

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PRESUPUESTO Y ANALISIS FINANCIERO

Por

LIC. ROGELIO MORENO OBREGON

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
AGOSTO DE 1997

TM

Z5853

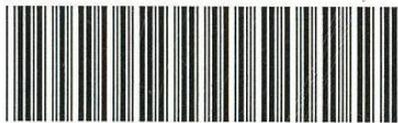
.M2

FIME

1997

M676

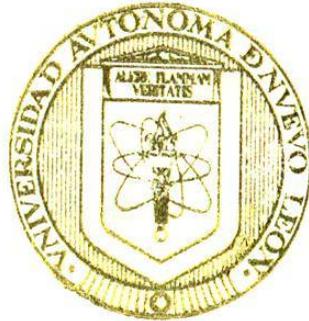
PRESTON YAMANOICHIRO



1020119020

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PRESUPUESTO Y ANALISIS FINANCIERO

Por

LIC. ROGELIO MORENO OBREGON

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
AGOSTO DE 1997

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PRESUPUESTO Y ANALISIS FINANCIERO

Por

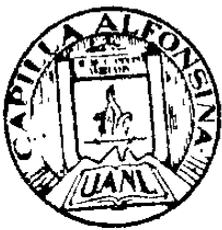
LIC. ROGELIO MORENO OBREGON

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS



SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
AGOSTO DE 1997



FONDO TESIS

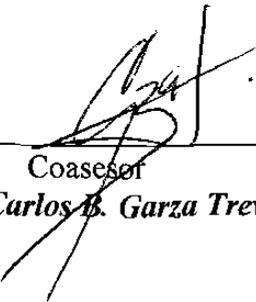
**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “**Presupuestos y Análisis Financiero**”, realizadas por el *Lic. Rogelio Moreno Obregón* sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.

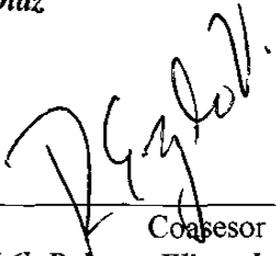
El Comité de tesis



M.C. Vicente García Díaz
Asesor



Coasesor
M.C. Carlos B. Garza Treviño



Coasesor
M.C. Roberto Elizondo Villarreal



M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, a Agosto de 1997

AGRADECIMIENTO

A MIS PADRES:

**Pablo Moreno Gamboa
Dominga Obregón López**

Por sus sabios consejos, por creer en mí, por ayudarme y apoyarme cuantas veces he caído, por darme la vida y estar conmigo en los momentos mas importantes de mi vida, los amo mucho donde quiera que esten.

A MI ESPOSA:

Nancy Acevedo Martínez

**Por su ayuda y paciencia, por estar conmigo en todo momento, por depositar su confianza en mí y valorarme en todo momento.
TE AMO.**

A MI HIJO:

Rogelio Moreno Acevedo

Porque es la luz para seguir adelante y la fuerza para conseguir mi titulo.

Al Sr. Jose Mario Acevedo Barbosa y Lic. Irma Nelly Acevedo Martínez:

Agradezco por todo su apoyo que ha servido para sacarme adelante por sus buenos consejos.

Q.F.B. Irma Nelly Martínez Caballero:

Por sus enseñanzas y regaños que fueron las herramientas que me impulsaron a lograr mis metas; sinceramente LA QUIERO MUCHO.

A MIS AMIGOS:

M.C. Ramón Cantú Cuéllar

Lic. Juan Manuel Lucio Martínez

Srita. María Esmeralda Hernández Quintero

Por su gran apoyo incondicional que me han brindado y sobre todo por su valiosa amistad.

A MI ASESOR:

M.C. Vicente García Díaz

Por su gran ayuda y consejos en la realización de esta tesis; por su amistad.

A TODOS USTEDES MIL GRACIAS.

PROLOGO

Esta tesis esta enfocada, a la investigación o docencia, analiza los pormenores de la información presupuestada adecuándose a las necesidades de la investigación.

Su finalidad es hacer que el material actual sea de la mayor comprensión posible.

Uno de los objetivos principales es tratar cada tema en forma, comprensible, y continúan después con ejercicios que se van presentando en distintos niveles.

