllos que se confeccionan para doce meses.

4) Por su valuación:

Las bases para la elaboración de un presupuesto pueden partir de la experiencia obtenida a lo largo de los años o de una aplicación de formulas y procedimientos metódicos. Por lo que se dividen en:

- a) Estimados
- b) Estándar o Normales

a) Presupuestos Estimados: los que se confeccionan sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales.

b) Presupuestos Estándar: los que se confeccionan sobre bases científicas y normales.

5) Por su forma:

Los presupuestos se pueden elaborar contemplando posibles cambios en las operaciones o sin contemplarlos, la clasificación sería la siguiente:

- a) Fijos
- b) Flexibles

a) Presupuestos Fijos: aquéllos que en su vigencia no sufre alteraciones ni en cifras ni en conceptos.

b) Presupuestos Flexibles: aquéllos que en su vigencia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo a las circunstancias, que generalmente están previstas.

6) Por su reflejo en los Estados Financieros

Las estimaciones que se han de aplicar dentro de algún ente económico tendrán efectos sobre sus informes finales los cuales son:

- a) De Posición Financiera
- b) De Resultados
- c) De Origen y Aplicación de Recursos
- d) De Costos



- a) **Presupuestos de Posición Financiera:** aquéllos que muestran la situación Financiera y Económica de la empresa a una fecha futura. (Presupuesto del Balance General).
- b) **Presupuestos de Resultados:** los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa y causas que la originan.
- c) **Presupuestos de Origen y Aplicación de Recursos:** los que muestran el origen y aplicación futuras del Capital de Trabajo de una empresa.
- d) **Presupuestos de Costos:** los que muestran el costo total futuro, o bien, el costo de producción, distribución, adición, futuras de un ejercicio dentro de una empresa.

7) Por su finalidad

Los objetivos que se persiguen al elaborar un presupuesto varían según las necesidades de la entidad, puede establecerse como meta el expandir la empresa o simplemente estimar los gastos del ejercicio siguiente, es esto lo que da pie a que se clasifiquen según su finalidad.

- A. Por programa
- B. De promoción
- C. De aplicación
- D. De fusión

- a) **Presupuestos por Programa:**, aquéllos cuyas cifras expresan la erogación en relación a los objetivos naturales y principales de la empresa para uno o más ejercicios futuros, previendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.
- b) **Presupuestos de Promoción:** los que presentan para uno o más ejercicios futuros planes financieros, de expansión, de promoción, etc.
- c) **Presupuestos de aplicación:** los que muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales, etc.
- d) **Presupuestos de Fusión:** aquéllos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas.

3.3 IMPORTANCIA

En la actualidad sabemos que las organizaciones forman parte del medio económico en el cual nos desenvolvemos y predomina la desconfianza en la economía, por ello se deben de planear las actividades si se pretende estar en un mercado donde cada día hay más competencia. Cuanto mayor sea la incertidumbre mayor serán los riesgos por asumir.

Es decir cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que deba de realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto se considera como una herramienta moderna de planeación y control que nos ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y como mecanismo de revisión de



políticas y estrategias de la entidad, además de que nos permite controlar con mayor facilidad las funciones y actividades de cada departamento donde se puedan estar dando desviaciones considerables.

3.4. OBJETIVOS

Los presupuestos deben de considerar el entorno económico que tenemos hoy en día por lo que debemos de estimar el comportamiento de la empresa en el futuro para que nuestros planes nos permitan obtener los rendimientos deseados.

Los objetivos del Presupuesto son:

- 1) Previsión
- 2) Planeación
- 3) Organización
- 4) Coordinación
- 5) Dirección
- 6) Control

1) Previsión: En este objetivo la pregunta que se hace es ¿Qué debe hacerse?, es decir tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

2) Planeación: Dentro de este objetivo se hace la pregunta de ¿Qué y cómo se va hacer?, es decir el camino que se va a seguir, la unificación de las actividades por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa.

3) Organización: La pregunta que se hace en este objetivo es ¿Quién lo hará?, en este se hace la estructuración técnica, de las relaciones que deben de existir entre los niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr la mayor eficiencia dentro de los planes.

4) Coordinación: Es desarrollar, mantener y que se haga en orden lo planeado con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes áreas de la organización.

5) Dirección: Es la función ejecutiva donde se va a guiar, conducir, inspeccionar, a los subordinados para que se haga lo planeado.

6) Control: Es la acción por medio de la cual se considera si los planes y los objetivos se están cumpliendo. Se debe de establecer la comparación entre lo hecho y lo planeado, lo cual nos lleva a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas, esto con la finalidad para hacer las superaciones y correcciones que deban hacerse.



3.5 PRESUPUESTO OPERATIVO

En las empresas es el primero que se realiza y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra de la producción, otra más de las compras, etc., esto es, asignando a primer nivel la autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Si bien, conceptualmente, debe ser entendido como la simple proyección de ingresos y egresos de distintos orígenes en un período determinado, la información primaria que el mismo brinda en su primera etapa de elaboración define cursos de acción de índole financiera y económica que pueden llegar a modificar los resultados proyectados de la empresa y que, una vez instrumentados, dan lugar al producto final, denominado "Presupuesto Financiero Operativo".

Este presupuesto, por tratarse de un elemento absolutamente dinámico donde los hechos reales, ya sean económicos o financieros, van modificando constantemente la proyección de ingresos y egresos, requiere actualizaciones permanentes, algunas de las cuales implican simples desplazamientos de fechas que, en algunos casos, pueden reubicar partidas fuera del período presupuestario, y otras afectan el monto de las estimaciones transformando directamente su estructura y, por lo tanto, promoviendo la toma de nuevas decisiones a fin de adaptar la proyección a las modificaciones producidas.

El objetivo final radica en que la estimación de ingresos y egresos no pierda en ningún momento sus atributos como herramientas de gestión.

El presupuesto de operación es un programa de actividades económicas a corto plazo.

A continuación se trata cada uno de los rubros que integran la base del presupuesto operativo.

3.5.1 Presupuesto de Ventas

3.5.2 Presupuesto de Costos de Venta

3.5.3 Presupuesto de Gastos Generales de Venta y administración



3.5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Son muchos los factores que pueden influir en los ingresos de una empresa, sin embargo, es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y se debe saber qué hizo o qué dejó de hacer la empresa para identificar las alzas o bajas que se hayan detectado. Se debe, además, explorar si las tendencias obtenidas pueden relacionarse con las condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros, de nuevos descubrimientos, de escasez, de disposiciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. De lo anterior se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas.

De las consideraciones anteriores se desprende que no hay una fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios o a todas las empresas que realicen el mismo tipo de actividades; debe esperarse entonces que en los primeros intentos se pueda lograr un alto grado de exactitud, excepto en casos muy excepcionales. Se deben hacer varios intentos para descubrir relaciones funcionales entre condiciones específicas y ventas futuras para derivar posteriormente coeficientes o factores de ponderación que expresen su relación cuantitativamente.

Cuando se lanza un producto nuevo debe considerarse en el pronóstico de ventas la cantidad de inventario que nuestros clientes van a adquirir para hacer frente a su demanda, en adición a las ventas que absorberá el consumidor.

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado, o sea que las ventas anuales totales del producto estarán condicionados por los precios que rijan en la economía, factores que no están bajo el control de la empresa.

Para lograr un conocimiento más amplio sobre las condiciones o factores que puedan tener influencia en las ventas futuras, es importante tomar en cuenta los puntos de vista de los agentes de ventas, que son quienes están en contacto directo con los clientes, distribuidores y consumidores. Se deben efectuar estudios especiales de investigación de mercados, para obtener datos e informes de la reacción del consumidor en relación con el producto en cuanto al estilo, modelo, precio, servicio, condiciones de pago, etc., así como su deseo y capacidad de compra para adquirir el producto ofrecido. A nivel mayorista o distribuidor, es conveniente conocer su punto de vista sobre la forma de distribución, del apoyo publicitario, de la promoción del producto así como de las ventajas y desventajas que haya en relación con la competencia.



3.5.1.1 MÉTODOS PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto puede ser determinado por los siguientes métodos, que van de lo simple a lo tecnificado.

- 3.5.1.1.1. Método basado en la opinión de los directores
- 3.5.1.1.2. Método basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas
- 3.5.1.1.3. Método de económico-administrativo
- 3.5.1.1.4. Método de media aritmética o semipromedios
- 3.5.1.1.5. Método de promedios móviles
- 3.5.1.1.6. Método de Tendencias
- 3.5.1.1.7. Método de regresión lineal con cálculo de desviación estándar

3.5.1.1.1. MÉTODO BASADO EN LA OPINIÓN DE LOS DIRECTORES:

Representa el sentir de los directores de la empresa, basado en gran parte en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. La estimación debe ser inteligente, basada en la sensibilidad de los factores del mercado y en la experiencia obtenida de las operaciones realizadas. En muchas compañías pequeñas este método es, frecuentemente, el único disponible. La opinión de los directores de la empresa siempre es válida y recomendable para sancionar aun los presupuestos científicamente preparados.

Este método tiene la ventaja de que puede ser fácil y rápido de aplicar, no requiere la preparación y elaboración de datos estadísticos, reúne una serie de juicios o puntos de vista especializados basados en la experiencia y es la única forma para presupuestar en ausencia de la información adecuada.

Tiene como desventaja que las cifras están basadas en opiniones, se requiere el tiempo de directores, presenta dificultades para separar el presupuesto por productos, mercados, zonas o territorios, así como para determinar la venta mensual.



3.5.1.1.2. MÉTODO BASADO EN LA OPINIÓN Y EXPERIENCIAS OBTENIDAS POR LA FUERZA DE VENTAS.

Esta técnica para presupuestar las ventas futuras está determinada por la opinión de la fuerza de ventas. La responsabilidad recae en el director o gerente de ventas, y se prepara más o menos formalmente.

Tiene como ventajas que está preparado bajo el juicio de personas que tienen un conocimiento especializado y que trabajan dentro del mercado, que la responsabilidad de lograr los objetivos presupuestados está en manos de las personas que producen los resultados, lo cual motiva a la fuerza de ventas para lograr los objetivos que ellos mismos han preparado, las metas presupuestadas son bastante confiables dada la magnitud de la muestra, proporciona facilidad de detalle para formular el presupuesto por producto, territorio, clientes, agente de ventas, etcétera.

Las desventajas de este método pueden resumirse en que la opinión de los vendedores puede ser optimista o pesimista y no basada en lo que puede garantizar el mercado, si los presupuestos son usados para marcar cuotas, éstos van a ser bajos para lograr sus cuotas fácilmente. Los vendedores generalmente conocen poco acerca de fuerzas económicas generales, por lo que no pueden tornarlas en consideración para su estimado.

Ejemplo:

El gerente de presupuestos le solicita a cada supervisor de la empresa que cada agente de ventas en su área determine las ventas para el año siguiente, tomando como base la experiencia de estos vendedores, obteniéndose en la mayoría de los casos que se llega al extremo, es decir que algunos agentes son muy optimistas y otros resultan pesimistas.

Por lo anterior el supervisor modificará las cifras de acuerdo a su criterio.

Por último el comité de presupuestos al revisar las cifras pronosticadas analiza las mismas para llegar finalmente a las cifras que quedarán como presupuestadas.

COMPAÑÍA "ESCA" S.A. DE C.V.

Zona	Según Agente	Según Supervisor	Según Comité
Norte	1,800	1,950	2,000
Sur	2,300	2,120	2,100
Centro	1,400	1,600	1,500
Oriente	5,000	4,800	5,100
Occidente	3,500	3,600	3,400



3.5.1.1.3. MÉTODO ECONÓMICO ADMINISTRATIVO.

El presupuesto de ventas bajo este procedimiento debe ser preparado conjuntamente con la participación de todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia administrativa, etc., bajo un procedimiento que reúna toda la información.

En resumen, para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

Para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar

1. Los factores específicos de venta
2. Las fuerzas económicas generales
3. La influencia de la administración.

1 Factores específicos de venta

Están compuestos por factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento que influyen en las ventas futuras, los cuales se tratan a continuación:

A) Factores de ajuste

1. Son factores de ajuste los que tuvieron efecto perjudicial durante el año anterior y que han sido superados, como por ejemplo abastecimiento deficiente de materias primas, dificultades o trámites tardados con comités o autoridades para obtener permisos de importación, pedidos no surtidos por falta de existencias, cambio de paridad de la moneda, etcétera.
2. También son los factores que tuvieron un efecto saludable en el año anterior y que se estima no se repetirán en el año que se está presupuestando, como huelgas o catástrofes sufridas en la competencia, política gubernamental de cancelación de licencias de importación de productos competitivos, etcétera.

