



Mi Universidad

LIBRO

Economía de la Empresa

Administración y Estrategias de Negocios

Quinto Cuatrimestre

Enero - Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Comportamiento Organizacional

Objetivo de la materia:

Se estudiará de manera introductoria qué es una empresa y cuáles son sus áreas funcionales, cuál es la función de la empresa en la sociedad, cómo se toma decisiones y cómo se posiciona en el mercado.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Áulicas	20%
3	Trabajos en plataforma Educativa	20%
4	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

Unidad 1

Presupuesto.

- 1.1. Generalidades sobre el presupuesto.
- 1.2. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto.
- 1.3. Planeación de las ventas.

Unidad 2

Planeación de presupuestos.

- 2.1 Planeación de producción y costos operacionales.
- 2.2 Presupuestos de tesorería.
- 2.3 Presupuesto de capital.

Unidad 3

Presupuestos y casos prácticos.

- 3.1 Estados financieros presupuestados y análisis de la información.
- 3.2 Control de presupuesto.

Unidad 4

Enfoque del presupuesto.

- 4.1 Diferentes enfoques del presupuesto.
- 4.2 La informática y los presupuestos.

UNIDAD I. Presupuesto

I.1 Generalidades sobre el presupuesto

Según Rondon (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Es expresión cuantitativa, porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el período fijado como horizonte de planeamiento; es formal, porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración). Además, desarrolla las estrategias adoptadas, porque éstas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar, para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Directivos y asesores deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa, para lograr los objetivos mercantiles, sociales, fabriles y financieros planeados, optimizar sus costos sin sacrificar las calidades y maximizar la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe primar sobre el bienestar individual. Una vez aprobado el presupuesto, toda la organización debe comprometerse con su cumplimiento, lo cual se verifica mediante mecanismos de control y seguimiento a la ejecución del presupuesto.

Importancia del presupuesto

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

El presupuesto y la gerencia estratégica

En el capitalismo, la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los elementos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las siguientes responsabilidades:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que representen las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no son conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es entonces cuando, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema. Contrario a lo anterior, hay quienes afirman que “hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro.
- Pensar con creatividad.
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y la vigilancia del sistema tienen su costo y por tanto, debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evaluará y analizará con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. Al aprobar los planes se acepta que éstos reportaban los mayores beneficios y por consiguiente, deben asignarse los recursos que demanden su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

El presupuesto y la planeación estratégica

Los modelos de planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de metas y planes detallados, el presupuesto, y finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la planeación estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben realizarse con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio. De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecutoria operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los constituyentes de la organización alrededor de esas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada constituyente de la organización sienta que ha tenido participación y opinión en ese acuerdo de voluntades.

El punto de partida de la planeación estratégica lo constituye la definición de la misión y la visión de la organización. Aunque es difícil dar una fórmula común y sólo en la práctica cada organización encontrará la definición que más se acerque a sus propias condiciones, podría decirse que la misión es la expresión de la razón de ser de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. La visión será una proyección anhelada de la organización en la que se visualizan los sueños e ideales a lograr en un horizonte de largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los constituyentes de la entidad.

El siguiente nivel de la planeación estratégica lo constituye la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos al derivar de ellos los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo. Los objetivos generales y por áreas serán el marco para plantear los programas de cada área y los proyectos especiales que apoyarán a la organización hacia el logro de la visión.

Los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que van a indicar las metas específicas de las áreas, de los equipos y de las personas. La cuantificación del dinero requerido para acometer las metas se verá reflejada en los presupuestos. Adicionalmente, se necesitará plantear las estrategias que especifican el “cómo” o las “claves” para el avance exitoso de todas las partes en procura de los objetivos trazados.

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental, porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. La información asume un rol fundamental para el control, pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera, la información permite hacer el monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha, y finalmente, el seguimiento de los acuerdos exigidos por tales replanteamientos.

Ventajas de la planeación estratégica

- Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.
- Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.
- Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.
- Se concretan las actividades y se compromete al personal con las metas.

El presupuesto y el proceso de dirección La función de los presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando los presupuestos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, es decir, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control. La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, se concretan en el proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección, permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestario es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante éste, se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuesto, la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita evaluar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades.

La gerencia no puede asumir la responsabilidad absoluta en la elaboración de los presupuestos ni tampoco, con la aplicación de principios de autoridad y poder mal entendidos, imponer el acatamiento de éstos por parte de quienes integran la organización. Si se quiere que cada nivel de la estructura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial, es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en los procesos de elaboración e implementación del presupuesto.

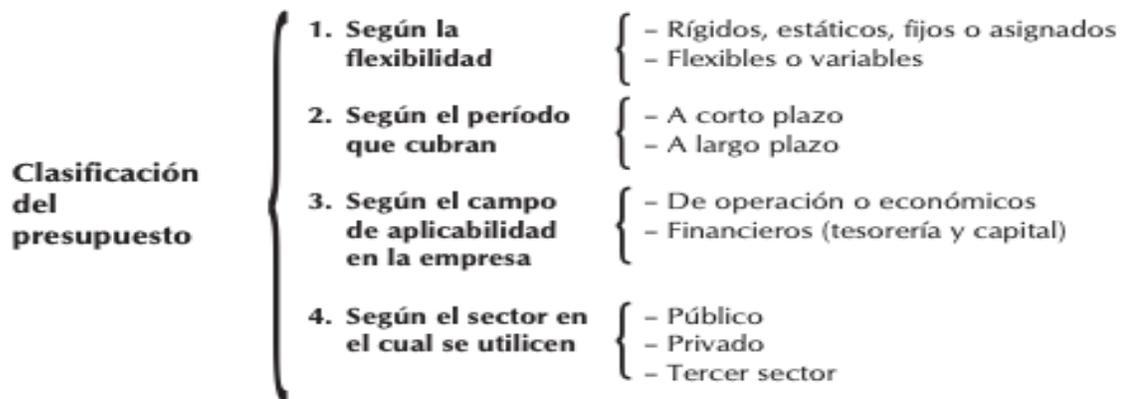
Ventajas del presupuesto

Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de administrarlas sin haber pronosticado el futuro. Sus ventajas son notorias:

- Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales, de mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- Se pondera el valor de estas actividades.
- Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedio”, y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario. El siguiente cuadro sinóptico presenta algunos de sus principales enfoques.



Burbano (2005)

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Por lo general, se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado el costo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo, se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

Flexibles o variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

A corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

A largo plazo

En este campo, se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el de los planes del gobierno, el horizonte de planeamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

De operación o económicos

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. En estos presupuestos se pueden incluir:

- Ventas – Ingresos operacionales
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos operacionales: – Ventas y Mercadeo
- Administrativos

Financieros (tesorería y capital)

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el presupuesto de caja o tesorería y el presupuesto de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de tesorería. Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos líquidos (amortización de créditos, pago a proveedores, pago de nómina, de impuestos o de dividendos).

Presupuesto de erogaciones capitalizables. Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones en adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinaria y equipos. También evalúa alternativas de inversión posibles y permite conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Presupuestos del sector público

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales, se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada (puentes, termoeléctricas, sistema portuario, centros de acopio, vías de comunicación), la realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas) y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Presupuestos del sector privado

Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales. Carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles.

Presupuestos del tercer sector

Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad. Está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para liderar y orientar la entidad; no busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un carácter no gubernamental.

1.2 Metodología a seguir en la preparación del presupuesto

Determinación de las características empresariales

El diagnóstico interno representa un factor fundamental del planeamiento, el cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto. Por esto, es necesario tener en cuenta las variables que se analizan a continuación, las cuales garantizarán que los planes tengan dimensiones cuantitativas y monetarias:

Situación financiera: El estado financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes o servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas y los proveedores, contribuye a la obtención de fondos, que sumados a la generación interna de recursos, condicionan las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acometimiento de proyectos y el estudio de las oportunidades de crecimiento. Sin duda, la situación financiera permite determinar las posibilidades reales de progreso y establecer si las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia.

Eficiencia y productividad: La eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la productividad se expresa como la producción por hora-hombre u hora-máquina. Estos resultados dependen de elementos como la actualización tecnológica, la distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico, la naturaleza de los procedimientos administrativos y los coeficientes de productividad, tienen influencia notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. Como consecuencia, estas variables influyen en los presupuestos empresariales.

Actualización tecnológica: La influencia ejercida por el desarrollo tecnológico industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos afecta los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

Políticas gerenciales: En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades se basará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses. De la misma manera, la política de inventarios se reflejará en los presupuestos de compras y producción y las políticas de salarios y de crédito se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, la comercialización y los flujos monetarios.

Evaluación del entorno

Ninguna empresa puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las características de este entorno se deben tener en cuenta en los planes y presupuestos. Entre estas características se pueden mencionar el desempeño de los competidores nacionales e internacionales; las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento; las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras; el comportamiento de la inflación y la devaluación, y las tasas de interés; y las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salarial, de seguridad social y de comercio exterior. En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio detallado de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar las compañías de la competencia. Es entonces cuando cobra especial importancia la evaluación de parámetros tales como la imagen de marca, los gustos y las preferencias de los consumidores; las habilidades de la fuerza de ventas; las calidades y los precios; el prestigio de la empresa y las tendencias de participación en el mercado donde se actúa.