Los presupuestos constituyen las cartas de navegación de la empresa : señalan lo que deben hacerse para lograr las utilidades máximas posibles.

El propósito es explicar a usar el análisis financiero en el proceso de la toma de decisiones.

Creo que es esencial dominar los aspectos mecánicos para usar herramientas en la toma de decisiones.

INDICE

| Capítulo | Página |
|---|--------|
| 1.- GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO..... | 3 |
| 1.1.- RESEÑA HISTORICA Y DEFINICION DE PRESUPUESTO..... | 3 |
| 1.2.- UBICACIÓN DE PRESUPUESTO EN EL TIEMPO..... | 7 |
| 1.3.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS..... | 9 |
| 1.4.- NOCIONES A SEGUIR EN LA CONFECCION DEL PRESUPUESTO..... | 11 |
| 1.5.- DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS PERSONAS AL AL FORMULAR EL PRESUPUESTO..... | 12 |
| 1.6.- FUNCIONES DEL COMITÉ Y FUNCIONES DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS..... | 13 |
| 1.7.- ETAPAS A SEGUIR EN LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO..... | 14 |
| 1.8.- AREAS DEL CONOCIMIENTO USADAS EN LA PRESUPUESTACION..... | 16 |
| CASO PRACTICO..... | 17 |
| 2.- PRESUPUESTOS DE VENTAS..... | 19 |
| 2.1.- FORMULAS PARA ESTIMAR LAS VENTAS..... | 19 |
| 2.2.- COMPONENTES DEL PLAN DE VENTA Y PRONOSTICO..... | 20 |
| 2.3.- PLAN DE MERCADEO..... | 22 |
| 2.4.- PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA Y DEV. REP. Y DESC. S/VENTAS. . | 25 |
| 2.5.- FIJACION DE PRECIO EN LA PLANIFICACION DE VENTAS..... | 26 |
| CASO PRACTICO..... | 28 |
| 3.- PLANIFICACION DE LA PRODUCCION Y DE OPERACIÓN. | 30 |
| 3.1.- LAS CARACTERISTICAS QUE COMPRENDE EL PLANO DE PRODUCCION. . . | 30 |
| 3.2.- PRESUPUESTO DE LA MATERIA PRIMA EN USO Y NECESIDADES..... | 32 |
| 3.3.- PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES Y COSTOS DE MATERIALES..... | 34 |
| 3.4.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA..... | 35 |
| 3.5.- PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS. . . | 37 |
| 3.6.- PRESUPUESTO DE COSTOS IND. DE FABRICACION Y GASTOS DE OPERACIÓN..... | 38 |
| CASO PRACTICO..... | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.- | PRESUPUESTO DE EFECTIVO. | 45 |
| 4.1.- | METODO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO. | 45 |
| 4.2.- | METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS. | 46 |
| 4.3.- | METODO DE LA CORRIENTE DE EFECTIVO. | 49 |
| 4.4.- | SALDO MINIMO REQUERIDO. | 50 |
| | CASO PRACTICO. | 53 |
| 5.- | ESTADOS FINANCIEROS Y ANALISIS DE INFORMACION. | 56 |
| 5.1.- | ASPECTOS GENERALES. | 56 |
| 5.2.- | ESTADO DE RESULTADO PREDETERMINADO. | 57 |
| 5.3.- | CONTROL DE LAS UTILIDADES. | 58 |
| 5.4.- | BALANCE GENERAL PREDETERMINADO. | 58 |
| | CASO PRACTICO. | 60 |
| 6.- | AUDITORIA DEL PRESUPUESTO. | 64 |
| 6.1.- | DEFINICION DE TERMINOS. | 64 |
| 6.2.- | PROGRAMA DE AUDITORIA. | 66 |
| 7.- | ANALISIS FINANCIERO. | 68 |
| 7.1.- | NECESIDADES DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. | 68 |
| 7.2.- | OBJETO DEL ANALISIS. | 69 |
| 7.3.- | LA COMPARACION DEL ANALISIS. | 70 |
| 8.- | EVALUACION DE LA ACTUACION FINANCIERA. | 72 |
| 8.1.- | ANALISIS DE RAZONES. | 72 |
| 8.2.- | ELABORACION DEL ESTADO DE ORIGEN Y UTILIZACION DE EFECTIVO. . | 76 |
| | CASO PRACTICO. | 78 |
| 9.- | SINTESIS. | 80 |
| | BIBLIOGRAFIA. | 83 |
| | APENDICE. | 84 |
| | AUTOBIOGRAFIA. | 85 |

CAPITULO 1.- GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO.