B) Factores de cambio

1. En el producto. Como el rediseño para mejorar su funcionamiento, su apariencia, etc., que puedan tener influencia en el volumen de venta y en cuanto a la ganancia que produzcan.
2. En el volumen de producción. Con frecuencia, los clientes efectúan compras con la competencia debido a que no se tienen existencias para cubrir sus necesidades. El mejoramiento en las instalaciones, métodos, planeación de la producción, etc., permitirá efectuar ventas adicionales a las realizadas.
3. En el mercado. Comúnmente se producen cambios por muy variados factores, que deben



ser detectados por el personal de ventas, quienes tienen contacto directo e indirecto con los consumidores mayoristas, distribuidores, etcétera, y de quienes se debe obtener una opinión con el fin de poder efectuar estimaciones basadas en los cambios producidos por las modas y gustos, como cambios de estilo de ropa, vestidos, peinados, colores, modelos, etcétera. Las características de la población en cuanto a su estructura de edad, sexo, color y número son importantes en el mercado, teniéndose cambios en muy corto tiempo en algunas ocasiones debido a emigraciones, apertura de nuevos centros de trabajo, descentralización de zonas altamente pobladas, aumento de la longevidad por adelantos en la medicina, etcétera.

Los cambios en la actividad económica de una región productora pueden tener efecto importante en las ventas locales; por ejemplo, la pérdida de las cosechas y plantaciones de cítricos en la Florida tendrá necesariamente un efecto importante en las ventas nacionales de exportación. La competencia en cuanto a la comercialización, promociones, etcétera.

4. Factores de cambio en los métodos de venta. Se tiene que estudiar cuidadosamente la respuesta probable del mercado a los cambios que se establezcan en los métodos de venta, los cuales pueden resumirse en:

a) Cambios de precios. Deben hacerse las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo afectará al volumen de ventas?
- 2) ¿Cuál será el efecto en las utilidades?
- 3) ¿Cómo afectará la participación del mercado?

b) Garantías y servicios que se ofrezcan a los consumidores. Esto es importante en la venta de artículos para el hogar, como refrigeradores, lavadoras, etcétera.

c) Modificaciones al plan de promoción y publicidad del producto. Este efecto, en términos de las ventas, no es fácil de estimar. Una postura conservadora apoyada en la opinión de profesionistas en la materia es lo recomendable para efectos presupuestarios.

d) Cambios en los canales de distribución, así como en la estructura de descuentos, bonificaciones, etcétera. Estos cambios con frecuencia afectan al volumen y, en consecuencia, deben ser estudiados y meditados cuidadosamente.

e) La remuneración a los vendedores por su gestión, así como beneficios adicionales que se les otorgan, afectan directamente al esfuerzo y logro de objetivos, por lo que deben considerarse en la determinación de las cuotas de ventas.

C) Factores corrientes de crecimiento del producto

La tendencia corriente de crecimiento del producto así como la del mercado en que opera, influirán en el volumen de venta de los próximos años y por lo tanto deben tenerse en consideración.

2. Fuerzas económicas generales

La situación económica del país, de la región, etc., tiene una influencia muy importante en las



ventas. Así, en un periodo de expansión económica se requiere de la acción administrativa para contar con el volumen de producción para satisfacer al mercado, y en caso contrario, en un receso económico, puede tener una influencia importante en las perspectivas futuras.

Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en el volumen de ventas de un producto dado; como por ejemplo, el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, la ocupación de trabajo, el aumento de población, la distribución del ingreso, etc.

Las tendencias experimentadas en las ventas de una empresa se deben relacionar con alguna tendencia económica a través de un índice que tenga similitud en sus curvas. Esto será una guía para estimar lo que puede ser la probable tendencia futura de las ventas de uno o varios productos. Esta interrelación puede usarse tanto para propósitos de estimaciones futuras como para medida de control sobre las ventas realizadas, siendo muy recomendable construir una gráfica para observar la interrelación entre el o los índices seleccionados y las tendencias experimentadas en la empresa.

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta para las estimaciones futuras mensuales, trimestrales o semestrales, son las variaciones estacionales que generalmente tiene toda empresa, originadas por su ciclo operativo. Ejemplos de esto son los ciclos agrícolas, los ciclos de calor, de frío, de época de Navidad, vacaciones, etc., que están íntimamente ligados con el consumo de los productos.

Cuando una empresa tiene una gran variedad de productos, éstos deben agruparse por líneas de productos que tengan la misma sensibilidad económica que estará basada fundamentalmente en las características generales, como son artículos de consumo, bienes duraderos, artículos de lujo, artículos de uso corriente o necesario, etc. Esta clasificación de sensibilidad económica es básica para manejar los presupuestos y proporciona un marco general sobre el cual puede hacerse cualquier otra clasificación que sea necesaria.

3. Influencia de la administración

Constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparen, debiéndose tomar en cuenta:

- a. Posibles cambios en el tipo de los productos, principalmente originados por el adelanto de la técnica; por ejemplo, en los últimos años, la sustitución de un sinnúmero de productos de diferentes materiales por productos de plástico.
- b. Necesidades de rediseño de los productos para adaptados a distintos segmentos del mercado con el fin de que sean comercializados en una zona ya sea de precios superiores o inferiores.
- c. Restablecimiento de la calidad que requiere el producto, tomando en cuenta la competencia y la política establecida en la empresa.



d. Evaluación del costo de los canales de distribución. Esto incluye políticas de ventas en cuanto a la forma de venta de detalle, mayoreo, lotes completos, etc., así como el mínimo del valor por venta. Con frecuencia las empresas hacen la mayor parte de sus ventas con un número reducido de clientes y tienen una gran cantidad de clientes que hacen una mínima parte de las ventas, lo que ocasiona en este último segmento rendimientos negativos que, en adición, tal vez provoque fallas en la eficiencia total de la empresa en cuanto a servicio de distribución y problemas administrativos en todo el proceso que origina una venta.

También debe considerarse la forma de distribución y las posibles alternativas, tal vez la sustitución de una bodega central por bodegas regionales, así como la forma en que opera la organización de la fuerza de ventas.

e. Es fundamental la política de precios así como la política en cuanto a los márgenes de utilidad bruta que deben mantenerse. Desde el punto de vista de la influencia de la administración, el precio debe verse dentro del contexto de las fuerzas económicas generales de la inflación y la deflación con que se enfrentan los negocios, del poder de compra del consumidor, del resultado de las batallas comerciales, etcétera.

Para llevar a cabo el trabajo del presupuesto de ventas deben realizarse los siguientes pasos:

a) Se deberá contar con la información de las ventas del año base, que generalmente es el que se encuentra en curso, tomándose los datos de las ventas realizadas y estimando las restantes para completar el año. Es conveniente contar con información histórica de años anteriores.

b) Se requerirán los datos y opiniones sobre los Factores Específicos de Ventas. El gerente o responsable del presupuesto preparará formas apropiadas para recolectar la opinión de los gerentes y jefes de Ventas y Mercadeo, así como la de los vendedores, opinión muy interesante, ya que éstos se encuentran en contacto directo con el mercado.

Este método se puede calcular en dos pasos el primero a través de la siguiente ecuación:

$$PVU = (VUAB + \% FEV) * + \% FEG * IA$$



Este método se puede calcular en dos pasos el primero a través de la siguiente ecuación:

$$PVU = (VAUB + \%FEV) * \%FEG * IA$$

En donde:

PVU = Presupuesto de ventas en unidades

VUAB = Ventas de unidades en el año base

FEV = Factores específicos de venta

FEG = Fuerzas económicas generales

IA = Influencia de la administración

Ejemplificando lo anterior, se tiene:

$$VUAB = 10000$$

$$FEV = 8\%$$

$$FEG = -6\%$$

$$IA = 3\%$$

$$PVU = (10,000 + 8\%) * .94 * 1.03$$

$$PVU = (10,000 + 800) * .94 * 1.03$$

$$PVU = (10,800) * .94 * 1.03$$

$$PVU = 10456$$

Se obtiene como resultado 10456 unidades de venta para el presupuesto.

El segundo paso parte de las 10456 unidades que deben valuarse al precio unitario del año base, para obtener el valor del presupuesto a precios del año. En este ejemplo se considerará un precio de venta promedio de \$ 8, obteniendo un valor del presupuesto (*VVAB*) de \$ 83648; si se continúa el cálculo para conocer el valor del presupuesto, puede aplicarse la siguiente ecuación:

$$PVV = \frac{(VVAB + \%FEV) * \%FEG * \%IA}{IA}$$

En donde:

PVV = Presupuesto de ventas en valor

VVAB = Ventas en valor en el año base



Se proporcionan los siguientes factores que afectan al precio:

$$\begin{aligned} \text{FEV} &= 4\% \\ \text{FEG} &= 0\% \\ \text{IA} &= 3\% \\ \text{PVV} &= ((10456)(8.00)+4\%) * 1.03 \\ \text{PVV} &= (83,648.00+4\%)* 1.03 \\ \text{PVV} &= (86994) * 1.03 \\ \text{PVV} &= 89604 \end{aligned}$$

De los cálculos anteriores se tiene suficiente información para conocer el crecimiento del presupuesto por causas de volumen y precio, como sigue:

UNIDADES		VALOR		INCREMENTO DECREMENTO	
Año Base	Presupuesto	Año Base	Presupuesto	VOLUMEN	PRECIO
10,000	10,456	80,000	89,604	3,648	5,956
% De Incremento			12%	4.60%	7.40%

Las unidades que se incrementan son 456 (10456 - 10 000) valuadas a un precio de \$ 8 se obtiene un incremento por volumen en relación con el año base \$ 3648. El incremento por efecto de aumento de precios es de \$ 5956, obtenido de restar en la ecuación segunda el valor del presupuesto \$ 89 604 menos el valor del año base, \$ 83 648.²

Cuando lo anterior se hace sobre la base de un análisis minucioso y un procedimiento adecuado para calcular el presupuesto de ventas, aumenta la probabilidad de que los resultados sean semejantes a los presupuestados.

La influencia de una administración competente y la labor de vendedores profesionales deben apoyarse entre sí para lograr los objetivos que se hayan determinado en el presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas es la primera información que emana del presupuesto de operación, que servirá de base para calcular la inversión de cuentas por cobrar en el presupuesto financiero.

² PLANEACION
FINANCIERA Joaquín A.
Moreno Fernández
ANFECA



3.5.1.1.4 MÉTODO DE MEDIA ARITMÉTICA O SEMIPROMEDIOS

Este método se basa en el planteamiento de que una línea que une al promedio de la primera mitad de los datos que se compara con el promedio de la segunda mitad de los mismos, refleja más o menos la tendencia a largo plazo.

Ejemplo:

COMPAÑÍA "ESCA" S.A. DE C.V.

Meses	Ventas en unidades	Semipromedios
Enero	2,875	
Febrero	2,625	
Marzo	3,125	
Abril	3,438	
Mayo	3,750	3,163
Junio	3,500	
Julio	3,875	
Agosto	4,250	
Septiembre	4,563	
Octubre	4,750	4,188



3.5.1.1.5 MÉTODO DE PROMEDIOS MÓVILES

A través de los diferentes datos de meses anteriores, para determinar la tendencia de las ventas.

Se podrá tomar por grupos de 3, 5 o 7 meses, según convengan, por lo que se sumaran esos grupos, y se dividirán según sea el caso, obteniéndose en cada período el promedio móvil, que se colocará de acuerdo al grupo de meses escogidos. Si se tomara de 3 meses y el resultado sería el promedio, el cual se colocaría frente al segundo mes, luego se tomaría el 2º, 3º, y 4º mes sumando los tres y dividiéndolo entre 3 y el promedio se colocaría en el tercer mes y así sucesivamente hasta terminar la serie. Ejemplo:

COMPAÑÍA "ESCA" S.A. DE

C.V. PROMEDIO MOVIL A

Meses	Ventas de Unidades	Total Móvil	Promedio Móvil	Incremento
Enero	2,875			
Febrero	2,625	8,625	2,875	
Marzo	3,125	9,188	3,063	188
Abril	3,438	10,313	3,438	375
Mayo	3,750	10,688	3,563	125
Junio	3,500	11,125	3,708	146
Julio	3,875	11,625	3,875	167
Agosto	4,250	12,688	4,229	354
Septiembre	4,563	13,563	4,521	292
Octubre	4,750			
Total	36,750	87,813	29,271	1,646

Para poder Determinar las ventas presupuestadas del mes de noviembre tenemos que sumar la columna de incrementos y el resultado dividirlo entre el numero de términos, el resultado que obtengamos lo tenemos que sumar a las ventas del mes de octubre.