Etapas de la preparación del presupuesto

Bien sea en el caso en que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta de planeamiento y control, o que se trate de implementar, se deben considerar las etapas siguientes en su preparación.

1. Preiniciación
2. Elaboración del presupuesto

3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

Primera etapa: Preiniciación

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

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección. A continuación se incluyen ejemplos de las dos clases de objetivo.

Objetivos generales

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos que posean calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidad atractivos.
- Incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- Consolidar la participación en el mercado con productos de calidad, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas capacitada.

Objetivos específicos

- Alcanzar un crecimiento del x% en el volumen anual de ventas, expresado en un y% por variación de precios y en un z% por captación de mercados.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual del x% antes de impuestos.
- Lograr un grado de integración del x% en la fabricación del producto y mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos z1 y z2.

Una vez definidos los objetivos específicos, se asignan los recursos –especialmente cuando surja la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.)–, y se establecen las estrategias y políticas que contribuirán con el logro de los objetivos propuestos. A continuación se especifican algunos casos.

- Cuando el objetivo es incrementar las ventas, es necesario considerar las ventajas, las desventajas y las posibilidades de opciones como la concesión de mayores plazos, el otorgamiento de mayores descuentos, la creación de mercados, el mejoramiento de los productos, la reducción del tiempo de despacho o el refuerzo financiero de la publicidad.
- Cuando el objetivo es la adquisición de activos, es indispensable determinar el financiamiento de la compra (fondos provenientes de los accionistas o de organismos crediticios), sin descartar la viabilidad del leasing.
- Cuando el objetivo radica en minimizar los costos de almacenamiento de inventarios, se debe estudiar el impacto de esta medida sobre los costos de colocación de pedidos, que tienden a crecer cuando el interés de reducir los volúmenes de inventarios almacenados se confronta con mayores pedidos.

Los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia y su comité asesor se dan a conocer al personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enteradas, elaboran sus propios planes. Debido a que los diversos niveles organizacionales hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes se articulen entre las diferentes

áreas de un mismo departamento y entre los diferentes departamentos. Posteriormente, una versión depurada de todos los planes se somete a la aprobación de la gerencia.

Segunda etapa: Elaboración del presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. Entonces, se procede según las pautas detalladas a continuación.

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles, se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- La jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos, debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo lleva a cabo con base en los requerimientos de personal planteados por cada jefatura y de acuerdo con los criterios de remuneración y las disposiciones gubernamentales sobre ésta.
- Los proyectos de inversión demandan un tratamiento especial para la cuantificación de recursos. El cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a una instancia de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación (cuando hace parte de la estructura empresarial), o a empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal reunir la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto

consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo.

Tercera etapa: Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

Cuarta etapa: Control

El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su concurso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad.

Entre las actividades más importantes para realizar en esta etapa, se detallan las siguientes.

I. Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el

avance de las obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.

3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera.

Quinta etapa: Evaluación

Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias.

I.3 Planeación de las ventas

Aspectos generales.

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

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

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

Beneficios del plan de Ventas:

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

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

Importancia.

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

Es necesario que se realice una investigación precisa para realizar la planeación de ventas, ya que el error en las predicciones de las ventas dará una imagen sub-valorizada o sobre valorizada de esta, lo que traería como consecuencia un error en la planeación de financiamiento, de aprovisionamiento de materiales, capacidad instalada, recursos empleados, etc.

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

Plan de ventas.

La planificación de las ventas puede realizarse en dos enfoques:

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

Componentes.

El plan de ventas se construye mediante:

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

Objetivos.

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

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

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

Tendencia.

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

- Tendencias seculares: (a largo plazo). Pueden calcularse trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.
- Tendencias cíclicas: reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.

- Tendencias estacionales: puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años.

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

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

Pronósticos.

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

Los Pronósticos pueden ser de dos tipos:

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

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

Mercado.

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

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

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

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

Políticas.

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

Las políticas son los principios generales e ideas fundamentales de los dirigentes que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, dando directrices que inspiran la

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

Steiner, señala que para que las políticas sean útiles deben dar guías precisas de acción en asuntos específicos e importantes y así ayudar o comprender a las personas que están dentro de la empresa, lo que se espera de ellas y a los de afuera a comprender lo que se espera de esa organización. Por su parte, para el modelo de planeación estratégica, considera a las metas como los fines hacia los cuales se dirigen las actividades representando no solo el punto crítico de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, la integración, la dirección, el liderazgo y el control

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

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

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

Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.

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

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

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

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

Presupuesto de ventas.

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

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

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

- De Ajuste: Se refieren a aquellos de causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta. Estos pueden ser:
 - De efecto Perjudicial. Son aquellos que suceden circunstancialmente y afectan en decremento las ventas del periodo anterior, por lo que resulta conveniente considerar qué acontecería si no se hubiera presentado. Ejemplos: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc.
 - De efecto Saludable. Son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del periodo anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir. Ejemplos: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etc.
- De Cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:
 - Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.
 - Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.
 - Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
 - Cambios en los métodos de venta, se logran mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.
- Corrientes de Crecimiento. Estos se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, así como el

crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

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

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

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

Dónde:

PV = Presupuesto de Ventas.

V = Ventas del año anterior.

F = Factores Específicos de ventas.

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

E = Fuerzas económicas generales

(% estimado de realización, previsto por economistas).

A = Influencia administrativa.

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

Ejemplo:

Formula de presupuesto de ventas:

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

Datos:

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

F = Factores específicos de ventas:

a) De ajuste. -\$800,000.00

b) De Cambio.+\$500,000.00

c) Corrientes de crecimiento+\$600,000.00

Fuerzas económicas generales – 5%

Influencia administrativa + 10%

Sustituyendo la Fórmula:

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

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

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

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

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

Presupuesto de publicidad y promoción.

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

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

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

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

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

1. Porcentaje fijo sobre ventas
2. Empuje publicitario de la competencia
3. Objetivos a alcanzar

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

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

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

Presupuesto de costo de venta.

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

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

Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:

Ventas

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

Debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

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

Publicidad y promoción.

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

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

Costo de venta.

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

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

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

UNIDAD 2.

PLANEACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Planeación de producción y costos operacionales

El planeamiento o planeación de la producción comprende un conjunto de reglas básicas que ordenan las tareas del sistema productivo. Para que estas reglas aseguren la máxima productividad del sistema, se deben fundamentar en la información proveniente del estudio de mercados y en las decisiones que regulan las existencias de bienes terminados. También deben evaluarse a la luz de las restricciones de la capacidad productiva práctica, concebida como el nivel al que la planta puede operar con la mayor eficiencia y que puede cuantificarse así: unidades físicas de producción, horas de mano de obra directa, valor de venta de los artículos producidos, peso total, horas-máquina o importancia cuantitativa del insumo principal (metros, número de piezas, centímetros cúbicos, gramos o litros utilizados).

El dilema de cómo programar la producción se centra en determinar las tasas de producción que además de cumplir los requerimientos del campo comercial, permita minimizar los costos causados por la estabilización o la fluctuación de la mano de obra y las existencias, aunque algunos expertos recomiendan que la producción no se someta a cambios permanentes, para obtener una estabilidad del empleo, economía en la adquisición de insumos y mejor aprovechamiento de instalaciones que reduzca la capacidad ociosa.

Idealmente, una producción estable subsana los problemas que suscitan los despidos periódicos de personal o la contratación del mismo, favorece la ejecución de los programas de mantenimiento y contribuye a planear mejor los recursos materiales inmersos en el control de la calidad. Sin embargo, se debe buscar una flexibilidad que permita manejar las fluctuaciones de la demanda, sin depender tanto de la acumulación de inventarios.

El camino escogido para manipular variables como el ritmo de producción, los niveles de inventarios, la plantilla laboral y la mezcla de productos factibles de fabricar o ensamblar cuando la capacidad es limitada, da lugar a dos clases de estrategias para definir el plan de producción. Cuando se trata de estrategias puras, el volumen de producción se sostiene a costa de modificar una de las variables enunciadas o se modifica sin introducir cambios en las existencias o en el número de operarios.

La estrategia pura se aplica en especial al caso de productos cuya ubicación en el mercado está sujeta a ciclos o tendencias, y es importante para atender la demanda mediante la reducción de existencias en épocas de altas ventas o la acumulación de las mismas al disminuir el consumo. En el caso de estrategias mixtas, se modifican dos o más variables simultáneamente, como la disminución de la mano de obra y el nivel de producción, para responder al decrecimiento de la demanda.