1.1- RESEÑA HISTORICA Y DEFINICION DE PRESUPUESTO.

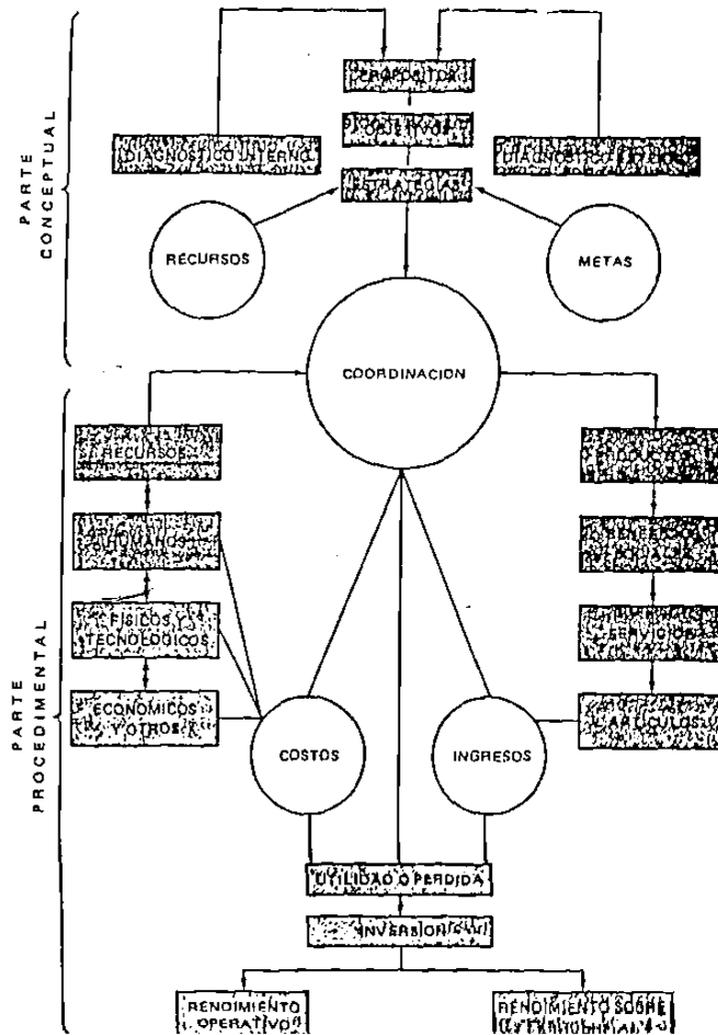
Como herramienta de planificacion y control, tanto en sus fundamentos teoricos como origen en el sector gubernamental aproximadamente finales del siglo XVIII, época en la cual se presentaban al parlamento británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre posible ejecución y control.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos siempre como el control del gasto público, divirtiendo la necesidad de un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno. Después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, efectuando solo aquellos necesarios para poder así obtener el rendimiento en un ciclo de operaciones determinado. Es el método de planeación empresarial, en la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a la aprobación de una ley presupuesto nacional.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema "base cero" con el se han tratado de fijar una serie de "paquete de decisión" para elegir el más razonable, eliminando así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

En fin, cualquier persona sea natural o jurídica, es sujeto de presupuesto porque siempre ha tratado de anticiparse al futuro previendo lo que pueda suceder, ideando mecanismos o analizando estrategias para hacer frente a circunstancias inciertas. Limitando un poco el campo de aplicación, el estudio se enfocara al uso del presupuesto en el sector privado el cual desarrolla actividades diferentes, encaminadas hacia la ejecución de una buena gestión administrativa. El empresario del sector privado o accionistas no podran dejar que su empresa marche sin rumbo definido tendran que fijar metas razonables acordes con sus limitados recursos, alcanzables en un determinado periodo.