Suma de Incrementos	235
(+) Ventas del mes de octubre	4,750
(=) Ventas presupuestas del mes de noviembre	4,985



3.5.1.1.6 MÉTODO DE TENDENCIAS

Consiste en tomar las estadísticas de ventas de los 4 o 5 años anteriores en unidades, con la finalidad de calcular el porcentaje de incremento que ha tenido la empresa en años anteriores y aplicar dicho porcentaje a las ventas del último año para llegar de esta forma a pronosticar las ventas como se presentan en el cuadro siguiente:

COMPañÍA "ESCA" S.A. DE C.V.

Año	Unidades	% de Incremento
2002	1,500	0%
2003	2,000	33%
2004	2,300	15%
2005	2,700	17%
2006	3,000	11%
2007	3,400	13%
2008	?	0%
Total	14,900	89%

Para poder determinar las ventas presupuestas de 2008 tenemos que sumar la columna de incrementos, a el resultado de dicha formula de va a dividir entre el numero de términos para poder determinar un promedio, el porcentaje que obtengamos se lo aplicamos a las ventas de 2007.

$$\begin{array}{l} \text{Promedio} \\ \text{de} \\ \text{Aumentos} \end{array} = \frac{89\%}{5} = 18\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Ventas} \\ \text{2008} \end{array} = 3400 + 18\% = 4012$$



3.5.1.1.7 MÉTODO DE REGRESIÓN LINEAL CON CÁLCULO DE DESVIACIÓN ESTÁNDAR

Este método matemático se basa en tener una información histórica de varios meses o años, la utilización de las ecuaciones de los mínimos cuadrados y la fórmula a la desviación estándar.

Con esos elementos podemos calcular el pronóstico de ventas siguiendo la tendencia lineal de los mínimos cuadrados para ejercicios futuros.

Ejemplo:

Una empresa industrial cuenta con cifras de sus ventas de los últimos años, así como con la información económica del ingreso per capital del mismo período y la cifra estimada para 2007, las cuales se muestran en el cuadro siguiente³:

COMPAÑÍA "ESCA" S.A. DE C.V.

Año	Ventas	Precio
1997	50	10
1998	60	12
1999	80	12
2000	100	15
2001	125	18
2002	130	20
2003	140	22
2004	160	25
2005	180	25
2006	200	30
2007	35 estimado	

Con la información anterior, se pide calcular las ventas para 2007 bajo 3 escenarios: optimista normal y pesimista.

³ EL PRESUPUESTO I
C.P. Jaime Acosta Altamirano



RESOLUCIÓN

La base matemática de este método es la fórmula de la línea recta:

$$Y = a + bx$$

Donde:

y= ventas reales o información histórica

a= constante o cuota fija (valor de y cuando x = 0)

b= pendiente de la línea recta o cuota variable unitaria

x= variable relativa, que en nuestro caso es el ingreso per cápita

n= número de datos disponibles

Las ecuaciones de los mínimos cuadrados a utilizar son:

$$\sum y = b \sum x + na$$

$$\sum xy = b \sum x^2 + a \sum x$$

1º PASO

Para la utilización de las ecuaciones anteriores consiste en obtener la sumatoria de las literales y, x, xy, x², y² como sigue:

COMPAÑÍA "ESCA" S.A. DE C.V.

Año	Ventas y	Precio x	xy	x ²	y ²
1997	50	10	500	100	2,500
1998	60	12	720	144	3,600
1999	80	12	960	144	6,400
2000	100	15	1,500	225	10,000
2001	125	18	2,250	324	15,625
2002	130	20	2,600	400	16,900
2003	140	22	3,080	484	19,600
2004	160	25	4,000	625	25,600
2005	180	25	4,500	625	32,400
2006	200	30	6,000	900	40,000
Total	1,225	189	26,110	3,971	172,625



2º PASO

Se sustituyen los valores de las sumatorias obtenidas, en las ecuaciones de los mínimos cuadrados:

$$\begin{aligned} a &= \frac{1,225 = 189 b + 10 a}{26,100 = 3,971 b + 189 a} \end{aligned}$$

Quedando un sistema de ecuaciones de 2º grado con las incógnitas "a" y "b" las cuales podrán ser Resueltas por cualquiera de los métodos algebraicos conocidos y también con la fórmula para cada incógnita como sigue:

$$a = \frac{n \sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{(3971) (1225) - (189) (26,110)}{10 (3971) - (189)^2}$$

$$a = \frac{4,864,475 - 4,934,790}{39,719 - 35,721}$$

$$a = \frac{-70,315}{3,989}$$

$$a = \underline{-17.6272}$$

$$b = \frac{10 (26,110) - (189) (1,225)}{10 (3971) - (189)^2}$$

$$b = \frac{261,100 - 231,525}{39,719 - 35,721}$$

$$b = \frac{29,575}{3,989}$$

$$b = \underline{7.4141}$$



3º PASO

Se sustituyen los valores de las incógnitas en la fórmula de la línea recta tomando para "x" el importe de 2007 para obtener la cifra pronosticada de ventas 2007 como sigue:

$$Y_p = a + bx$$

$$Y_p = -17.6272 + (7.4141 * 35)$$

$$Y_p = -17.6272 + 259.4935$$

$$Y_p = 241.86$$

4º PASO

Aplicar la fórmula de desviación estándar con el fin de conocer los niveles de variabilidad hacia arriba y hacia debajo de las ventas pronosticadas utilizando la fórmula siguiente:

$$Eee = \sqrt{\frac{y^2 - (a * y) - (b * xy)}{N - 2}}$$

Ese = Error estándar de la estimación

$$Eee = \sqrt{\frac{172.625 - (-17.6272 * 1,225) - (7.4141 * 26,110)}{10 - 2}}$$

$$Eee = \sqrt{\frac{172.625 + 21,593.3 - 193,582.15}{8}}$$

$$Eee = \sqrt{\frac{636.15}{8}}$$

$$Eee = \sqrt{79.51875}$$

$$Eee = 8,917$$

Finalmente, determinaremos el coeficiente de indeterminación que permite conocer qué porcentaje de las ventas pronosticadas no corresponden a la variación del ingreso per capital, utilizando la fórmula siguiente;

$$\text{Coeficiente de indeterminación} = \frac{Eee^2}{\sum y^2 / n - (\sum y)^2 / n}$$



$$\text{Coeficiente de indeterminación} = \frac{(8,917)^2}{172,625 / 10 - (1,225 / 10)^2}$$

$$\text{Coeficiente de indeterminación} = \frac{79,512}{17,262.5 - 15,006.25}$$

$$\text{Coeficiente de indeterminación} = \frac{79,512}{2,256.25}$$
$$0.035$$

Coeficiente de indeterminación =



3.5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTA

Siguiendo con el orden del Estado de Resultados continuamos con la Proyección de los costos de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. Los tres elementos del costo directo que se han mencionado deberán presupuestarse de conformidad con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

Presupuesto de producción para calcularlo se requiere primeramente conocer cuál es el volumen de ventas para el año, cuál será el inventario al final del año en curso, o dicho de otra manera, cuál será el inventario inicial del año que se está presupuestando, así como la rotación que la empresa haya fijado como política de inversión. Teniendo esta información se pueden calcular los volúmenes anuales de producción y éstos a su vez deben explotarse por cada una de las materias primas que intervienen en los productos para determinar la cantidad anual de materias primas que se requiere comprar, dato importante para que el departamento de compras base su estimación y proporcione el precio unitario del año de cada materia prima.

La formula para determinar este presupuesto es:

$$PP = P.V.U. + I.F.A.T. - I.I.A.T.$$

P.P.= Presupuesto de producción

P.V.U.= Presupuesto de ventas en unidades

I.F.A.T= Inventario Final de Artículos Terminados

I.I.A.T= Inventario Inicial de Artículos Terminados

Para determinar el inventario final de artículos terminados se utiliza la siguiente formula:

$$I.F.A.T. = \frac{P.V.U.}{R.E.}$$

I.F.A.T= Inventario final de artículos terminados

P.V.U= Presupuesto de ventas en unidades

R.I.= Rotación de Inventarios de artículos terminados



Con respecto al Inventario inicial de Artículos terminados corresponde al ejercicio inmediato al que se está presupuestando.

Presupuesto de consumo de materia prima Su valuación es la que se emplee en la producción al precio que se estima estará vigente al principio del año, produciéndose generalmente variaciones desfavorables. Cuando se acumulan variaciones considerables, se requiere efectuar revaluaciones con el fin de restablecer el costo a un nivel realista.

Los elementos que integran este presupuesto son:

- 1) Producción presupuestada
- 2) Niveles necesarios de materia prima a consumir
- 3) Cédulas de costo unitario conocidas también como hoja maestra de costos

En los procesos de producción intervienen dos tipos de materiales:

- A) Directos
 - B) Indirectos
- A) Directos Son Materias primas que conforman el producto terminado y se identifican con el costo unitario y total de los artículos terminados.
- B) Indirectos: Son los que no se pueden identificar plenamente en un artículo ni en sus costos. Regularmente son conocidos y tratados como cargos indirectos de fabricación, los cuales se conocen de manera global, pero unitariamente es muy difícil.

La fórmula de elaboración de este presupuesto es:

$$P.M.P. = (P.P. \times M.P.U.)$$

P.M.P.= Presupuesto de materia prima (unidades)

P.P.= Presupuesto de producción (unidades)

M.P.U.= Consumo de materia prima en unidades

Para determinar el valor en dinero de las unidades solo se multiplicará el consumo de la materia prima en unidades por el costo de ellas.

El presupuesto consumo de materia prima va ligado de con el de compras.

Presupuesto de compras: Este trata de cuantas unidades se deberán de comprar con respecto al consumo de materia prima utilizada en la producción, además mejora la planeación de los materiales ya que evita el exceso de acumulación de inventarios e incluso la insuficiencia de los mismos.

La fórmula de elaboración de este presupuesto es:

$$P.C.U. = P.M.P. + I.F.M.P. - I.I.M.P.$$

P.C.U. = Presupuesto de compra de materia prima en unidades

P.M.P.= Presupuesto de materias primas (unidades)

I.F.M.P. =Inventario Final de materia prima presupuestado

I.I.M.P.= Inventario Inicial de materia prima presupuestado

Para el valor en dinero se multiplica el presupuesto de compra en unidades por el costo unitario de compra de los materiales.

Para determinar el Inventario Final de materia prima se aplica la siguiente fórmula



$$\text{I.F.M.P.} = \frac{\text{P.M.P.}}{\text{R.M.P.}}$$

I.F.M.P. = Inventario final de materia prima

P.M.P. = Presupuesto de materia prima consumida

R.M.P. = Rotación de Inventario de materia prima

El inventario inicial de materias primas corresponde al inventario final de materias primas.

Presupuesto de mano de obra: Se realiza con el fin de conocer qué cantidad se requiere por operación, departamento y por otra parte, hay que conocer la cantidad de trabajadores que se tienen contratados y de esta manera establecer las necesidades que serán requeridas para producir las unidades del presupuesto. Al conocer estos datos, es muy recomendable la intervención de técnicas de producción y finanzas de alto nivel, con el fin de hacer una evaluación y llegar a conclusiones sobre posibles mejoras o adiciones en las facilidades para la producción, como maquinaria y equipo para obtener el mejor costo posible y no contratar mano de obra innecesaria. Cuando se llegó a una conclusión sobre la mano de obra requerida se debe establecer su precio, tornando en cuenta el costo actual y estimando el incremento que sufrirá durante el tiempo que cubre el presupuesto. En la misma forma que la materia prima puede presupuestarse tomando un promedio del año o bien el precio a que estará vigente al principiar el año, en este último caso también es posible y debe presupuestarse la variación de mano de obra.

La formula para elaborar el presupuesto es la siguiente: $\text{P.M.O.} = \text{P.P.} \times \text{H.M.O.A.}$

P.M.O. = Presupuesto de mano de obra

P.P. = Presupuesto de producción (unidades)

H.M.O.A. = Horas de mano de obra por artículo

Para determinar el valor de este se multiplica el presupuesto de mano de obra por el costo unitario

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación: Los gastos indirectos de producción, son erogaciones no identificables directamente con los productos, y frecuentemente son importantes porque provienen del departamento de servicio, como mantenimiento, talleres, calderas, etc. y en forma también importante por parte de la gerencia y supervisión de la producción.

Si se tiene un sistema de costos directos, los gastos de fabricación deben considerarse como gastos operativos y por tanto no forman parte del costo de venta en el estado de ingresos y gastos; sin embargo, se puede considerar que forman parte del costo histórico para efectos de la valuación de los inventarios, en cuyo caso en el estado de ingresos y gastos habrá un concepto que puede llamarse "gastos de fabricación en el inventario", que el primer año será



de naturaleza acreedora por haber incorporado a los inventarios este concepto, pero en los años subsecuentes podrá haber saldo deudor o acreedor, según el nivel de los inventarios de productos en proceso y terminados con relación al inventario del principio del año. El buen juicio y criterio profesional es necesario para determinar sobre qué base distribuir este concepto por línea de producto y producto individual, con el fin de poder obtener la cuota que le corresponda en particular a cada producto fabricado. Puede decirse que el comportamiento de los gastos de fabricación es de carácter fijo o de estructura, que varían poco en relación con los volúmenes de producción; aquí se enfrenta el técnico al problema de determinar en forma apropiada la cuota que le corresponde a cada producto. Para efectos presupuestales debe tomarse el volumen de producción y el gasto presupuestado, con el fin de determinar las cuotas presupuestarias, las cuales podrán ser modificadas en el curso del año si así lo requieren los resultados que se obtengan.