Aunque por iniciativa, por limitaciones internas o por influencia del medio económico, algunas empresas son pasivas ante la demanda, lo usual en el ámbito comercial es que las compañías persistan en apoderarse de segmentos mayores del mercado y procuren adaptarse a las condiciones cambiantes del medio económico. Los principales mecanismos empleados para fomentar la demanda son la agresividad en las prácticas comerciales, la elección de productos contracíclicos y la creación de carteras de pedidos. Con estos mecanismos, la empresa no es pasiva ante la caída de la demanda, sino que establece procedimientos para evitar el subempleo de sus recursos, reducir el reconocimiento de horas extras en jornadas laborales diferentes de las consignadas en los contratos y procurar que el tamaño de la plantilla laboral no varíe según el comportamiento de la demanda, al tiempo que prevé estrategias comerciales que coadyuven al uso constante y regular de los medios técnicos y humanos disponibles.

Para diferenciar las actitudes pasivas de las activas, se destaca que las empresas situadas en el grupo de las activas reaccionan ante los descensos de la demanda acudiendo a estrategias que van desde un mayor trabajo promocional, hasta la reducción de los precios. Igualmente, y como la demanda de la gama de productos está ligada a las temporadas, una forma para estabilizar la producción consiste en distribuir la fabricación de artículos, aún

incluyendo los períodos en que su demanda decrece. Además, con la creación de cartera de pedidos se busca convencer al cliente para que acepte la entrega de productos con anterioridad a la fecha convenida, con el fin de mantener un ritmo regular de producción. La persuasión también tiene la modalidad de descuentos especiales y otros incentivos, aunque los tratos comerciales incluyen cláusulas de penalización por entregas tardías.

Las conductas activas o pasivas, así como las estrategias implantadas para producir con la mayor eficiencia, deben converger a la satisfacción integral del cliente en cuanto a cantidades, precios y fechas de entrega previstas.

La determinación del plan de producción más favorable para los intereses financieros de la empresa se realiza después de estimar las ventas y desarrollar las etapas siguientes: establecimiento de la política de inventarios, ajuste de la demanda a las capacidades productivas, selección de la mezcla óptima de productos y selección del plan productivo óptimo.

Desarrollo de políticas de inventarios

En muchas empresas, los inventarios son parte fundamental de la inversión y por consiguiente, de su buen manejo surgen la reducción de los diversos costos vinculados a su tenencia y el cumplimiento de las pautas comerciales acordadas con los compradores. De igual manera, la administración de los inventarios origina conflictos organizacionales que deben resolverse mediante sistemas de información y de instrumentos matemáticos confiables.

Las políticas definidas para controlar la inversión en inventarios, evitar la insuficiencia y satisfacer las demandas de ventas y producción se deben orientar a defender la empresa de situaciones como la reducción drástica de precios como fórmula compensatoria de un nivel de existencia excesivo o la adquisición intempestiva o no planeada de insumos sin descuentos o plazos. Esto adquiere mayor validez cuando las cantidades producidas difieren de las comercializadas, y las existencias de seguridad tercián como elemento regulador para equilibrar la oferta y la demanda de productos terminados. Los stocks de protección a la

escasez también se contemplan en el caso de insumos, por cuanto los proveedores no necesariamente atienden los pedidos de manera inmediata.

Ajuste de la demanda a la capacidad productiva

La estimación de la demanda potencial para el siguiente período de actividad mercantil no siempre obligará a que la empresa cubra a plenitud la demanda calculada, ya que la capacidad de producción instalada puede ser un limitante. Si las ventas estimadas en unidades superan el volumen máximo de producción estimada para jornadas de trabajo expresadas en días y horas, la empresa tendrá que evaluar la conveniencia económica de equiparar la demanda y su oferta, mediante la exploración financiera de estas opciones: cubrir los faltantes mediante la subcontratación, suplir el déficit con la adquisición de equipos o atender la producción insuficiente con el aumento de turnos u horas extras.

Establecimiento de la mezcla óptima de productos

En términos hipotéticos, la empresa debería centrar sus esfuerzos en la producción y comercialización de los productos que proporcionan las mayores tasas de utilidades unitarias y pensar en la venta de productos con menores márgenes de ganancia sólo como medida financiera, para emplear al máximo la capacidad instalada. En la práctica, esta norma puede aplicarse tácitamente, siempre que cada producto de la línea requiera las mismas capacidades para la transformación de los insumos o el ensamble de partes. Sin embargo, la realidad fabril indica que en la producción casi siempre la demanda de horas-máquina es diferente para cada artículo procesado o ensamblado. Considérese, por ejemplo, la situación de una empresa que comercializa los productos A, B y C, y cuyas contribuciones (precios –costos primos o directos) al beneficio son de \$300, \$200 y \$100, respectivamente. Si los tres productos requieren el mismo tiempo de transformación en los mismos equipos, la labor productiva haría énfasis en el producto A, plantearía la posibilidad de comercializar el B si hay sobrantes de capacidad y se tendría en cuenta el C si después de sumar las capacidades empleadas al producir A y B, aún queda capacidad para explotar. De este modo, el resultado sería la mezcla de productos que maximizarán las ganancias.

Selección del plan productivo óptimo de productos

El plan productivo más favorable será el que ocasione los menores costos al considerar las variables de plantilla laboral (costos de salarios, contratación, capacitación y despido), de la excesiva producción (costos de mantenimiento de existencias y tasa de rendimiento sobre el capital invertido en productos terminados), de la producción deficitaria (costos de utilidades no obtenidas por la satisfacción parcial de la demanda) y de la instauración de jornadas de trabajo adicionales para igualar las producciones requeridas y alcanzadas con un número insuficiente de operarios (costos de salarios a reconocer por horas extra o turnos sumados al normal).

Gastos operacionales de venta y administrativos o de apoyo a la gestión empresarial

El concepto de presupuesto o la proyección de gastos operacionales de venta, mercadotecnia o marketing

El presupuesto de gastos de mercadotecnia o marketing se tiene en cuenta para proyectar el resultado de la operación o la utilidad por producto (bienes y servicios). Los gastos operacionales de venta son un grupo de gastos más bien discrecionales que se centran en el consumo de recursos para generar ingresos operacionales por ventas o por prestación de servicios. Las organizaciones desean obtener utilidad y beneficios de sus ventas o ingresos operacionales, por lo que el presupuesto de gastos de venta es un medio para integrar los planes funcionales de la organización. El presupuesto de gastos de venta presenta los recursos necesarios para investigar, desarrollar y entregar los productos hasta el consumidor final. Es importante que el presupuesto sea desarrollado con el gerente o director comercial y de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y que él con su grupo del área comercial determine los recursos necesarios en tiempo y espacios adecuados para el cumplimiento de propósitos en un determinado período. Es importante que el presupuesto de gastos de venta, mercadotecnia o marketing esté bajo control, es decir, que se monitoree, se le haga seguimiento y acompañamiento para evitar que tome una dirección errónea, lo que sucede con bastante facilidad. Como resultado, el presupuesto se debe ubicar y tener en cuenta de

forma tal que se integre con otros planes y que pueda ofrecer análisis útiles que sirvan de apoyo para la toma de decisiones de quienes planean el marketing de los productos (bienes y/o servicios).

El proceso presupuestal y los factores fundamentales de operación

El proceso presupuestal debe tener en cuenta un cierto número de factores de operación que dan origen a los gastos planeados para generar los ingresos operacionales. Existen diferentes formas en que se pueden construir estas proyecciones, por ejemplo las tendencias históricas, los estándares y los factores de operación. Las tendencias históricas se aplican de una forma sencilla. Por ejemplo, si el incremento de las ventas es de 10%, los gastos de publicidad se incrementan en la misma proporción. Este tipo de presupuesto no requiere mayor esfuerzo, pero se considera que no tiene el fundamento o sustento necesario para asegurar que es el más adecuado.

Los estándares surgen por lo general de la investigación de cómo organizaciones del mismo sector han presupuestado los gastos de venta. Pero como las organizaciones, así sean del mismo sector, tienen objetivos y planes diferentes, no es muy conveniente aplicar únicamente este tipo de factor sino que debe utilizarse en compañía de otros indicadores.

Presupuesto de gastos operacionales administrativos o de apoyo

De acuerdo con el plan de acción de la organización, se plantea una estructura organizacional que permita el desarrollo de las operaciones de apoyo y sostenimiento del negocio de manera eficiente, eficaz y efectiva.

A diferencia de los gastos de venta o comerciales, en los gastos administrativos a menudo el control es menor pues las áreas no están sujetas a mediciones específicas ya que los gastos de venta determinan una cantidad importante de los gastos efectuados. Para monitorear, seguir y acompañar este tipo de gastos, se dividen por grupos y categorías todas

y cada una de las partidas incluidas y se le otorga responsabilidad a cada uno de los directivos de estas dependencias solicitándoles indicadores de gestión y financieros de sus actividades.

Cuando se construye un sistema de control presupuestal, el director de cada una de las divisiones o centros de gestión elabora y propone un indicador que permite planear y cumplir metas, fines y objetivos y desarrollar estrategias para suplir las necesidades de recursos que permitan la implementación de actividades.