El presupuesto debe elaborarse con base en áreas de responsabilidad, que generalmente coinciden con los departamentos que integran el organigrama de la empresa, estableciendo las cuentas y subcuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal. Es recomendable usar un catálogo de cuentas uniforme que contenga las mismas subcuentas para los diferentes gastos operativos, con el fin de poder consolidar la información y conocer los gastos totales de la empresa por concepto. Es apropiado agrupar las subcuentas por conceptos homogéneos, por ejemplo, sueldos, salarios y comisiones, beneficios al personal, gastos diversos administrativos y gastos diversos operativos.

Lo mas apropiado es separar los cargos indirectos en fijos y variables, a través de un presupuesto flexible, en donde se muestren los diferentes niveles de actividad.

El presupuesto de cargos indirectos se puede calcular por dos métodos:

- 1) Costeo Absorbente
- 2) Costeo Directo

1) Costeo Absorbente la formula para determinarlos es la

siguiente: $P.C.I. = (P.P. \times \%C.V.) + C.I.F.I.$

P.C.I. = Presupuesto de cargos indirectos

P.P. = Presupuesto de producción (unidades)

C.V. = Porcentaje de Cargos indirectos variables

C.I.F. = Cargos indirectos fijos

2) Costeo Directo la formula que se aplica

es: $P.C.I. = P.P. \times \text{Hras} \times C.M.O.$

P.C.I. = Presupuesto de cargos indirectos

P.P. = Presupuesto de producción en

unidades Hras = Horas estimadas de mano

de obra C.M.O. = Costo de mano de obra



Presupuesto de Costo de Ventas: Su finalidad es determinar con anticipación al inicio del periodo presupuestal, los costos de los productos que estén relacionados con los ingresos por venta, también presupuestados.

En el caso de una empresa manufacturera se necesitan tener los presupuestos de niveles de inventarios de productos terminados y los presupuestos de producción, materia prima, mano de obra directa y cargos indirectos.

Para determina el presupuesto de ventas se tiene la siguiente estructura:

- Inventario Inicial de materias primas
- + Compras de materias primas
- = Materia prima disponible
- Inventario final de materia prima
- = Consumo de materia prima
- + Mano de obra
- = Costo primo
- + Cargos indirectos
- = Costo de la producción terminada
- + Inventario inicial de artículos terminados
- = Producción terminada disponible
- Inventario final de artículos terminados
- = Costo de ventas

Para determina el presupuesto de ventas se tiene la siguiente estructura:

- Inventario Inicial de materias primas
- + Compras de materias primas
- = Materia prima disponible
- Inventario final de materia prima
- = Consumo de materia prima
- + Mano de obra
- = Costo primo
- + Cargos indirectos
- = Costo de la producción terminada
- + Inventario inicial de artículos terminados
- = Producción terminada disponible
- Inventario final de artículos terminados
- = Costo de ventas



3.5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN

Las erogaciones que se realizan en las áreas de gestión de la empresa son comunes y similares entre ellas. En la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requiere que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista. Otros gastos que también son importantes, pero más fáciles de presupuestar, son los de estructura o carácter fijo, como depreciación, amortización, etc., que generalmente son estimados directamente por el departamento de presupuestos, que conoce mejor la carga fija para los años futuros.

Un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino debe juzgar la necesidad y los beneficios del gasto para la empresa.

Dentro de los gastos de venta comprenden las operaciones desde que el producto fue fabricado, hasta que es comprado por el cliente ejemplo de ellos son remuneraciones a vendedores, gastos de oficina, propaganda y publicidad, gastos de transporte, por mencionar algunos.

Los gastos de administración se derivan de las funciones de la dirección y diversas áreas de la empresa, su contenido es muy diverso que la determinación de la naturaleza dependerá de la organización interna. Los gastos más comunes son: honorarios a terceros, gastos de representación de ejecutivos y sueldos de los departamentos gerenciales y administrativos.

Algunas empresas también tienen gastos de investigación y desarrollo, que es una actividad muy importante para mantener e incrementar la posición que se tiene en el mercado. La fuerza de la competencia requiere un constante esfuerzo para mejorar los presentes productos, los métodos de fabricación y el desarrollo de nuevos productos. Para elaborar este presupuesto se requiere, primeramente, la misma información que se ha señalado para los otros presupuestos de gastos operativos siendo deseable establecer un centro de responsabilidad independiente. Además, es muy recomendable que se proporcione una lista de los proyectos, tanto a corto como a largo plazo, que se estime serán terminados o desarrollados.



3.6 PRESUPUESTO FINANCIERO

Está relacionado con la estructura económica de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable. Su estructura, está formada por centros de responsabilidad y debe mostrar los costos y gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es, costos y gastos fijos, conocidos también como de estructura, que se generan por el transcurso del tiempo y no por el volumen.

En la comparación de los resultados reales contra las cifras presupuestadas debe prestarse atención a las excepciones significativas que sirvan para tomar decisiones importantes. Es inconveniente que el sistema presupuestal se elabore con mucho detalle y refinamiento porque esto eleva el costo, sólo podría aceptarse si se obtuviera una información manifiesta que claramente lo justifique.

La función presupuestal auxilia a la función de línea que es la que toma las decisiones y realiza los planes. Todo presupuesto requiere aprobaciones parciales y una aprobación final que debe ser comunicada a todos los centros de autoridad y responsabilidad de la empresa.

El Presupuesto Financiero es una etapa indispensable dentro de la tarea de presupuestación financiera de la empresa; sobre la base de los resultados que el mismo arroje, se tomarán diferentes tipos de decisiones tendientes a equilibrar las posiciones negativas o a definir la utilización de los posibles excedentes de fondos. Estas decisiones, cuando están referidas a posible déficit, muchas veces trascienden los lineamientos exclusivamente financieros e incursionan decididamente en aspectos económicos, modificando la posición de resultados proyectada de la empresa.

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de las partes que lo conforman, pero una vez ensamblado en su totalidad debe juzgarse si cumple sus objetivos establecidos de liquidez y productividad, y es probable que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son las siguientes:

- 3.6.1 Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (Activos Líquidos)
- 3.6.2 Cuentas por cobrar
- 3.6.3 Inventarios
- 3.6.4 Deudas a Corto Plazo
- 3.6.5 Cuentas por pagar
- 3.6.6 Gastos e Impuestos por pagar
- 3.6.7 Capital Social y Utilidades.



A continuación se tratara cada uno de los rubros que integran la base del presupuesto financiero.

3.6.1 EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS E INVERSIONES TEMPORALES (ACTIVOS LÍQUIDOS)

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos. Las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos que no son constantes, como pueden ser: el pago de dividendos, de impuesto sobre la renta, etcétera.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de mantener un nivel superior al normal: como una "previsión de oportunidad", para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la obtención de un descuento importante por pago anticipado, etc. Es necesario destacar que no existe, por tanto, una norma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

Todos los excesos de efectivo o lo necesario para hacer frente a las operaciones diarias son recomendables que se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan un rendimiento.

Hay que tomar en consideración que el mantenimiento de estos recursos líquidos tiene un costo y puede calcularse indirectamente, determinando la diferencia entre la rentabilidad obtenida sobre el activo total, excluyendo a los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de estos últimos en valores de pronta realización.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales por un periodo de doce meses, el cual normalmente se distribuye por meses y en algunas ocasiones se secciona en periodos menores, en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto. De esta manera, se pueden determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa.

De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos.



El presupuesto de efectivo o activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de proyectar, por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

Presupuesto de efectivo

El presupuesto anual de efectivo está distribuido en meses y se ha seccionado en transacciones de operación, de financiamiento y saldos de efectivo, de manera que puedan determinarse los sobrantes o faltantes de efectivo en la operación y las transacciones financieras que se hayan de efectuar para mantener apropiadamente las cantidades requeridas para la buena marcha de la empresa.

El buen juicio, unas bases firmes de cálculo y el conocimiento de la empresa son necesarios para establecer y preparar un acertado presupuesto de efectivo.

Dentro de los ingresos debemos de considerar los cobros a clientes que se determinan con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos. Es importante, además, conocer y determinar cuál es el comportamiento y actitud de nuestros clientes respecto a las condiciones de venta pactadas.

En la estimación de los egresos se deben de considerar los siguientes:

- 1) Salarios
- 2) Proveedores
- 3) Impuesto al valor agregado
- 4) Inversiones en Maquinaria y equipo
- 5) Impuesto sobre la renta
- 6) Dividendos
- 7) Reparto de utilidades

1) Salarios: Concepto generalmente de mucha importancia dentro de los pagos de las empresas. Para calcular el total es muy recomendable que se haga con base en un cálculo individual en donde se listen todos y cada uno de los puestos que se han autorizado, con su valor correspondiente, de preferencia por departamento o centro de responsabilidad, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De este cálculo se desprenden otros muchos como son: las gratificaciones, el seguro social y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

2) Proveedores: La determinación de este concepto está íntimamente ligada con los niveles de inventarios que deben mantenerse y los ciclos económicos y de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores. Deberá utilizarse un cálculo semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar con más o menos precisión la cantidad que se requiere.

3) Impuesto al valor agregado: El monto a pagar es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior aplicando a la tasa del 15% y disminuyendo de los impuestos del valor agregado por compras de insumos acumulados al mes anterior.



- 4) Inversiones en maquinaria y equipo: Las cantidades que se muestran en este concepto proceden del presupuesto de inversiones permanentes que la empresa desea comprar.
- 5) Impuesto sobre la renta: Representan los pagos provisionales que deben hacerse durante el año, a cuenta del importe anual que debe de cubrirse en el tercer mes siguiente a la terminación del ejercicio.
- 6) Dividendos: Su pago se determina de conformidad a lo que se estipuló en la asamblea ordinaria de accionistas, la cual aprobó los resultados del ejercicio anterior.
- 7) Reparto de utilidades: Esta debe de pagarse en mayo, con base en los resultados de la declaración anual del Impuesto sobre la renta del año anterior y su exigencia es determinada por la ley que debe de solventarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que se pago el impuesto anual.

3.6.2. CUENTAS POR COBRAR.

La administración de los créditos implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta de nuestros productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades, pero por otra parte comprometeremos fondos en inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de nuestros clientes en la liquidación de sus facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a las estrategias de venta a través de promociones, días extra de crédito que de una u otra forma desplazan los productos de la empresa a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya absorbido, originando esto una disminución del flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa, Factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar, es la experiencia que se tiene de la antigüedad de sus saldos; conocer qué cantidad está al corriente, qué cantidad está vencida y cuántos días de venta representa la cartera, proporciona una buena base para pronosticar el monto de la inversión. El entorno en que vive la empresa, así como la estimación apropiada de la situación económica que se vivirá en el futuro, también darán un buen soporte para pronosticar su monto.



La formula que podemos aplicar para determinar este presupuesto es:

Saldo Inicial presupuestado de cuentas por cobrar

- + Ventas a Crédito
- Saldo final presupuestado de cuentas por cobrar
- = Total de pagos presupuestados

3.6.3 INVENTARIOS.

El nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etcétera.

Normalmente las empresas tienen tres diferentes categorías de inventarios que son: materias primas, productos en proceso y artículos terminados, tiene cada una de estas categorías y una problemática diferente, por lo que deben estudiarse y analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, y también un problema común y básico que es el de "mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras". Cuanto más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión, pero si el nivel se establece muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y por tanto provocaría problemas de producción y subsecuentemente de ventas, pudiendo afectar al volumen de éstas y por consiguiente una pérdida de rentabilidad.

Expertos en producción deben determinar el nivel técnicamente correcto; para ello habrá que tomar en consideración los siguientes factores: Inventario de seguridad. Este inventario es necesario para prevenir problemas de suministros o abastecimientos.

Lote económico; Este reduce el precio. Al comprar cantidades fuertes, se obtiene reducción de precio o mejores condiciones de compra. La medida dependerá de un balance entre los precios y condiciones que los proveedores pueden otorgar con la cuantía de los costos que producen una fuerte inversión en inventarios. Perspectivas sobre los precios futuros tanto al alza como a la baja es un factor importante, ya que en algunas ocasiones se requerirá elevar el nivel del inventario. Costo de financiamiento del inventario. Pueden ser calculados de diferentes maneras pero debe comprender el valor del inventario, las pérdidas, deterioros, obsolescencia y, en algunas ocasiones, el espacio, mantenimiento y protección de los mismos, así como el costo de los fondos.