Otras ventajas de medir el trabajo del área administrativa:

- Al conocer y determinar cómo los empleados invierten el tiempo, el área de Talento Humano puede indicar si están categorizados en las escalas de salarios adecuados.
- Se observan con claridad los ciclos de los trabajos y permite la contratación de personal.
- Es posible realizar comparaciones válidas de los costos indirectos mucho más analíticas que la simple comparación de totales. Ejemplo: comparar el personal del departamento de contabilidad de una división con otra o de una organización con otra.

2.1 Presupuestos de tesorería

La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad. El presupuesto de efectivo no se basa en criterios subjetivos; por tanto, se deben resaltar los parámetros que permiten formular la política de liquidez.

Política de liquidez: Factores considerados

La política de liquidez se centra en el estudio de las variables que afectan las entradas, las salidas y los saldos mínimos de efectivo. A continuación se relacionan los factores que originan los recaudos y las erogaciones monetarias.

Demanda de fondos monetarios

Las empresas deben poseer fondos monetarios para respaldar sus transacciones normales, especular con los precios o para fines de protección, debido a que eventualidades como la inoportuna cancelación de deudas por parte de los compradores, altera los pronósticos monetarios. Los fondos disponibles para atender las transacciones se encauzan a la cancelación de las obligaciones que surgen de la evolución normal de los negocios. En el caso de la demanda especulativa, la tenencia de fondos responde al interés de obtener beneficios provenientes de probables cambios en los niveles de precios esperados, como ocurre cuando se predice el aumento de los precios de las materias primas y las empresas proceden a la adquisición anticipada de las mismas. Cuando se trata de la demanda por cautela, las empresas mantienen una reserva de recursos líquidos con los cuales afrontar situaciones fortuitas como las crisis de iliquidez temporales encaradas por clientes importantes, el imprevisto incremento de precios impuesto por algún proveedor o el crecimiento de la cartera morosa. Cuanto más confiables son los flujos de fondos, tanto

menos necesario es la reserva, la cual refleja cierto grado de desconfianza respecto a la capacidad de pago de los deudores. La demanda de recursos líquidos representa el soporte de lo que la teoría financiera denomina saldo mínimo.

El saldo mínimo lo establece la gerencia financiera con el concurso de indicadores como “porcentaje de compromisos previstos para el siguiente período” o “x días de producción”. También, por medio de acuerdos con la banca, ésta les indica a las empresas el nivel mínimo de efectivo que deben mantener en cuenta corriente.

Cuando se fija un saldo mínimo acorde con los compromisos de pago previstos para el período siguiente y tasado en función de parámetros como n días de costos de producción, y de gastos operacionales o porcentaje de las obligaciones comerciales, financieras, laborales y tributarias, es imprescindible mantener disponibilidades monetarias con las cuales atender los pagos, en tanto ocurre la recuperación de cartera. Además, tales reservas protegen eventuales incumplimientos de compromisos asumidos por los compradores.

Política crediticia

Si las pautas del crédito se centran en el otorgamiento de plazos, cuanto mayor sea la flexibilidad, más tardará la recuperación de la cartera, lo cual afecta la captación de fondos monetarios. Si, por el contrario, se recurre a los descuentos por pronto pago, se fortalecerá la posición de liquidez. El estudio de las variables que contempla la gestión crediticia indica que a toda empresa le convendría vender de contado y comprar al crédito, ya que esto implica poder efectuar negocios que reportan fondos líquidos con poder adquisitivo actual y cancelar deudas mediante el uso de recursos con una capacidad real de pago disminuida por la inflación.

Costos particulares a la tenencia de fondos monetarios

Para establecer niveles de liquidez adecuados, se consideran tres tipos de costo: de oportunidad, de confianza y de abandono. Los costos de oportunidad provienen del desaprovechamiento de opciones lucrativas de inversión causado por la posesión de fondos líquidos ociosos. Estos costos pueden ser el fruto de mantener en bancos saldos compensatorios excesivamente altos, olvidando que la diferencia entre los altos saldos y el mínimo debería canalizarse hacia inversiones en valores negociables, los cuales pueden ser liquidados con anticipación al momento en que surja su utilización para pagos. Las empresas incurren en costos de confianza cuando suponen la inexistencia de riesgos asociados con los flujos normales de entrada y salida de efectivo, por desconocer que algunos compradores pueden diferir los pagos o que acontezcan aumentos imprevistos en los precios de los bienes y servicios adquiridos por la organización. Estos costos se manifiestan en el incumplimiento de los compromisos de pago, en la posterior crisis por desabastecimiento, en la cancelación de intereses por mora, en traumas productivos y en el declive de las utilidades.

Los costos de abandono corresponden al deficiente financiamiento del capital de trabajo por parte de empresas que no tienen trayectoria en la utilización de créditos y que conceden excesiva importancia a la autonomía financiera, lo cual, a su vez, hace que las entidades prestamistas impongan trabas a la concesión de créditos a las empresas que nunca recurren a estos servicios.

Para aliviar las presiones financieras causadas por los costos descritos, se tiene en cuenta lo siguiente: reducción de plazos entre las fechas de envío y recepción de remesas, traslado oportuno de fondos recibidos a los bancos autorizados para pagar y disminución de pérdidas por descuentos concedidos por pronto pago.

La gestión de tesorería debe evitar la saturación o la posesión de fondos ociosos que pueden invertirse en títulos generadores de intereses y eliminar la posibilidad de contar con fondos insuficientes, por cuanto la insolvencia se expresa en restricciones de pagos.

Planificación de los compromisos de pago

La elaboración de los diferentes presupuestos (consumo de insumos, mano de obra directa, gastos indirectos y gastos de administración y venta) se hace sobre una base acumulativa, sin incorporar las pautas de pago acordadas con quienes suministran bienes y servicios. En cambio, cuando se planifican los ingresos y desembolsos, esta base se traduce en un soporte de efectivo que incorpora las políticas crediticias instauradas por los proveedores y las condiciones de amortización de créditos y empréstitos convenidas con las organizaciones financieras.

El planeamiento de los desembolsos monetarios también debe incluir la cancelación de impuestos de acuerdo con las pautas fijadas por las autoridades tributarias y el reconocimiento de dividendos a los accionistas. Cuando la empresa ejecuta un proyecto de inversión, o existe tal perspectiva, si acude a fondos proporcionados por los socios o accionistas, deberán incorporarse en los flujos de salidas de efectivo ítems como la adquisición de terrenos, la construcción de instalaciones y la compra de activos depreciables. Empezar proyectos demandará la preparación de un flujo de caja específico aplicable al mismo, que interprete el programa de inversiones y la elaboración del presupuesto de efectivo atribuible a la operación cotidiana de la empresa, de modo que los pronósticos auspicien el seguimiento, el monitoreo y el control de los gastos, los costos y las inversiones especiales.

Planeamiento de efectivo en proyectos de inversión

Para practicar la evaluación económica de cualquier proyecto, no se recurre al enfrentamiento de las utilidades y las inversiones exigidas para provocarlas sino a los flujos de efectivo generado, también conocidos como flujos de producción. Para determinar la conveniencia o inconveniencia de las inversiones, es imprescindible considerar una base de efectivo, a la cual se llega sumando las utilidades previstas, las depreciaciones y las amortizaciones de diferidos. Este procedimiento es válido por cuanto las depreciaciones y las amortizaciones, descontadas al calcular las utilidades, no representan salidas de efectivo.

Proceso de elaboración del presupuesto

La elaboración del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del saldo existente al comienzo del período de planeamiento. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los subperíodos (meses, bimestres, trimestres), a este valor se le agregan las entradas previstas, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de inversiones en títulos valores redimibles a corto plazo o de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, los dividendos reconocidos por inversiones en otras empresas o las ventas de activos fijos. La captación de fondos monetarios también procede de aportes de capital, de créditos a corto plazo o de la colocación de bonos en el mercado.

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Las erogaciones monetarias contemplarán ítems como la remuneración del personal, la cancelación de cuentas a los proveedores (agencias de publicidad, papelerías, empresas que suministran insumos y repuestos), la amortización de créditos, el pago de intereses, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de obligaciones por concepto de seguros, impuestos, servicios públicos, servicio de vigilancia, contratos de mantenimiento, asesorías, y otros.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas), se obtiene el saldo final que, comparado con el monto mínimo pretendido, conducirá a tomar decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

Los presupuestos constituyen las fuentes de información más importantes para pronosticar los flujos de efectivo. Como se aprecia en el esquema de la siguiente página, el presupuesto de ventas alimenta los ingresos monetarios; el presupuesto particular al consumo de insumos representa el soporte para planificar las compras; el presupuesto de

mano de obra directa contribuye a programar los desembolsos monetarios por remuneración; y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, además de otorgar datos para el cómputo de la nómina, aporta información valiosa para precisar las salidas de efectivo relacionadas con los seguros, los servicios públicos y de mantenimiento.

Las normas internacionales de contabilidad y el flujo de caja

Modelo de normas internacionales

El mundo se encuentra en el punto intermedio de dos grandes cambios: una integración global creciente (por medio del comercio, la tecnología, los flujos de capitales y la migración) y la disminución en los niveles de intervención del Estado.