Tiempo de reabastecimiento y tránsito. Es necesario conocer y medir el tiempo que tarda en recibirse un pedido de materia prima, desde el momento en que se requiera hasta el



momento en que se reciba, ya que es de suma importancia para fijar un buen nivel de inventarios. Lapso de los procesos. En donde se debe de determinar es en los inventarios en proceso; por ejemplo, la fabricación de maquinaria implica procesos largos; en cambio, la fabricación de bienes de consumo, como pueden ser alimentos, requieren procesos cortos. En el primer caso se necesitan inversiones cuantiosas, a diferencia del segundo caso en que bastan inversiones relativamente pequeñas.

El grado de integración del producto. Tiene una influencia directa en la inversión: a mayor integración, mayor inversión en el proceso, ya que se tiene una mayor cantidad de partes o componentes en fabricación.

Política de servicio. En los productos terminados influye la política de la empresa sobre el servicio que desee dar a sus clientes. Puede ser el caso de una empresa que deba o quiera tener un inventario completo o con volúmenes de cobertura amplios de sus productos, para que cualquier venta sea atendida rápidamente, en cambio otros prefieren retrasar algunas de sus entregas evitando, de este modo, una sobreinversión en inventarios.

Demanda estacional. Es el que se da en ciertas fechas del año hace que la inversión vaya creciendo en el curso del año hasta llegar a la temporada de demanda, en la que decrecen notablemente hasta un nivel muy bajo. Éste es el caso de productos con demanda estacional, como por ejemplo juguetes que durante todo el año se fabrican con volúmenes más o menos constantes para hacer un inventario que será vendido a fin de año, Materias primas estacionales. Existen productos cuyas materiales son estacionales, como los productos empacados que provienen del campo, a saber: frutas (piña, duraznos, etc.), o del mar: mariscos (camarón, calamar, langosta, etc.), que por ser estacionales se requiere comprar en la época del año en que se produce para ser procesadas en un tiempo reducido; en cambio, sus ventas son uniformes durante el año.

3.6.4 DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO

Los compromisos que se tienen en un lapso de tiempo representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante



el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales.

Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos, y capital requeridos que, por lo general, son calculados individualmente. Es la partida que debe ensamblar con el presupuesto de efectivo.

Este presupuesto debe estar ligado al presupuesto de otros gastos que forma parte del presupuesto de operación y el de gastos acumulados, que se tratará más adelante,

3.6.5 CUENTAS POR PAGAR

Generalmente este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas, Su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien, pueden tener fluctuaciones importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que haya fijado, Otra característica es que por lo general las obligaciones no son a favor de uno o unos cuantos proveedores; al contrario, el pasivo está distribuido en muchos proveedores, complicando su cálculo individual para establecer el monto correspondiente a este financiamiento.

Si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a las ventas futuras, se puede observar que su monto responde al costo de las ventas futuras, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

El cálculo debe hacerse por meses con el fin de eliminar las ventas cíclicas. Si se tienen varias líneas de producto, puede calcularse individualmente para eliminar la mezcla del costo de los productos y así obtener resultados más precisos.

Es conveniente conocer históricamente lo que representa el saldo a favor de proveedores en relación con los costos futuros. De esta manera se puede establecer un indicador en días.

3.6.6 IMPUESTOS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

Este concepto es manejado y estimado mensualmente por las empresas, por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica. Estos pasivos incluye normalmente la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipas detallados en el presupuesto de efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, etc., por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al presupuesto una seguridad numérica mayor.



3.6.7 CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES (O PÉRDIDAS)

Por lo general, estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

Es conveniente cruzar los movimientos que se establezcan en estos conceptos, como: la utilidad del año contra la utilidad neta del estado de resultados, el decreto de dividendos contra los pagos del presupuesto de efectivo, etcétera.

Por último, una vez terminado el presupuesto se recomienda formular un estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, para conocer la generación de recursos provenientes de las operaciones antes y después de intereses, impuestos, dividendos y de su financiamiento por el periodo presupuestado.

3.7 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Este presupuesto forma parte teóricamente del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que las decisiones de invertir tienen que estar de acuerdo con los objetivos de la empresa así como sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

3.7.1 CONCEPTOS BÁSICOS DEL MÉTODO DE ANÁLISIS

- Las inversiones deben optimizar el flujo de fondos neto a corto o a largo plazo.
- El flujo de fondos neto es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo, como son la depreciación, la amortización y el agotamiento.
- La moneda actual compra más que la moneda futura. La productividad o los costos futuros deben ajustarse para hacerlos comparables a los actuales.
- Costo de oportunidad. Al hacerse una inversión se requieren fondos que pueden ser prestados o propios. Cuando son prestados se tiene que pagar un interés por el uso del dinero. Cuando los fondos son propios no se paga ningún interés, pero al usarlos se pierde la oportunidad de prestarlos o ponerlos a trabajar de alguna manera.



3.7.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS MÉTODOS SIMPLES.

Proveen únicamente una aproximación sobre la viabilidad y en algunas ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas. **Métodos Avanzados.**

Incorporan factores económicos futuros y los resultados pueden representar la bondad de la inversión.

3.7.2.1 MÉTODOS SIMPLES

- **Método de Recuperación.**

Tiene por objeto determinar cuántos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el fondo de la inversión.

- **Método Tasa Promedio de Rendimiento sobre la Inversión.**

Este método está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Mide la relación que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión.

3.7.2.2 MÉTODOS AVANZADOS

- **Método del valor actual.**

El método de valor actual es un buen método de análisis de inversiones porque toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero con el fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión.

- **Método de valor actual neto.**

El método del valor actual neto es similar al método del valor actual anterior, pero el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener el valor actual neto. El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad. El resultado será una cantidad negativa o positiva que significa el desembolso neto o ingreso neto que indica si el proyecto, a través de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.

- **Método de valor actual de reposición.**

Este método es similar a los dos anteriores, con la consideración adicional de que toma en cuenta, en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo, la cantidad resultante se tomará como la inversión en el año cero.

- **Método del valor actual neto sobre bases incrementales.**



El objetivo básico es encontrar el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual neto de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad del dinero para obtener un valor actual neto, pero agrega que para valuar correctamente un proyecto en particular debe ser calculado en términos "incrementales".

- **Método de tasa interna de rendimiento.**

Tiene como finalidad conocer la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado. La tasa de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor actual se igualan a cero. Representa la tasa de rendimiento promedio sobre la inversión no amortizada. Para lograr el equilibrio entre los flujos de entrada con el de salida y así conocer la tasa de rendimiento, se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés, de manera que pueda acercarse a que el índice de convencimiento sea igual a la unidad.

3.8 PRESUPUESTO MAESTRO

Un presupuesto maestro es el gran presupuesto de tu empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de tu negocio, como son ventas, producción, compras, etc., y, por eso, se llama maestro.

Podría decirse que es como la llave maestra de un hotel, que abre todas las puertas. Ahora bien, un presupuesto maestro se forma básicamente de otros dos presupuestos, digamos que más pequeños, que serían como las puertas principales del hotel. Son el **PRESUPUESTO DE OPERACIÓN** y el **PRESUPUESTO FINANCIERO**.

El presupuesto de operación como se vio en el capítulo II de este trabajo, se compone también de otros presupuestos más pequeños. El primero es el presupuesto de ventas y es donde prevés cuánto esperas vender. Con base en ello, sabrás cuánto debes producir y cuánto te va a costar hacerlo. Tendrás que ver entonces qué materia prima necesitas, cuánta mano de obra utilizarás, cuáles serán los costos indirectos de producción y, lo más importante de todo, cuánto va a costar todo eso. Una vez que sabes cuánta materia prima necesitas, puedes planear o presupuestar tus compras con toda oportunidad para que no te agarren las prisas y puedas conseguir buenos precios. Finalmente, lo que vas a poder definir con tu presupuesto de operación es cuál será tu ganancia. El presupuesto financiero es más sencillo. En él vas a presupuestar el efectivo con que vas a contar y las inversiones que puedes hacer a corto plazo, ya que el dinero no debe estar guardado en un cajón. Al terminarlo, sabrás cuál será la situación financiera de tu empresa, es decir si vendrán tiempos buenos, o tiempos malos.



3.8.1 ¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA PARA HACERLO?

Hay que recordar que un presupuesto es un plan, una estimación y, por lo tanto, los gastos presupuestados, los ingresos y, en general, toda tu información es supuesta, pero hay que estimarlos con alguna base para que no nos dé como resultado un presupuesto irreal.

Para estimar nuestros costos existen dos formas: la primera es calcularlos de acuerdo con tu propia experiencia. La otra forma es un poco más complicada y consiste en utilizar costos estándar obtenidos con anterioridad. Los costos estándar son aquellos que deberías obtener trabajando en condiciones óptimas, y se obtienen mediante la experiencia y estudios de gente especializada.

Esta última forma de estimar costos es muy útil porque permite, además, darse cuenta de problemas que tal vez no se hayan notado antes. Esto podría deberse, si estimó correctamente la cantidad, a que tal vez se estuvo desperdiciando por errores de los empleados... en fin, los costos estándar servirán para tener presupuestos más exactos y tomar después las medidas necesarias para ajustarse a ellos.

Ahora bien, si el presupuesto es para un periodo futuro, ¿cómo se incluye la inflación? La respuesta es sencilla: la inflación se considerará al elaborar cada uno de los presupuestos del presupuesto maestro. Por ejemplo, si se tiene presente que el presupuesto es un plan de operaciones para un periodo futuro, al elaborar el presupuesto de ventas se determinará el precio de acuerdo con los aumentos esperados de los diferentes artículos; asimismo, el presupuesto de materias primas se hará con base en los precios que se esperan para el próximo periodo, o el de mano de obra de acuerdo con los aumentos de sueldo. Todos esos cálculos se sustentarán en previsiones bien fundamentadas de la inflación en el país.

3.8.2 VENTAJAS Y LIMITACIONES

Las grandes ventajas de planear y hacer presupuestos son: facilitar la utilización adecuada de los recursos, proporcionar eficiencia en las operaciones, ayudar a lograr una buena planeación de las empresas y mostrar los resultados que se obtendrán de poner en práctica los planes.

Sin embargo, aunque hacer presupuestos ayuda a manejar una empresa, eso no es todo. Tiene sus ventajas, como vimos, pero también sus limitaciones, porque están basados en estimaciones, en supuestos, y si no se hacen bien, no se obtiene ningún resultado que beneficie. Además, hay que estarlos adaptando y actualizando constantemente, o se corre el riesgo de perder el trabajo que representó hacerlo.



3.9 PRESUPUESTO BASE CERO

3.9.1 CONCEPTO

El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización.

Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos.

El proceso de elaboración del presupuesto base cero consiste en identificar paquetes de decisión y clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio.

Establece programas, fija metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.

3.9.2 CARACTERÍSTICAS

Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.

Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores. Cada gerente debe preparar un “paquete de decisión” de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos. Se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados. Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades. Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.



3.9.3 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad media, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida.

Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.

Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.

Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones (paquete de decisión) que se han de añadir o suprimir.

3.9.3.1 PAQUETES DE DECISIÓN

Es un documento que identifica y describe una función o una actividad específica en tal forma que la dirección pueda evaluarlo y clasificarlo en comparación con otras actividades que compitan por los mismos recursos y decidir aprobarlo o no, incluyendo las consecuencias de no ejecutar esa función.

Requiere de un análisis detallado de las funciones incluyendo alternativas, tendencias de costos, y recomendaciones que indiquen la intensidad y efectividad del trabajo para decidir sobre su aprobación o rechazo.

Los paquetes de decisión se evaluarán y clasificarán en orden de importancia mediante un análisis sistemático.