Las organizaciones se deben desempeñar en un entorno globalizado, aun cuando estén determinadas por un contexto local. Es un aspecto que se refleja sobre el entorno contable y genera un modelo que incluye prácticas contables propias, que podrían llamarse modelo de normas internacionales, cuyo propósito es la armonización internacional de la contabilidad financiera.

La búsqueda

El movimiento hacia el logro de un modelo de normas internacionales de contabilidad bien establecido está avanzando en varios frentes. La Unión Europea se encuentra trabajando en alinear sus pronunciamientos de contabilidad con las normas del IASC2.

La aplicación de principios contables aceptados internacionalmente pretende obtener una contabilidad uniforme de la base de capital y un cumplimiento más cuidadoso de los principios de Basilea.

Las normas internacionales de contabilidad procuran ventajas gracias a la transparencia, lo que permite reducción en el costo de capital para las empresas y una mayor estabilidad de los agentes económicos y consecuentemente del conjunto del sistema

financiero. La transparencia, la igualdad y la identidad de los estados financieros permiten controlar más fácilmente las inversiones y préstamos, independientemente del país en que se encuentren. Además, facilitan los movimientos a través de los mercados internacionales de capital. Una organización podrá eventualmente emitir acciones en cualquier lugar del mundo si adhiere a normas contables internacionales.

Los problemas que se presentan al examinar un estado financiero es que sigue diferentes normas y las cifras no reflejan necesariamente toda la información. De manera que hay que ir más allá de los números para entender las premisas con que se prepararon. Existen muchos más aspectos que pueden tener impacto en los resultados, pero que no se ven reflejados necesariamente en el estado financiero, como eventos futuros en proceso de planificación.

La situación financiera es una parte muy pequeña de toda la información (financiera) que se necesita conocer. Como existen diferentes opciones permisibles aun dentro de un principio contable determinado, es necesario saber qué opciones se aplicaron. La norma internacional también tiene sus propias opciones.

La globalización en la contabilidad financiera mediante las normas internacionales permite:

- Impacto directo sobre las decisiones de inversión y el mercado de capitales.
- Mayor movilidad de mercancías, servicios, bienes, información, personas y comunicaciones a través de los países.

Utilización de las normas internacionales para la proyección del estado de flujo de caja

La elaboración de un estado de flujo de caja actualizado de acuerdo con la normatividad internacional permite a la organización desarrollar competitividad internacional al hacer que su información se entienda, analice, proyecte y compare de una manera universal dentro de las normas de contabilidad existentes. De esta forma, una persona ajena

al entorno de la empresa que esté interesada en hacer negocios con la compañía puede utilizar la información, aunque esté en cualquier parte del mundo.

A continuación se presenta el origen, la norma y el esquema de la norma que regula este tipo de estado financiero.

El estado de flujo de caja comprende tres grupos o secciones básicas:

1. Neto de flujos de caja generados en entradas y salidas de efectivo o equivalentes de efectivo de las actividades operacionales.
2. Neto de flujos de caja generados por entradas y salidas de efectivo o equivalentes de efectivo de las actividades de inversión.
3. Neto de flujos de caja generados por entradas y salidas de efectivo o equivalentes de efectivo de las actividades de financiación.

Se parte del saldo inicial y, después de haber determinado los netos de cada uno de los flujos generados por cada tipo de actividad, se suman o se restan los resultados para calcular el aumento neto o la disminución neta en el flujo de caja de la organización.

De acuerdo con la SFAB No. 95, existen dos formas de lograr este objetivo. En la primera forma, la organización utiliza el método directo, en el cual cada uno de los conceptos del estado de resultados se ajusta de la contabilidad de causación a la contabilidad de caja. En la segunda forma (la más utilizada), se usa el método indirecto, en el cual el ingreso neto representa el punto de partida y luego se hacen ajustes para convertirlo en el flujo de caja a partir de las operaciones de la organización.

Existe un término que ha recibido mucha atención desde la década de 1990: El flujo de caja libre, FCL (Free Cash Flow), que es un subproducto del estado de flujo de caja que es igual a:

Flujo de caja de actividades operacionales

Menos: Gastos de capital (necesarios para mantener la capacidad productiva de la organización)

Menos: Dividendos (necesarios para mantener el pago de la remuneración a las acciones comunes y cubrir cualquier obligación con las acciones preferenciales).

Este estado financiero refleja la necesidad del analista de mercado de acciones o del financiero de no sólo considerar cuánto efectivo se genera en las actividades operacionales, sino también de restar los gastos de capital necesarios para la planta y equipo y así mantener las actividades normales. De modo similar, los pagos de dividendos de los accionistas se tienen que restar, ya que los dividendos se deben pagar para mantener satisfechos a los inversionistas, a menos que éstos decidan que es mejor reinvertir en la organización ya que a futuro se mejorará la rentabilidad.

2.2 Presupuesto de capital

El presupuesto de capital, también llamado de inversiones permanentes, incorpora sus resultados al presupuesto de operación y financiero, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de los proyectos de inversión.

Por lo tanto, incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Se basa en decisiones con efecto a largo plazo, que consisten en la adquisición de partidas de activo fijo, compra de terrenos o edificio, compra de maquinaria y equipo y la creación de nuevos procesos o productos.

Generalmente se prepara para un periodo de un año. Sin embargo, muchas compañías lo emplean a largo plazo por periodos de hasta 5 o más años, con la finalidad de planear los fondos que sean requeridos en el futuro.

Técnicas para su elaboración

Ralph S. Polimeni y colaboradores¹ explican las cinco técnicas que con frecuencia se utilizan en la evaluación de un proyecto.

1. Reembolso.
2. Tasa contable de retorno.
3. Valor presente neto.
4. Índice de rentabilidad.
5. Tasa interna de retorno.

Estos autores indican que no todos los proyectos exponen a la empresa al mismo nivel de riesgo. Éste se presenta debido a la incertidumbre relacionada con el flujo de caja de un proyecto. Por lo tanto, concluyen que “la mejor técnica es aquella que genere la selección de proyectos que maximicen la riqueza de los propietarios de la firma”.

La técnica debe reunir cuatro propiedades esenciales:

1. Debe considerar todos los flujos de caja de un proyecto.
2. Se debe tener en cuenta la selección del momento oportuno del flujo de caja; es decir, debe considerarse el valor del dinero en el tiempo al hacer la evaluación del flujo de caja.

3. Los proyectos seleccionados deben tener como fin maximizar la riqueza de los propietarios de la entidad.

4. Debe permitir que la administración estudie un proyecto en forma independiente de los demás.

James A. Cashin y Ralph S. Polimeni² han señalado los métodos cuantitativos para medir objetivamente la rentabilidad de los proyectos, los cuales ordenados, de acuerdo con una base lógica de prioridad, son:

1. Periodo de repago.
2. Retorno anual promedio sobre la inversión.
3. Tasa interna de retorno.
4. Valor presente neto.
- 5 Índice de rentabilidad.
6. Periodo de repago descontado.

Las técnicas se dividen en dos grandes grupos: uno en el que no se toma en cuenta el valor actual del dinero, conocido como técnicas simples de análisis, y un segundo grupo que sí reconoce este hecho llamado técnicas avanzadas de análisis.

Periodo de repago

Este método, también llamado del periodo de recuperación, determina el lapso requerido para recobrar el desembolso inicial de un proyecto de inversión. Por su sencillez, es un método ampliamente utilizado. Entre sus ventajas se pueden citar que es simple de calcular, de fácil comprensión y superior al método intuitivo. Por el contrario entre sus desventajas se destacan: ignora el valor del dinero en el tiempo (interés) y pasa por alto el flujo de caja proveniente de las operaciones que puede obtenerse más allá del periodo de repago.

Retorno anual promedio sobre la inversión

Este enfoque, denominado algunas veces método contable, porque emplea el ingreso neto después de impuestos para calcular el retorno, proporciona una medida de la rentabilidad que no suministra el método de periodo de recuperación, pero al igual que éste no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Se conocen diversas variaciones del método, entre ellas:

- Denominador = desembolso inicial.
- La inversión original.
- La inversión promedio.

El numerador es en ambas variaciones igual al ingreso neto después de impuestos (sobre la base de acumulación), equivalente al flujo de caja proveniente de las operaciones menos la depreciación.

Tasa interna de retorno

Definición. Es la tasa descontada o tasa de interés que iguala el valor presente del flujo de caja proveniente de las operaciones al desembolso inicial. Además, debido a que mide el rendimiento que se espera obtener de una inversión, es comúnmente conocido con el nombre de tasa de retorno (TIR) o rendimiento ajustado al tiempo.

En el aula se dice que es un índice de rentabilidad, que es la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos, o bien que es el porcentaje o la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión.

El Dr. Luis Haime Levy indica que:

La tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos futuros de efectivo con el valor presente de las inversiones. La tasa así obtenida representará el rendimiento neto del proyecto en lo individual: su rentabilidad.

Más adelante señala:

Para conocer la tasa de rendimiento del proyecto es necesario descontar los flujos positivos (ingresos de efectivo) y los negativos (egresos de efectivo) a distintas tasas de interés hasta que ambas tasas se igualen o se acerque a cero, para después interpolar las tasas extremas y obtener la tasa exacta de rendimiento de un proyecto.

Valor presente neto

Conocido por sus siglas VPN, aquí el flujo de caja proveniente de las operaciones se descuenta de la tasa de retorno requerida. Si el valor descontado del flujo de caja excede al desembolso inicial, el proyecto resulta atractivo. Si es menor, el proyecto no es rentable.

Por ejemplo, si tomamos en cuenta un desembolso inicial de \$154 080 y suponiendo que la tasa de retorno especificada por la gerencia sea de 8%, el VPN se calcula de la siguiente manera:

Año	Flujo de caja proveniente de las operaciones (en pesos)	Tasa de descuento de 8% × VP de \$1 (ilustración 5.1)	Valor presente (en pesos)
1	40 000	.926	37 040
2	40 000	.857	34 280
3	50 000	.794	39 700
4	80 000	.735	58 800
Total			169 820
Menos desembolso inicial			154 080
VPN			15 740

Cárdenas (2008)

El VPN es \$15 740. Como el valor es positivo, el proyecto es rentable. Aunque el proyecto es rentable no quiere decir que será escogido entre los proyectos alternativos mutuamente excluyentes. El criterio del VPN requiere que la firma seleccione el proyecto con el VPN más alto.

Índice de rentabilidad

Conocido también con las siglas IR, este método es una variante de la técnica del VPN, también conocido como razón costo-beneficio.

Se calcula con los cálculos obtenidos del VPN. Sin embargo, en lugar de restar el desembolso inicial del valor descontado de los flujos de caja de las operaciones, se calcula la razón entre los dos valores. El numerador es el valor descontado de los flujos de caja mientras que el denominador es el desembolso inicial.

En el caso anterior el desembolso fue de \$154 080 y el valor descontado con la tasa de retorno de 8% resultó ser de \$ 169 820. Por lo tanto, la división de 169 820 da por resultado un IR de 1.10. La regla para que resulte atractivo el proyecto indica que éste sea mayor a 1 o mayor que cero. La decisión debe basarse en seleccionar el proyecto con más alto IR.

El IR, al igual que la TIR, se ve afectado por el tamaño de la inversión, por lo cual pueden surgir conflictos al seleccionar entre proyectos mutuamente excluyentes.

Valor del dinero en el tiempo

Cuando se debe seleccionar entre proyectos mutuamente excluyentes, en muchas ocasiones la TIR y VAN entran en conflicto porque la oportunidad de reinvertir fondos provenientes de las operaciones es diferente en las dos técnicas y, además, la TIR se ve influida por el tamaño de la inversión.

El dinero es valioso no sólo porque puede cambiarse por otros bienes y servicios sino también porque por sí mismo puede reproducirse.

El dinero que se invierte produce un interés y debido a su poder para ganar más dinero, el que se recibe hoy vale más que el dinero que se reciba en el futuro.

El valor presente indica lo que una suma de dinero vale hoy si ella no se recibiese sino hasta alguna fecha futura. Mientras más tiempo se debe esperar, menos valor tendrá en el presente.

Ejemplo: 1 peso recibido hoy e invertido a una tasa de 12% anual sería \$1.12 (\$1 + 0.12 de interés). De otra manera, si una persona tiene que esperar un año para recibir \$1.12, éste valdrá hoy sólo 1 peso.

Las técnicas elaboradas para la presupuestación de capital consideran el efecto del valor del dinero. El método del valor presente neto (VPN) mide la diferencia entre el valor presente de las entradas y la inversión inicial, o el valor presente de las salidas con el objeto de determinar la deseabilidad de un proyecto. Si el valor presente neto de un proyecto es mayor o igual que cero, se le considera aceptable; por el contrario, si el valor presente neto es menor que cero, se debe rechazar dicho proyecto.

$$VP > 0 \text{ (Sí)}$$

$$VP < 0 \text{ X}$$

El índice de redituabilidad es semejante al valor presente neto, pero mide la razón del valor presente de entradas a la inversión inicial, lo cual indica el rendimiento de valor presente por unidad monetaria invertida. Un proyecto es aceptable si su índice de redituabilidad es mayor o igual a uno; de lo contrario, debe ser rechazado.

La tasa interna de rendimiento (TIR), que es la tasa de descuento que iguala a cero el valor presente neto de un proyecto, también se emplea como una base para la toma de decisiones de presupuesto de capital. Si esta tasa es mayor que el costo de capital de la empresa o igual a él, el proyecto es aceptable; de lo contrario, debe ser rechazado.

Cada una de las técnicas de presupuestación de capital elaboradas emplea el costo de capital para apoyar su criterio de decisión y proporciona las mismas decisiones de aceptación-rechazo de un proyecto dado. Sin embargo, estas técnicas suelen provocar conflictos entre la jerarquización de los proyectos. El concepto básico en la jerarquización entre el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento resulta del supuesto implícito de la TIR de que las entradas de capital intermediarias son reinvertidas a la tasa interna de rendimiento. A pesar de que la técnica de valor presente neto es teóricamente más sólida cuando se le compara con la tasa interna de rendimiento, esta última se emplea con más

frecuencia en las principales empresas, dado que concuerda con la preferencia general de los encargados de tomar decisiones financieras por las tasas de rendimiento.

A fin de comparar los proyectos mutuamente excluyentes que tienen vidas desiguales, el administrador financiero puede utilizar el método de valor presente anualizado (VPNA), el cual convierte al VPNA de los proyectos de vida diferente en una cantidad anual que puede ser usada para seleccionar el mejor proyecto.

No son raros los casos de racionamiento de capital debido a que la mayoría de las empresas cuentan con un gran número de proyectos aceptables que compiten por una parte de su presupuesto fijo. De acuerdo con el racionamiento de capital, la empresa debe seleccionar los proyectos que maximicen su valor presente neto total.

Costo de capital

En toda evaluación financiera y económica se requiere tener una idea aproximada de los costos de las diferentes fuentes de financiamiento que una empresa utiliza para emprender proyectos de inversión. Por su parte, el criterio de aceptación de las inversiones de capital es quizá el tema más difícil y controvertido en finanzas. En teoría debería ser la tasa de rendimiento de un proyecto la que mantuviera sin cambios el precio de mercado de la acción de la compañía.

Lo difícil se presenta cuando se desea determinar en la práctica esta tasa, para lo cual es necesario calcular;

- La tasa de rendimiento requerida para proyectos individuales.
- La tasa de rendimiento requerida en forma global.
- La tasa de rendimiento requerida para subgrupos de la empresa (divisiones).

El costo global del capital de una empresa está compuesto por los diversos componentes del financiamiento. Para medir el costo del capital contable de una empresa (que resulta el más difícil) es necesario tomar en cuenta los costos de la deuda y los costos de las acciones preferentes, considerando el interés en el costo marginal de una fuente específica de financiamiento.

El costo de capital, es la tasa de interés que los inversionistas, tanto acreedores como propietarios (denominados fuentes de financiamiento externas o internas), desean les sea pagada para conservar o incrementar sus inversiones en la empresa. También se llama así a la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos netos recibidos por la empresa con el valor de los desembolsos esperados (interés, pago del principal, dividendos, etc.), o al límite inferior de la tasa interna de rendimiento que un proyecto debe rendir, justificando el empleo del capital para adoptarlo o ponderarlo de las diferentes fuentes de financiamiento.

Cálculo del costo de capital

De fuentes externas

Una de las fuentes de financiamiento más utilizadas por una empresa son los proveedores, que pueden ser:

- Los que conceden descuentos por pronto pago.
- Los que no conceden descuento por pronto pago pero que cobran intereses, por lo cual es un costo de financiamiento cero que no es necesario evaluar.

El caso de las empresas que no aprovechan los descuentos por pronto pago que otorgan los proveedores, requiere una evaluación de lo que cuesta no aprovechar un descuento.

Préstamos bancarios de corto plazo

Normalmente, las instituciones bancarias otorgan a las empresas sujetos de crédito préstamos a corto plazo en forma directa; es decir, sin garantías reales o con garantías que juzgen convenientes en cuanto a las políticas de crédito de cada institución.

El costo principal es el interés. Si los intereses son cobrados por anticipado y además se solicita un “nivel promedio” en cuentas de cheques como “reciprocidad”, se está imponiendo una inmovilización de recursos, lo cual representa un costo adicional.

Estimaciones posibles del futuro

Entre las principales están:

- a) Tasa libre de riesgo. Tasa actual sobre CETES o algún otro valor gubernamental, corto o mediano plazos.
- b) Rendimiento esperado sobre la cartera de acciones en el mercado; estimaciones aceptadas de analistas de valores, economistas y otras predicciones formuladas en forma regular (instituciones bancarias y casas de bolsa).

En el transcurso del tiempo, las estimaciones cambian debido a la inflación, a las tasas de interés y al grado de aversión hacia el riesgo por parte del inversionista. Debe ser claro que sólo es posible realizar una aproximación más o menos exacta al costo de capital en acciones de acuerdo con las situaciones del mercado en general.