Formato para la estructuración de los paquetes de decisión:

Nombre o Título del paquete:
División:
Departamento:
Clasificación:
Propósito:
Descripción de las actividades:
Logros y Beneficios:
Medición (evaluación cuantitativa del paquete):
Recursos requeridos:
Alternativas y consecuencias de no aprobar el paquete
Decisión:
Fecha de preparación

Información que debe contener el paquete de decisión:

1. Nombre del paquete.- Nombre descriptivo de la función o actividad. Si hay varios niveles de esfuerzo que se recomiendan el nombre debe aparecer así: (1 de n) (2 de n), (3 de n) para identificar el nivel de esfuerzo que representa el paquete.
2. División, Departamento.- Nombre de la División y/ o Departamento (abreviado de ser posible).
3. Clasificación.- En orden descendente de importancia (el paquete clasificado con el No. 1 es más importante que el paquete No. 2)
4. Propósito.- Describir la finalidad de este paquete con respecto al problema que se quiere prestar con el mismo (metas, objetivos).
5. Descripción de las actividades (operaciones).- Describir los métodos, acciones u operaciones necesarios para elaborar el paquete (qué se hará, cómo se hará)
6. Logros y beneficios.- Identificar los resultados tangibles que se lograrán mediante la elaboración del paquete, haciendo énfasis en los resultados cuantitativos. En los logros debe determinarse la forma en que se cumplen parcial o totalmente las finalidades o se resuelve al problema y debe destacar cualquier aumento en la eficacia o la efectividad.
7. Medición (evaluación cuantitativa del paquete).- Proporcionar medidas cuantitativas significativas para ayudar a los gerentes a evaluar el paquete y la efectividad de su desarrollo. Incluir efectividad de costos, razones, costo unitario, tendencias en los problemas, medidas de la carga de trabajo que conforme a su diseño el paquete ayudará a lograr o efectuar.
8. Recursos requeridos, costo del paquete (en miles de pesos).
 - o Gastos Brutos.- Costo total para dicha actividad
 - o Gastos netos.- Gastos netos menos cargos
 - o Personal.- Número de empleados asalariados o por hora que se requieran.
 - o Gastos y personal 2001/2002.- gastos reales de 2001 y personal remunerado a finales del año; gastos proyectados para 2002 y personal remunerado a finales del año.



- % 2003/2002.- Porcentaje de gastos y personal para 2003 en comparación con los gastos y personal para 2002; se calcula dividiendo las cantidades para 2003 entre las cantidades para 2002.
- 9. Alternativas y consecuencias de no aprobar un paquete.
- 10. Decisión.
- 11. Fecha de preparación.

3.9.3.1.1 CLASIFICACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN

Los paquetes de decisión se pueden clasificar en dos grupos:

1. De eliminación mutua.- Aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor, excluyendo los paquetes restantes.
2. De incremento.- Son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo. Finalidad: Identificar y presentar los paquetes de decisión en orden de importancia y beneficios para ayudar en la evaluación y determinación de los niveles presupuestales.

Quién los prepara: Todos los gerentes que preparan paquetes de decisión o realizan la clasificación de paquetes de decisión.

A quiénes se presentan: Según lo especifiquen los niveles superiores de la gerencia, incluyendo al superior inmediato de la organización y al director de la división.

La técnica del PBC comprende cinco etapas:

1. Definir la unidad de decisión.- Es el nivel institucional responsable de la ejecución de una o un grupo de actividades o funciones, que puede por sí evaluar la marcha de aquellas, su costo y beneficio, y /o someter a consideración superior la necesidad de iniciar nuevos programas de acción.
2. Establecer los objetivos de cada unidad de decisión.- El responsable de cada jurisdicción u organismo deberá determinar cuáles son los objetivos de la unidad de decisión.
3. Formular los paquetes de decisión.- la formulación de los paquetes de decisión es el elemento fundamental de la técnica del PBC, y consiste en identificar una actividad, evaluar los costos y beneficios de llevarla adelante en distintos niveles (el actual, uno mínimo y uno óptimo), evaluar formas alternativas de cumplir el mismo objetivo, especificar por qué no son utilizados y considerar cuáles serían las consecuencias de no realizar esta actividad. Vale decir que lo que se persigue es presentar todos los elementos necesarios para tomar una decisión con respecto a la conveniencia de incluir una determinada actividad en el presupuesto.
4. Listar los paquetes de decisión estableciendo un orden de prioridades.- Una vez redactados los paquetes de decisión, se establece un orden de prioridades entre ellos.
5. Conducir un adecuado control de gestión de la ejecución presupuestaria.- De las actividades que han sido incluidas en el presupuesto, se debe llevar un control de gestión estricto sobre la ejecución de las mismas.



3.10 CONTROL PRESUPUESTAL

La planeación financiera requiere de tres fases para lograr los objetivos que se haya determinado, que son: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior tiene que ser captado mediante un sistema de información, el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera, el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

A través de los resultados obtenidos, en algunas ocasiones se detectan deficiencias del presupuesto, lo que traerá como consecuencia una revisión periódica del presupuesto que puede ser trimestral o semestral, dependiendo esto de las necesidades específicas de cada empresa en particular. De esta manera, la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados, o sea: el presupuesto que se llamará original y presupuesto revisado, que estará calculado con base en una combinación de resultados reales y resultados estimados, como por ejemplo: si una empresa adopta la práctica de tener revisiones trimestrales a su presupuesto original, requerirá de la formulación de tres presupuestos revisados durante el año, los cuales contendrán tres meses reales y nueve estimados, seis meses reales y seis estimados y por último nueve meses reales y tres estimados.

Para ejercer un control presupuestal se requiere comparar los resultados reales con los resultados presupuestados. De este modo se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando principalmente atención a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones importantes y así lograr los objetivos que se hayan fijado.

Los resultados de los centros de responsabilidad se juzgan en términos de producción y de consumo. La producción con frecuencia conviene dividirla en calidad y cantidad, las cuales deben ser cuestionadas en forma simultánea: ¿cuánto fue realizado?, ¿fue bueno lo realizado? y ¿cuánto fue el costo?, la segunda pregunta "¿fue bueno lo realizado?" se resuelve generalmente comparando con algún estándar, y el resultado será aceptado o no.



No siempre los resultados obtenidos se miden en términos de ingresos o de costos; por ejemplo, en el caso del centro de responsabilidad de la planeación de la producción y del control de los inventarios (que tiene a su cargo las compras, tanto en calidad como en cantidad adecuadas, para hacer frente a las necesidades de producción), su medición es menos importante por el costo del dinero de las compras que en términos de la inversión de los inventarios, que con frecuencia suele ser determinada con base en su rotación o cobertura para las necesidades futuras.

Por lo anteriormente expuesto, se puede deducir que no existe una medida ideal que abarque todos los aspectos de los resultados y, por consiguiente, deben usarse diferentes medidas para diferentes aspectos y así poder calificar la actuación.

Es recomendable que se administre por excepción, en la que la administración preste su atención relativamente a pocas partidas, pero cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos en donde la actuación ha sido satisfactoria.

Es importante que los informes que se preparen sean objetivos, que informen sin prejuicios, ya que son la base para actuar. La oportunidad es un requisito importante, tomando en cuenta que son los cimientos para la toma de decisiones y deben ser, por consecuencia, claros y fácilmente comprensibles, indicando las causas y no solamente los hechos.

A continuación se tratarán algunas medidas que se usan con mayor frecuencia en las empresas:

ANÁLISIS DE VARIACIONES EN LAS OPERACIONES (RESULTADOS): Se tratará en dos secciones: las obtenidas hasta la utilidad bruta o contribución marginal, dependiendo del sistema de valuación, y las correspondientes a los demás gastos o ingresos.

Esta separación se debe a que los conceptos integran la utilidad bruta o contribución marginal tiene una relación muy estrecha y puede decirse que su comportamiento es directo y su variación está ligada entre sí en razón de las ventas efectuadas, como se explicará a continuación:

I. ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN EN LA UTILIDAD BRUTA O CONTRIBUCIÓN MARGINAL

La variación de los resultados obtenidos puede ocasionarse por los siguientes factores:

- 1) Variación en precios de venta.
- 2) Variación por modificaciones del costo estándar.
- 3) Variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables.
- 4) Variaciones por modificaciones del volumen de ventas.
- 5) Variación por mezcla de productos.

1) Variación en los precios de venta: Puede ser ocasionada por los siguientes factores:

- a) Aumento en los precios de venta en relación con los previstos en el presupuesto.
- b) Disminución en los precios de venta en relación con los previstos en el presupuesto.
- e) Una combinación de ambas.
- d) Diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos en relación con las previstas en el presupuesto.



Generalmente las diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos, se tratan disminuyendo los precios de venta con el fin de obtener variaciones netas en precios de venta, ya que señalar dos variaciones, una por precios de venta y otra por las bonificaciones, rebajas y descuentos no dará simplicidad y claridad a los análisis sino que, por el contrario, los hará confusos.

La variación en precios de la venta neta se puede determinar de la siguiente manera: Se obtienen los precios unitarios netos reales, dividiendo el importe de las ventas netas entre el número de unidades por cada producto.

Se comparan los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados con el fin de obtener la diferencia.

Se calcula la variación de precios de la venta neta multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los precios unitarios por el número de unidades vendidas de cada producto,

La suma de los resultados obtenidos representa la "variación en precio de venta", que tiene influencia o participación en la variación de la contribución marginal.

2) La variación por modificación del costo: Se debe a un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos y se puede determinar de la siguiente manera: Se comparan los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados con el fin de obtener la diferencia, se calcula la variación por modificación del costo, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados por el número de unidades vendidas, La suma de los resultados obtenidos representa la variación en modificación del costo estándar, que tiene influencia o participación en la variación de la contribución marginal.

3) Variaciones por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables: Es debida a aumentos o disminuciones en las cuotas asignadas a los productos vendidos y se determina de la misma manera que la variación por modificaciones del costo estándar.

4) Variación por modificación del volumen de ventas: Es debida al aumento o disminución de las unidades vendidas y se puede determinar de la siguiente manera: Se compara el volumen de las ventas reales contra el volumen presupuestado de cada producto. Se calcula la variación en volumen, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada. La suma de los resultados obtenidos presenta la variación en volumen de ventas que tendrá, al igual que la anterior, influencia o participación en la variación de la contribución marginal.

De igual manera que en la variación por modificación en la cuota de los gastos directos y variables, se requiere conocer la causa o razones de tales variaciones. Es conveniente sugerir las estrategias de comercialización o medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo con las circunstancias.



5) Variación por mezcla de productos: Es originada porque la contribución marginal por peso de venta neta puede ser diferente para todos los artículos que integran un producto; por tanto, el promedio unitario estimado de contribución de un producto será diferente del promedio unitario real de contribución del mismo producto cuando la proporción de la venta no sea igual a la establecida en el presupuesto. Puede determinarse de la siguiente manera:

Se obtiene la contribución marginal que debiera existir si los precios de venta, costo y gastos directos y variables fueran iguales a los establecidos en el presupuesto; para esto se requiere conciliar la contribución marginal de la siguiente manera:

- Contribución marginal real más (menos) variaciones en:

Precio de venta. Modificaciones del costo.

Modificaciones de la cuota de gastos directos y variables.

- Contribución marginal ajustada.

Las variaciones se suman cuando son desfavorables y se restan cuando son favorables.

Si los resultados reales guardan proporción de venta por cada artículo en relación con el volumen total del producto y si ésta fuera igual a la proporción establecida en el presupuesto, no se produciría la variación en mezcla de productos y la contribución marginal ajustada sería igual a la contribución marginal presupuestada.

Se determina el promedio unitario de contribución marginal por producto dividiendo la contribución marginal ajustada entre el número de unidades vendidas.

Se obtiene la diferencia de contribución marginal unitaria por producto restando el promedio unitario presupuestado del promedio unitario real.

Se obtiene la variación por mezcla de productos multiplicando la diferencia de contribución marginal unitaria por las unidades vendidas.

La suma de las variaciones por mezcla de cada producto será la variación por mezcla de productos de la contribución marginal.

El resultado del análisis de estas variaciones debe complementarse con recomendaciones o sugerencias para que se tomen las decisiones correspondientes, con el fin de corregir las desviaciones y lograr los objetivos fijados.

Variaciones del costo estándar: Que forman parte del estado de ingresos y gastos; suministra a la administración una información muy valiosa para la toma de decisiones constantes para corregir los costos excesivos y mejorar la eficiencia de operación.

La forma en que deben analizarse las variaciones del costo dependerá, principalmente, de los sistemas de control y registro de las operaciones de cada empresa en particular. Sin embargo, en cualquier caso se tratará de conocer la naturaleza de las variaciones y sus causas. A continuación se tratan las más importantes.



Materia prima: Las variaciones más importantes en este elemento del costo son ocasionadas, principalmente, por los siguientes factores:

a) Cantidad. Esta variación es debida a una mayor o menor cantidad de materias primas o materiales utilizados en la fabricación de un producto. Es conveniente conocer esta variación por centro de responsabilidad o costos, así como saber cuál o cuáles fueron sus causas.

La variación se calcula multiplicando las unidades producidas por los factores establecidos en el presupuesto y este resultado se compara con los consumos reales, obteniéndose la variación en consumo o cantidad.

b) Precio. Esta variación es debida a las diferencias entre los precios en que se ha comprado y los precios que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Es conveniente conocer su causa; por ejemplo, se puede deber a un cambio de paridad del peso mexicano en relación con otras monedas, a la magnitud de la compra, etc.