- c) Costo de la deuda como base para estimar el costo de capital. El costo de la deuda de una empresa antes de impuestos supera la tasa libre de riesgo mediante una prima de riesgo. Mientras mayor sea el riesgo de la empresa, mayor será esta prima y el interés que la empresa tendrá que pagar para obtener préstamos.

Las acciones comunes tienen que brindar un rendimiento esperado más alto que la deuda de la misma compañía puesto que existe un riesgo sistemático mayor.

Costo promedio ponderado de capital

Ponderar significa considerar, examinar detenidamente una cosa y asignarle un valor de acuerdo con ciertos criterios estadísticos.

La ponderación es un método para elaborar un índice que sitúa a cada uno de los elementos considerados en un lugar proporcional a su importancia real.

Una magnitud ponderada es aquella cuyo valor ha sido modificado con arreglo a determinadas reglas.

El costo ponderado de capital se calcula con base en el costo real después de impuestos de las distintas fuentes de recursos con que cuenta la organización. En síntesis es el costo relativo de cada fuente de recursos respecto de la participación de cada fuente en el total de los recursos incorporados en la empresa.

La estructura de capital con que cuenta cada firma y el costo individual de cada una de sus fuentes determina el porcentaje de costo de capital de la empresa en un momento dado.

Es una de las bases sobre las que se puede desarrollar el análisis de proyectos de inversión, para utilizarlo como tasa de descuento o tasa mínima de rendimiento del proyecto.

Si un proyecto tiene un rendimiento inferior al costo de conseguir o utilizar los recursos que la empresa tiene dentro de su estructura de capital, por el simple hecho de incorporar ese proyecto perdería dinero, ya que la nueva inversión no pagaría siquiera el costo del dinero aplicado en él.

En principio se deben calcular los costos de los componentes individuales de la estructura de capital, la deuda y las acciones preferentes; es decir, los principales tipos de financiamiento (existen otros que se refieren al arrendamiento, los valores convertibles, certificados, etc., cuya valuación es compleja y requiere valuaciones especiales).

Por ello, el costo promedio ponderado de capital es el costo ponderado de las diferentes fuentes que se van a captar en el futuro, comparado con el rendimiento esperado de los proyectos de inversión que se tienen en cartera.

Si dichos proyectos de inversión generan un rendimiento mayor al costo promedio ponderado del capital, el precio de la acción aumentará.

Los costos deben ser actuales, basados en las condiciones de los mercados financieros. Los costos de financiamiento históricos no tienen importancia para la tasa de rendimiento requerida.

Las acciones comunes incluyen utilidades acumuladas. Los costos son considerados después de impuestos.

Las ponderaciones de valor de mercado se deben utilizar para determinar el costo ponderado de capital.

El costo promedio ponderado de capital representa un costo marginal, puesto que las ponderaciones tienen que ser marginales; es decir, tienen que corresponder a las proporciones del ingreso por financiamiento que la empresa piensa utilizar.

Si no es así, el capital se obtiene sobre una base marginal en proporciones distintas a las utilizadas para calcular este costo. Como resultado de ello, el costo promedio ponderado real del capital será diferente del calculado y utilizado para tomar decisiones de inversión de capital.

UNIDAD 3.

PRESUPUESTOS Y CASOS PRÁCTICOS

3.1 Estados financieros presupuestados y análisis de información

Generalidades.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ajustar los presupuestos.
- Corregirlos oportunamente
- Asignar responsabilidades.

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

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

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

Registros contables.

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

Los estados financieros principales son:

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

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

Activos circulantes:

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

Activos no circulantes:

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

Pasivos a corto plazo:

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

Pasivos a largo plazo:

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

Capital contable:

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

Resumen de la información obtenida.

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

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

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

- La administración para la toma de decisiones.
- Los propietarios, para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.

- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones está correctamente liquidado.
- El mercado, para conocer la situación de la empresa y considerarla en sus portafolios

Presentación de los estados financieros proyectados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Análisis de la información presupuestada mediante:

Razones Financieras

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

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

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

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

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

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

Pasivo Total

Activo Total

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

Pasivo Total

Capital Contable

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

Capital Contable

Activo Total

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

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

Ventas

Activo Total

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

Ventas

Activo Fijo

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

Ventas

Capital de Trabajo

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

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

Días del Ejercicio

Ventas / Cuentas por Cobrar

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

Proveedores

Costo Ventas / Días del Ejercicio

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

Días del Ejercicio

Costo de Ventas / Inventario

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

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

Utilidad Neta

Ventas

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

Margen de Utilidad x Ventas

Activos Totales

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

Utilidad Neta

Activo Total

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

Margen de Utilidad x Rotación de Activos

Capitalización

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

Utilidad Neta

Capital Contable

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

serían:

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

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

general, una empresa con un margen neto de utilidades bajo tendrá una rotación de los activos totales alta, lo cual resulta en un rendimiento sobre la inversión razonablemente bueno. Con frecuencia se presenta la situación opuesta.

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

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

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

Matemáticamente se muestra así:

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

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

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

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

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

Contribución de cada producto a las utilidades.

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

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

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

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

Punto de Equilibrio.

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

- Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.
- Por medio del punto de equilibrio se puede medir la eficiencia de operación y controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las

reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de Administración de la empresa.

- Es de gran importancia en el análisis, planeación, y control de los resultados de un negocio.

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

1. El volumen de producción. A mayor volumen de Producción menor costo unitario por la absorción de Gastos Indirectos Fijos.
2. El tiempo. Se puede presentar semanal, mensual, trimestral, etc. Con la ventaja de poder dar mayor solución a los problemas en los tiempos cortos.
3. Los artículos individuales y las líneas de producción. La empresa puede seleccionar los artículos que le brinden mayores beneficios, evitando caer en producciones infructuosas.
4. Los datos reales y presupuestados. Permiten a través de comparaciones detectar las variaciones o desviaciones para realizar las correcciones respectivas.

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

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

- ✚ Gastos constantes.- Permanecen estáticos en su monto, en un periodo. Se subdividen en:

- Fijos.- Se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas (rentas, depreciaciones y amortizaciones en Línea Recta, impuestos prediales, sueldos, etc.)

- Semifijos.- Se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o venta (publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, etc.)
- Gastos variables.- Aumentan o disminuyen, de acuerdo al ritmo de la producción o venta (materiales y salarios directos, luz, comisiones de venta, empaque, etc.)
-

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

Lo cual surge de:

y = Total de Gastos.

a = Total de Gastos Constantes.

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

x = Total de ventas.

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

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

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

Análisis Cuantitativo.

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

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

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

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

3.2 Control de presupuesto

Concepto.

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

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

Tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad. La responsabilidad, manejo, preparación y

administración recaen en un administrador o jefe de presupuestos o por un comité, formado por los gerentes de cada departamento.

Es importante debido a que:

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

Como elementos importantes del control, se encuentran:

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

Niveles de control.

Dentro de los diferentes aspectos que pueden controlarse se encuentran:

I. Cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

2. Calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
3. Tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
4. Costos: Como costos de producción

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

Las principales áreas de control en la empresa son:

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

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

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

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

Proceso de control.

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

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

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

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

El control consta de cuatro pasos:

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

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

Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se ha superado con el primer paso. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente

establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

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

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

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

La variación en el presupuesto.

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

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

1. Que la variación no es significativa.
2. Que la variación se debió a errores de los informes. Por ejemplo, una sola entrada de un cargo al departamento equivocado puede causar una variación desfavorable en un departamento y una favorable en otro.
3. Que la variación se debió a una decisión administrativa específica. Por ejemplo, puede decidirse aumentar un sueldo, quizá para igualar los esfuerzos competitivos de otra empresa

que quiere atraer a un empleado clave o emprender un proyecto publicitario no planeado anteriormente, tales decisiones tendrán variaciones los informes.

4. Que muchas variaciones se explican en términos del efecto de factores incontrolables que son identificables. Por ejemplo, pérdidas por una tormenta.
5. Que aquellas variaciones cuyas causas fundamentales se desconocen deben ser de interés principal y deben ser investigadas cuidadosamente.

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

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

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

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

1. Localizar el área del problema.
2. Celebrar pláticas con los supervisores y funcionarios del área afectada.

3. Analizar la situación del trabajo, secuencia, coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.
4. Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
5. Nombrar al personal para el estudio del problema específico y realizar auditorías internas.
6. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
7. Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas y la forma como se obtuvieron.

Análisis de las variaciones más relevantes.

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

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

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

Análisis de las Variaciones de Ventas.- Es importante que la atención de la administración se dirija primero a la variación en las ventas totales, luego a la variación en las ventas

mensuales y así mismo puntualice la responsabilidad. Es necesario analizar los precios de ventas promedios tanto reales como presupuestados, para determinar la variación en ventas

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

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

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

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

La política administrativa determina la calidad y de ahí el costo unitario de las materias primas que él usa. Así al departamento usuario deberá cargársele el número real de unidades usadas durante el periodo, valoradas al precio presupuestal por unidad, el valor resultante representa lo real en su informe de resultados.

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

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

Análisis de Variación de Mano de Obra Directa.- El informe de resultados de cada departamento que utilice la mano de obra directa reflejará por lo general una variación en cuanto a esa partida. Al igual que en las ventas y en los materiales directos, las variaciones en

la mano de obra reflejan el efecto de dos variables: cantidad (horas de mano de obra directa) y precio (cuota salarial promedio)

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

Tratamiento de las variaciones.

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

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

UNIDAD 4.

ENFOQUE DEL PRESUPUESTO

4.1 Diferentes enfoques del presupuesto

Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

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

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

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

Características

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

Objetivos

1. Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de responsabilidad.
2. Medir y promover la eficiencia.
3. Motivar al personal al mejor desempeño.
4. Hacer ver méritos y fallas.
5. Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos.
6. Guiar en su función a los responsables de área y nivel.
7. Coordinar funciones, niveles y áreas.
8. Controlar los ingresos y los costos.
9. Ayudar a los directivos a tomar decisiones.

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

Organizacionales

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

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

1. Estudio minucioso de la organización, líneas de autoridad y sus responsabilidades.
2. Elaboración de un organigrama, asignando a cada área un número que le identifique y un responsable mediante la determinación de al menos cuatro niveles de responsabilidad y autoridad.
 - Gerencia o Administración General.
 - Gerencia funcional.
 - Jefes de Departamento.
 - Supervisores.
3. Construir una pirámide presupuestal. Formular Presupuestos por cada área con los responsables respectivos.
4. Codificar las áreas de responsabilidad.

5. Establecer controles por áreas de responsabilidad para el registro diario de las erogaciones reales controlables.

6. Diseñar los documentos informativos básicos:

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

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

Operacionales.

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

Por Programas y Actividades.

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

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

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

Es un instrumento que generalmente se aplica en el gobierno, el cual se propone hacer cosas tales como: servicios personales, provisionales, medios de transporte, etc. Es también un medio para orientar y controlar el cumplimiento de sus funciones como la construcción de carreteras, escuelas, reparto de tierras, etc.

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

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

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

- Programas.- Conjunto de acciones que especifican la forma en que se asignarán los recursos anuales, se determinará las metas y los responsables de su ejecución.
- Subprograma.- Es una subdivisión de un programa, según su función específica y mediante metas parciales.
- Actividad.- Es la realización de una meta u objetivo, de acuerdo a un programa o dentro de un subprograma.

- Tarea.- Operación específica dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.
- Proyecto.- Conjunto de acciones del sector público necesarias para alcanzar objetivos y metas de un programa y subprograma.
- Obra.- Parte de un proyecto.
- Trabajo.- Esfuerzo realizado dentro de un proceso.

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

Generales:

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

Presupuestarios:

- Simples estructuralmente.- Pasan directamente a las actividades o proyectos.
- Complejos estructuralmente.- Pasan a los subprogramas y posteriormente a las actividades o proyectos.
- Simples institucionalmente.- Ejecutados por un solo organismo.
- Complejos institucionalmente.- Se asigna a varios organismos.
- Programas Nacionales.- Comprenden todo el país o casi su totalidad.
- Programas Regionales.- Contemplan de una a tres regiones del país.
- Programas de Funcionamiento.- Su objetivo es la producción de bienes o prestación de servicios, mediante la capacidad instalada.
- Programas de Transferencia de capital.- Intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o entidades que los van a utilizar en su consumo.
- Financieros.- No producen bienes o servicios, generan una transacción bilateral.

- Programas Temporales.- Ejecución durante algunos periodos.
- Programas Permanentes.- Se ejecutan todo el tiempo.

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

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

Entre las ventajas del presupuesto por programas y actividades están:

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

Alcances y Limitaciones sobre este Presupuesto:

- ✚ Pueden presentarse confusiones por parte del programador del presupuesto, ya que está basado en actividades que pueden catalogarse como cosas hechas.
- ✚ Puede elegir metas no representativas o realizar cosas no aplicables a algún programa.
- ✚ Puede dársele demasiado interés a algo que no lo tiene o despreocuparse de actividades de vital importancia.

Presupuesto Base Cero.

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

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

Su secuencia es:

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

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

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

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

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

Los paquetes se pueden clasificar en dos grupos:

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

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

Se puede concluir:

1. Se requieren tres condiciones para el logro de una implementación efectiva:
 - ✓ Apoyo de la alta Gerencia.
 - ✓ Diseño adecuado del sistema.
 - ✓ Dirección y supervisión efectiva de sistema.
2. Se puede evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera efectiva y asignar costos en forma lógica y no arbitraria.
3. Se deben tomar en cuenta los diversos factores ambientales que afectan la organización, el nivel cultural de la misma y sus objetivos.

4. Viene a ser un complemento del sistema presupuestal que se tenga implantado
5. No de todo se pueden hacer paquetes de decisiones, se deben tomar decisiones sobre lo más importante.

4.2 La informática y los presupuestos

Las hojas electrónicas

Éstas se han convertido en una herramienta administrativa indispensable para la planeación. Se utilizan para registrar todos los datos que emanan de los diferentes presupuestos, así como para crear un modelo con fórmulas que sirvan para que las cifras de un presupuesto concuerden con otro u otros, encadenando resultados hasta llegar a los estados financieros pro-forma.

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

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

Al asentar los datos en su respectivo formato se está en disponibilidad para modificar las cifras del siguiente periodo presupuestal, así como para efectuar las comparaciones contra los resultados reales a medida que se van conociendo. Un software bien diseñado puede mostrar informes resumidos mediante segmentos de presupuesto, ya sea en lo relacionado

con ventas, producción, compras de materias primas, costos y gastos de producción y operación, que son áreas de gran interés, de las cuales los informes revelan inmediatamente las tendencias de variabilidad y las diferencias entre datos presupuestales y reales.

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

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

En virtud de que el presente trabajo no es un tratado de informática, como tampoco sobre cómo usar la computadora y las hojas electrónicas, conocimientos con los que, a estas alturas, el estudiante debe estar familiarizado, a continuación se ofrece un formato para presentar los datos presupuestados y los reales, para lo cual se tomará en cuenta uno de los presupuestos más importantes, el de ventas.

Presupuesto de ventas:

ALGAMEX, S.A. DE C.V.							
Comparación entre las cifras presupuestadas contra las realmente ocurridas							
Mes de enero de _____							
Presupuesto	Unidades		Valores	Ejercido		Variaciones	
	Producto	precio		Unidades	valores	Más	Menos
ACER	500	2 420	1 210 000	560	1 332 800	+60	\$122 800
APO	265	3 099	821 235	300	922 500	+35	\$101 265
AGALE	200	1 672	334 400	180	298 800	-20	\$35 600
Totales	965		2 365 635	1 040	2 554 100	+75	\$188 465
Porcentajes						+7.77 %	+7.97 %

Cárdenas (2008)

En este ejemplo, con cifras supuestas de lo realmente ejercido se observa:

1. Del producto Acer se vendieron 60 unidades más, lo que representa en valores \$122 800. El precio promedio de venta resulta de \$2 380, más bajo que el presupuestado por descuentos especiales otorgados a algunos clientes (información del departamento de ventas).
2. Lo mismo sucedió con el producto Apo, con 35 unidades más con valor de \$101 265. El precio promedio es de \$3 075, también más bajo por la misma circunstancia anterior.
3. En cambio, el producto Agale resultó con 20 unidades menos, con valor de \$35 600 y un promedio en precio de \$1 660, en lugar del que se tenía presupuestado: \$1 672. El departamento de ventas informa que este producto a pesar de haberse otorgado descuentos, el mercado no lo hace competitivo, por lo cual, es necesario estudiar la posibilidad de bajar su precio para obtener mayores ventas.

Los porcentajes globales de más en desviaciones representaron el 7.77 en unidades y 7.97 en valores, lo cual es mayor a la política establecida por la dirección de 5%, que puede ser favorable o desfavorable.

Para los siguientes meses, febrero y marzo, se hará un cuadro igual, y en el mes de marzo debe hacerse un resumen trimestral que indique cifras absolutas y porcentajes, con objeto de evaluar los resultados finales del trimestre presupuestado y estar en condiciones de cambiar las estimaciones para el siguiente trimestre.

Desde luego, la forma de presentación de las cifras presupuestadas contra las reales merece la consideración de que cada empresa diseñe los modelos que más se identifiquen con sus requerimientos de información.

Esto también es aplicable a los demás presupuestos; lo importante es que la presentación incluya siempre porcentajes, los que representan verdaderos indicadores para una efectiva toma de decisiones gerencial.

Bibliografía básica y complementaria:

- Burbanos, J. (2011). Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. Colombia: McGRAW-HILL.
- Cárdenas, R. (2008). Presupuestos. Teoría y práctica. México: McGRAW-HILL.
- Del Río, C. (2002). Presupuestos. México: ECASA.
- Díaz, M. (2005). Planeación financiera. México: GASCA.
- Gitman, J. (1997). Fundamentos de Administración Financiera. México: Oxford University Press.
- Morales, F. (2000). Presupuesto y control de empresas. México: ECASA.