Esto sucede con frecuencia cuando se presupuestan los precios unitarios con base en compras en millares y se compran cientos o docenas, descuentos de pronto pago, etcétera.

La variación se calcula multiplicando la diferencia del precio unitario presupuestado y el precio unitario de compra, por las unidades consumidas o usadas en la producción cuando los inventarías se encuentran valuados a costos históricos. Cuando los inventarías se encuentran valuados a costo estándar, esta variación se registra en el momento de la recepción en los almacenes y no en el momento de su consumo.

De una u otra manera debe explorarse su causa, porque en épocas inflacionarias puede existir, en este concepto, una gran variedad de causas que pueden significar ahorros considerables para las empresas. Mano de obra. Las variaciones más importantes en este elemento del costo son las siguientes:

a) Eficiencia. Esta variación es debida a una mayor o menor cantidad de tiempo (horas) de mano de obra utilizada en la fabricación de un producto. Es conveniente conocer la variación por operación y centro de costos, así como saber cuál o cuáles fueron sus causas. Para obtener la variación de eficiencia, se debe determinar la diferencia entre las horas empleadas en la producción y las consideradas en el presupuesto; este resultado debe ser valorizado a precio por hora considerado en el presupuesto; de esta manera se obtiene la variación de eficiencia en mano de obra.

b) Precio. Esta variación es debida a las diferencias entre los precios por hora que se han pagado a los trabajadores y los precios por hora que se usaron para establecer las cifras presupuestadas.

Es conveniente conocer su causa, investigando si se han observado las políticas de aumentos de salario, contratación de personal con rango de salarios adecuados, etc. Para determinar la variación, se puede multiplicar la diferencia del precio por hora usado en el presupuesto y el precio por hora pagado por el número de horas empleadas en la producción.



Gastos de producción: Estos gastos deben controlarse según su naturaleza: variables, semivARIABLES o fijos. Si son variables, debe aplicarse la técnica que se ha descrito en la materia prima, obteniéndose básicamente variaciones por cantidad y precio; pero puede afirmarse que generalmente estos gastos tienen comportamiento de gastos fijos o semifijos, es decir, su variación se incrementa por capas o niveles de producción.

Las variaciones del costo estándar pueden ser consideradas como parte del costo de venta o como concepto que debe incluirse dentro de los gastos operativos, lo cual depende del tratamiento que cada empresa en particular quiera darle, de acuerdo con las circunstancias específicas.

Desde un punto de vista de presentación de información financiera, estas variaciones deben incorporarse al costo de ventas, con el fin de mostrar el costo realmente obtenido, en cuyo caso debe considerarse como una variación que afecta la utilidad bruta o contribución marginal.

Desde el punto de vista de administración financiera con fines de toma de decisiones con base en la técnica de costeo directo o marginal, estas variaciones deben tratarse como gastos operativos que forman parte de la sección de gastos de operación y otros gastos e ingresos.

II. ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE GASTOS DE OPERACIÓN Y OTROS GASTOS E INGRESOS

Los gastos de operación y otros gastos e ingresos generalmente tienen un comportamiento de características fijas o semivARIABLES. Es recomendable su control a través de departamentos o centros de responsabilidad bien identificados, de manera que se obtengan, conozcan y controlen las variaciones que se produzcan por concepto, debiendo resaltarse todos los hechos y circunstancias que de modo alguno afectaron o pueden afectar la buena marcha del negocio y el logro de los objetivos.

Se insiste en que deben estudiar las causas y sus tendencias, prestando atención principal a las cifras significativas que sirvan de base para la toma de decisiones importantes.

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES FINANCIERAS

Las empresas, al fijar sus políticas y objetivos en relación con sus recursos y al uso de éstos, está fijando la estructura financiera que cada empresa en particular requiere para su operación.

Los resultados de la administración deben ser juzgados verificando la eficiencia de cómo se hizo y el presupuesto es la herramienta de control porque en él están cuantificadas las políticas y objetivos deseados. De esta manera se podrá conocer, vigilar, tomar decisiones y lograr el plan financiero. Las variaciones financieras se determinan mediante la comparación de las cifras presupuestadas y las cifras obtenidas como resultado de las operaciones de una empresa para sus activos, pasivos y capital.



Los estados comparativos son los documentos que se emplean para informar acerca de estas variaciones. Se utiliza una columna para la información real y otra para las cifras que fueron presupuestadas, obteniéndose generalmente las variaciones en otra columna.

Con la información que se desprende del estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, se puede ejercer un control eficaz sobre los recursos con que cuenta la empresa, así como el uso que se hace de ellos para hacer frente a las necesidades de sus operaciones.

El tratamiento que debe darse a las variaciones financieras es igual al tratamiento señalado para las variaciones en las operaciones que han sido tratadas anteriormente, aplicando procedimientos adecuados, según sea el caso, para obtener una respuesta concreta que explique las causas de la variación y, de esta manera, se puedan tomar decisiones correctivas que amerite el caso.

A continuación se tratarán los conceptos más importantes que integran el presupuesto financiero:

a) Cuentas por cobrar a clientes. Los procedimientos que deben usarse para juzgar e investigar las variaciones de este concepto deben ser iguales a los utilizados para establecer las cifras de presupuesto que generalmente se instauran a través de un porcentaje sobre las ventas a crédito o bien, por medio de la rotación de las cuentas que puede establecerse por un promedio anual, o bajo procedimiento de ventas mensuales, en los casos de empresas con venta estacional.

Otro procedimiento de análisis objetivo y que puede considerarse como un instrumento de control muy eficaz consistente en los análisis de antigüedad de saldos, con el cual se destacan fácilmente las deficiencias que puedan existir para lograr las políticas y objetivos de crédito que se hayan fijado.

b) Inventarios. Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios deben juzgarse con los mismos procedimientos que se usaron para establecer su inversión en el presupuesto.

Los niveles de inversión, tanto en cantidad como en monto, generalmente se fijan a través de la rotación de inventarios para cada una de las clases de inventarios.

c) Activos fijos. El control presupuestal en este concepto de inversión generalmente se efectúa comparando las partidas o proyectos que integran las adiciones o compras autorizadas en el presupuesto con las partidas o proyectos realizados. Generalmente se informa a la administración sobre las cantidades también comprometidas con los proveedores, con el fin de que se tenga una visión y control más amplios que lo que el sistema de contabilidad proporciona.

d) Cuentas de activo, pasivo y capital. Con excepción de los conceptos de cuentas por cobrar a clientes, inventarios y activos fijos, el resto de los conceptos del balance se analizan en particular por cada partida que integra cada concepto con el fin de precisar en dónde se originó la variación. Para cada concepto, de acuerdo con su naturaleza, se deberá



explorar y conocer la causa de variación, para formarse un juicio y tomar las decisiones que en el caso amerite, y así se logren los objetivos que se hayan determinado.

Es muy recomendable que para cada concepto se establezcan responsables, quienes deberán preparar los presupuestos de su área y serán quienes administren y controlen las operaciones relativas a su área, de tal manera que el control se establezca antes de la operación y únicamente se confirme y precise con los resultados que proporcione el sistema de información con que cuente cada empresa.

CAPITULO 4

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Constituyen el producto final del proceso de planeación financiera de una empresa. Es muy importante en todas las empresas independientemente de su tamaño y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en el que habrán de desarrollar las operaciones en el futuro.

Los Estados Financieros presupuestados constituyen una herramienta muy útil en forma interna, permiten a la administración considerar cuantitativamente el resultado de la ejecución de sus planes y prevenir situaciones que pueden presentarse en el futuro y en forma externa, porque sirven de base para tomar decisiones de crédito y/o inversión. Los estados básicos a proyectarse son:

- Estado de Resultados
- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera

El proceso de preparación de los estados financieros es el mismo, independientemente de que se trate de un ejercicio real, estados financieros históricos, o de un ejercicio futuro que se está estimando. Cuando se realiza el proceso contable existen dos tipos de cuentas: las de estado de situación financiera que son cuentas permanentes y las del estado de resultados, que son cuentas temporales por que tienen un saldo inicial de cero de manera que al resultado, que al transcurrir el periodo contable van acumulando el importe de las operaciones que ocurren en el ejercicio; al final del este, estas cuentas se cancelan dejando como consecuencia el resultado del ejercicio.



4.1 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

En orden de preparación, éste es el primero en ser proyectado. Es necesario tener la información respecto a las ventas, gastos de operación, considerando la estructura inicial de activos fijos, más las adquisiciones que se efectuarán en el futuro, menos las bajas por venta y o desecho de los mismos. También es necesario tener la información de los gastos financieros que se derivan de los pasivos iniciales más los nuevos financiamientos que serán contratados en el futuro menos los que habrán de amortizarse.

4.2 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.

Su elaboración parte una vez obtenido el estado de resultados. Es necesario separar las cuentas según su relación con el estado de resultados; ya que algunas cuentas son dependientes de éste último, como es el caso de las cuentas por cobrar cuyo saldo depende de cuanto se vendió y de la política del crédito a clientes. Otras cuentas son independientes del estado de resultados, como es el caso de los activos fijos, cuyo saldo se comporta dependiendo de las decisiones que se tomen en relación con ellos.

Para determinar el saldo de cada una de las cuentas del Estado de Situación Financiera que se relacionan con el estado de resultados es necesario tomar en consideración los datos de éste último así como las políticas establecidas por la compañía.

4.3 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.

Debe prepararse a partir del estado de resultados del ejercicio en combinación con la información proporcionada por el estado de situación financiera presupuestado inicial y final.

La diferencia al preparar los estados financieros históricos y proyectados es que en los históricos estamos reflejando el efecto de transacciones que ya ocurrieron en el pasado y en los proyectados estamos reflejando el efecto de transacciones que se supone van a ocurrir en el futuro.



CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO DE PRESUPUESTO OPERATIVO

SUPUESTOS

La empresa Distribuidora BOLYS S.A. de C.V., desea elaborar su presupuesto OPERATIVO para el año 2011, tomando como base la siguiente información:

1. Las ventas del año 2010 estuvieron integradas de la siguiente manera:

Producto	Unidades Vendidas	Precio de Venta	Importe
Tintes	25,716	70.00	1,800,121.00
Peróxidos	6,836	130.00	888,680.00
Tratamientos	4,335	205.00	888,675.00
Total	36,887		3,577,476.00

2. La tendencia de las ventas en la empresa es del 23% anual.
3. Se hicieron estudios económicos para 2011 reflejan lo siguiente:
- a) En 2010 la competencia sufrió un incendio que ocasiono que nuestras ventas se elevarán en un 20%.
 - b) En 2011 se empezara una campaña publicitaria, por la cual se espera que las ventas se incrementen en 6%.
 - c) Debido a la crisis financiera en la cual se encuentra nuestro país se cree que las ventas reflejaran una disminución del 9% debido a la baja de poder adquisitivo de las personas.
 - d) Debido a la preocupación de los administradores, por la crisis se pretende bajar el precio de venta para que las ventas aumenten un 4.5%.
4. La empresa valúa sus inventarios por el método UEPS y la rotación es de seis veces en el año.
5. La política de crédito que maneja la empresa es de 30 días fecha factura.



6. Nuestros precios de venta serán:

Tratamientos	\$198.00
Tintes	\$63.00
Peróxidos	\$122.00

7. Los proveedores nos dan plazo de crédito es 45 días fecha factura.

8. El precio de compra de nuestros productos se estima que aumenta en 10%.

9. En Diciembre 2011 se pretende comprar una bodega de \$689,000.00 para ya no pagar renta. El 30% del Valor de Terreno va incluido en el costo. Este inmueble se empezará a pagar en 2012.

10. Las comisiones que se pagarán son del 5% sobre las ventas.

11. En 2011 la campaña publicitaria tendrá un costo de \$15,000.00 Mensuales.

12. Los Gastos de venta representan un 8% de las ventas sin considerar las depreciaciones.

13. Los Gastos de administración se calculan sobre las ventas y representan el 20%, sin tomar en cuenta las depreciaciones.

14. El costo integral de financiamiento representará el 3% de las ventas.

15. Se pretende que el inventario final se integre de la siguiente manera:

Producto	Inventario Final 2010 unidades
Tintes	3606
Peróxidos	2268
Tratamientos	1632
Total	7506



16. El departamento de contabilidad nos entrega el balance general al 31 de diciembre del 2010.

DISTRIBUIDORA BOLYS S.A DE C.V					
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2009					
ACTIVOS			PASIVOS		
FONDO DE CAJA	7000		PROVEEDORES	319829	
BANCOS	342796		ACREEDORES	97067	
EFFECTIVO E INVERSIONES		349796	IMPUESTOS X PAGAR	66855	
CLIENTES	411410		IVA TRASLADADO POR DIFERIR	53662	
DEUDORES DIVERSOS	59433		TOTAL DE PASIVO		537413
INVENTARIOS	139056				
IVA ACREDITABLE	41717				
IMPUESTOS ACREDITABLES	25892	677508			
TOTAL DE CIRCULANTE		1027304			
ACTIVO FIJO			CAPITAL CONTABLE		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	85383		CAPITAL FIJO	192500	
EQUIPO DE TRANSPORTE	100000		RESULTADOS ACUMULADOS	396044	
EQUIPO DE COMPUTO	16355		RESULTADO DEL EJERCICIO	236259	
TOTAL DE ACTIVO FIJO		201738	TOTAL DE CAPITAL		824803
ACTIVO DIFERIDO					
DEPOSITOS EN GARANTIA	37000				
SEGUROS Y FIANZAS	14441				
ADAPTACIONES E INSTALACIONES	81733				
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO		133174			
TOTAL DE ACTIVO		1362216	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		1362216



17. La depreciación de los activos se divide 50% Gastos de Administración y 50% Gastos de Venta.

18. Se pagan dividendos a nuestros socios por la cantidad de 102718 durante el transcurso del año.

19. El presupuesto MAESTRO deberá de contener lo siguiente:

- A) presupuesto de ventas 2011.
- b) presupuesto de compras 2011.
- c) presupuesto de costo de ventas 2011.
- d) presupuesto de gasto de venta 2011.
- e) presupuesto de gasto de administración 2011.
- f) cedula del presupuesto operativo 2011.
- g) cedula de determinación de las cuentas por cobrar 2011.
- h) cedula de determinación de las cuentas por pagar 2011.
- i) presupuesto integral del costo de financiamiento 2011.
- j) flujo de efectivo presupuesto para 2011.
- k) estado de resultados presupuestado 2011.
- l) balance general presupuestado para 2011.



CAPITULO V PRESUPUESTO OPERATIVO 2011

A) PRESUPUESTO DE VENTAS 2011

PRESUPUESTO DE VENTAS 2011 POR EL MÉTODO ECONÓMICO ADMINISTRATIVO.				
	PRESUPUESTO PARA TINTES	PRESUPUESTO PARA PERÓXIDOS	PRESUPUESTO PARA TRATAMIENTOS	Presupuesto total
	P.V. = (31631-14%) (-9%) (4.5%)	P.V. = (8408-14%) (-9%) (4.5%)	P.V. = (5332-14%) (-9%) (4.5%)	P.V. = (45371-14%) (-9%) (4.5%)
	P.V. = 27202(-9%) (4.5%)	P.V. = 7231(-9%) (4.5%)	P.V. = 4585(-9%) (4.5%)	P.V. = 39020(-9%) (4.5%)
	P.V. = 24742 (4.5%)	P.V. = 6580 (4.5%)	P.V. = 4172 (4.5%)	P.V. = 35509 (4.5%)
	P.V. = 25,869	P.V. = 6,877	P.V. = 4,361	P.V. U.T. = 37,107
Precio de venta 2011	63	122	198	
Ventas	1629,747	838,99	863,478	
		4		



La fórmula de Presupuesto de Ventas es:

$$PVU=(VAUB+-\%FEV)*+-\%FEG*IA$$

NOMECLATURA

P.V.= Presupuesto de Ventas

V.U.A.A.=Ventas en unidades año anterior o base

F.E.V.=Factores Específicos de Venta

F.E.G.=Fuerzas Económicas Generales

I.A.=Influencia Administrativa



DISTRIBUIDORA BOLYS SA DE CV
PRESUPUESTO DE COMPRAS 2011

	Presupuesto para tintes	Presupuesto para peróxidos	Presupuesto para tratamientos
Unidades Presupuestadas Ventas	5,869	6,877	4,361
Inventario Final deseado	3,606	2,268	1,632
Inventario Inicial (2011)	1,202	756	544
Unidades a Comprar	28,273	8,389	5,449
Precio 2011	33	71.5	109
Compras en pesos	33,009.00	599,813.50	593,941.00
		TOTAL COMPRAS PRESUPUESTADAS	2,126,763.50



La fórmula para determinar este presupuesto es:

$$PC = P.V.U. + I.F.A.T. - I.I.A.T.$$

NOMECLATURA

P.C.= Presupuesto de compras

P.V.U.= Presupuesto de ventas en unidades

I.F.A.T= Inventario Final de Artículos Terminados

I.I.A.A.= Inventario Inicial Año Anterior.

DISTRIBUIDORA BOLYS SA DE CV			
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 2011			
CONCEPTO	Presupuesto para tintes	Presupuesto para períodos	Presupuesto para tratamientos
Unidades presupuestadas Ventas	25,869	6,877	4,361
Costo Unitario	33	71.5	109
Costo Total	853,677	491,706	475,349



DECTERMINACION DE LAS DEPRECIACIONES DEL EJERCICIO 2011			
CONCEPTO	MOI	PORCENTAJE	DEPRECIACION
MOBILIARIO Y EQUIPO	85383	10%	8538.3
EQUIPO DE TRANSPORTE	100000	25%	25000
EQUIPO DE COMPUTO	16355	40%	6542
DEPRECIACION ACUMULADA			40080.3
			2
			20040.15

DECTERMINACION DE LOS GASTOS VARIOS DE VENTA 2011			
COMISIONES	3332219	5%	166610.95
GASTOS DE VENTAS	3332219	8%	266577.52
TOTAL DE GASTOS VARIOS DE VENTA			433188.47



Presupuesto de gasto de venta	
2011	

Depreciaciones	20,040.15
Amortización	-
Publicidad	15,000
Gastos Varios	433,188
Total de Gastos de Venta	468,229

Presupuesto de gasto de administración	
2011	

Depreciaciones	20,040.15
Amortización	
Gastos Varios	666,443.80
Total de Gastos de Administración	686,484



PRESUPUESTO OPERATIVO 2011

CONCEPTO	Presupuesto para tintes	Presupuesto para períodos	Presupuesto para tratamientos	TOTAL PRESUPUESTADO
VENTAS 2010	1,629,747	838,994	863,478	3,332,219
COSTO VENTAS 2010	853,677	491,706	475,349	1,820,732
UTILIDAD BRUTA	776,070	347,288	388,129	1,511,487
GASTOS DE OPERACIÓN				1,153,713
GASTOS DE VENTA	468229			
GASTOS DE ADMINISTRACION	685,484			
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN				357,774



Determinación de las cuentas por cobrar 2011
A los clientes se les otorga crédito por 30 días

Ventas Totales	Meses del año	Recuperación mensual de la cartera	Veces de Recuperación de la cartera	Recuperación Anual de cartera
3,332,219	12	277,685	11	3,054,534

Determinación de pago a proveedores 2011
Los proveedores nos dan 45 días de crédito

Compras Totales	Meses del año	Pago Mensual a Proveedores	Numero de Pagos en el Año	Pago a Proveedores
2,126,763.50	12	177,230.29	8	1,417,842.33

PRESUPUESTO INTEGRAL DEL COSTO DE FINANCIAMIENTO 2011	
VENTAS	3332219
PORCENTAJE DEL COSTO DE VENTAS	3%
COSTO INTEGRAL FINANCIAMIENTO	99967



DISTRIBUIDORA BOLYS S.A. DE C.V.				
FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTO PARA 2011				
Concepto				
Saldo Inicial en Bancos			342796	
Entradas				
Recuperación de Cartera 2011	3,054,534			
Recuperación de Cartera 2010	411,410			
Cobro a Deudores	59,433			
Total Entradas		3,525,377		
Disponible en caja				3,868,173
Salidas				
Pago a Proveedores 2010	319,829			
Pago a Proveedores 2011	1,417,842			
Gastos de Ventas	448,189			
Gastos de Administración	666,444			
Costo Integral de Financiamiento	99,967			
Dividendos a Accionistas	102,718			
Impuestos por Pagar 2010	66,855			
Total Salidas		3,121,844		3,121,844
Saldo en Bancos 2011				746,329



DISTRIBUIDORA BOLYS S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2011		
Ventas		3,332,219.00
Costo de Ventas		1,820,731.50
Utilidad Bruta		1,511,487.50
Gastos de Operación		1,154,713.00
Gastos de Venta	468,229.00	
Gastos de Administración	686,484.00	
Utilidad de Operación		356,774.50
Costo Integral de Financiamiento		99,966.57
Utilidad Antes de Impuestos		256,807.93
ISR		77042.379
PTU		25,680.79
Utilidad Neta		154,084.76



EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA FINANCIERA



DISTRIBUIDORA BOLYS S.A DE C.V					
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2011					
ACTIVOS			PASIVOS		
FONDO DE CAJA	\$7,000		PROVEEDORES	\$708,921	
BANCOS	\$746,329		ACREEDORES	\$97,067	
EFFECTIVO E INVERSIONES			IMPUESTOS X PAGAR	\$102,723	
CLIENTES	\$277,685		IVA TRASLADADO POR DIFERIR	\$53,662	
DEUDORES DIVERSOS	\$0		TOTAL DE PASIVO		\$962,373
INVENTARIOS	\$445,088				
IVA ACREDITABLE	\$41,717				
IMPUESTOS ACREDITABLES	\$25,892	\$790,382			
TOTAL DE CIRCULANTE		\$1,543,711			
ACTIVO FIJO			CAPITAL CONTABLE		
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$85,383		CAPITAL FIJO	\$192,500	
DEP. MOB Y EQUIPO	\$8,538		RESULTADOS ACUMULADOS	\$529,585	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$100,000		RESULTADO DEL EJERCICIO	\$154,085	
DEP. EQUIPO DE TRANSPORTE	\$25,000				
EQUIPO DE COMPUTO	\$16,355		TOTAL DE CAPITAL		\$876,170
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	\$6,542				
TOTAL DE ACTIVO FIJO		\$161,658			
ACTIVO DIFERIDO					
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$37,000				
SEGUROS Y FIANZAS	\$14,441				
ADAPTACIONES E INSTALACIONES	\$81,733				
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO		\$133,174			
TOTAL DE ACTIVO		\$1,838,543	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$1,838,543



Conclusiones

Como se ha mostrado a lo largo de este trabajo, los Presupuestos son una herramienta Financiera muy importante dentro de las empresas, debido a la importancia que tienen dentro de una organización, es necesario que exista el área encargada para su elaboración con periodicidad, de tal forma que se puedan analizar de manera oportuna, con el fin de determinar las posibles desviaciones y la razón del por qué no se alcanzaron los resultados presupuestados.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control Financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

En resumen podemos decir que los presupuestos son importantes y trascendentes, ya que si se aplicara a todo tipo de empresas estas disminuirían los problemas tanto económicos, operativos y de inversión, obteniendo mejores resultados.



BIBLIOGRAFIA

- 1) **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.**
Perdomo Moreno Abraham
3ra Edición
- 2) **CONTABILIDAD SUPERIOR**
Moreno Fernández Joaquín
1ra Edición
- 3) **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**
Reyes Ponce Agustín
Primera Parte
- 4) **EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**
R. Macías Pineda
15^{ta} Edición
- 5) **ESTADOS FINANCIEROS, FORMA, ANALISIS E INTERPRETACION**
Kennedy Ralph Dale
5^{ta} edición
- 6) **TESIS LOS ESTADOS FINANCIEROS REEXPRESADOS Y SU ANALISIS**
Amapola Pando de Lira
1991
- 7) **TESIS LA ACTUALIZACION Y EL ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA**
Araceli Mora Vega
María del Socorro Rosales Alcayde
1995
- 8) **INVERSIONES EN LA GLOBALIZACION**
Timothy Heyman
Editorial Millenio
1998



9) FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Carlos Herrera
Editorial SICCO
1998

10) FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

Abraham Hernández Hernández Villalobos Editorial Thomson
5ª Edición

11) PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

Nassir Sapag Chain Reinaldo Sapag Chain Editorial Mc Graw Hill
3ª Edición

12) EVALUACION DE PROYECTOS

Gabriel Baca Urbina
Editorial Mc Graw Hill
5ª Edición

13) PLANEACION FINANCIERA Joaquín Moreno Fernández Editorial CECSA

2005

14) <http://www.semanapyme.gob.mx/2008/>

15) <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamient o.shtml>

16) <http://www.fonaes.gob.mx/>

17) LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS

Joaquín A. Moreno Fernández
Cecsa
2005

18) ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS

MIGUEL ANGEL MONDRAGON ABURTO



Jorge E. Burbano Ruiz Alberto Ortiz Gomez Mc Graw Hill
1998

19) EL PRESUPUESTO Cristóbal Rio González Alberto Ortiz Gómez Thompson
Novena Edición

20) PRESUPUESTO I
Jaime Acosta Altamirano

21) PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES
Glenn A. Welsch Ronald W. Hilton Prentice Hall Quinta Edición