Para lograr las metas propuestas, deberan generar planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes para cumplir con los costos y desembolsos necesarios, procurando obtener una buena tasa de rendimiento sobre la inversion.



" DEFINICION DEL PRESUPUESTO."

Existen muchas definiciones sobre el presupuesto:

*El proceso presupuestario no implica solo el calculo de cifras. Podriamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atencion a las fijacion de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administracion.

*La palabra "preupuesto", se deriva del verbo presuponer, que significa: "dar previamente por sentada un cosa". Se acepta tambien que presuponer es "formar anticipadamente el computo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera,

*Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en terminos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

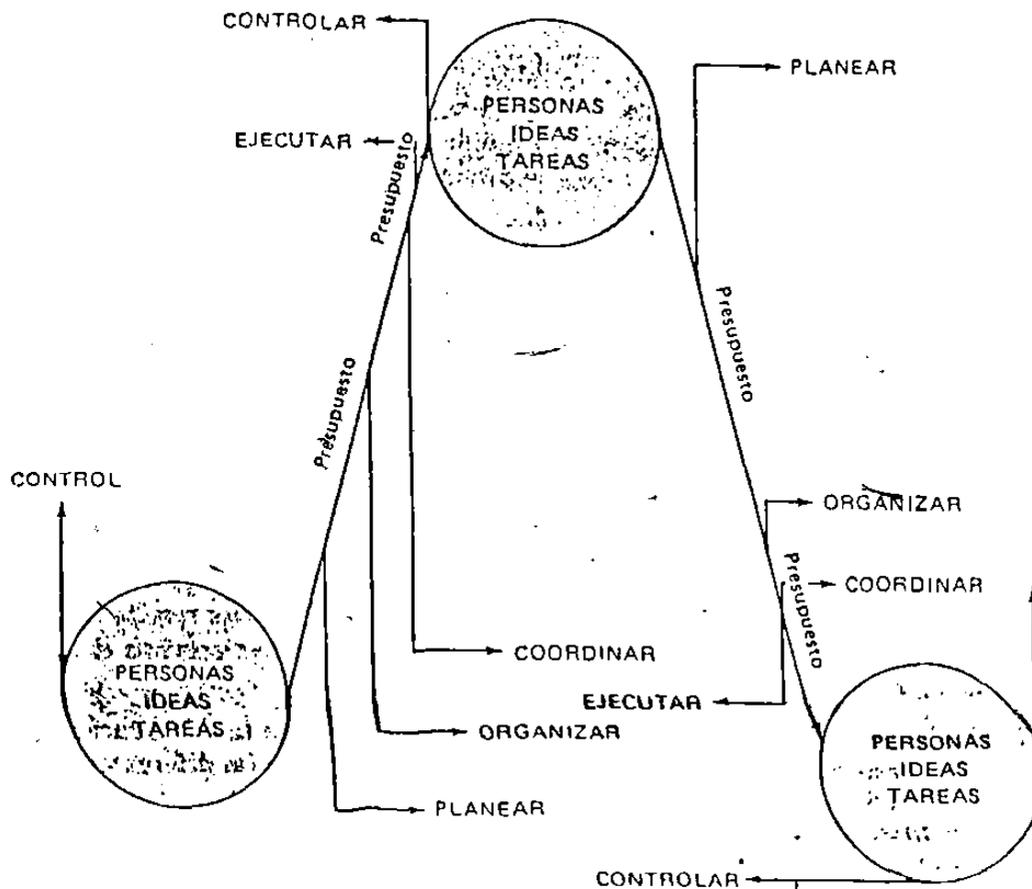
Las definiciones anteriores no nos satisfacen, ya que desde el punto de vista tecnico, no podemos aceptar que un presupuesto sea una manera sospecha o suposicion, amen de que no solo son susceptibles de preupuestarlos ingresos y gastos de un negocio, si no tambien otros elementos financieros.

Le corresponde ademas establecer un adecuado control para determinar la variaciones procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en estimaciones futuras se hagan calculos desproporcinados.

Al hablar de previsiones, se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el "jefe" de la empresa para alcanzar los resultados propuestos.

Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación, y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

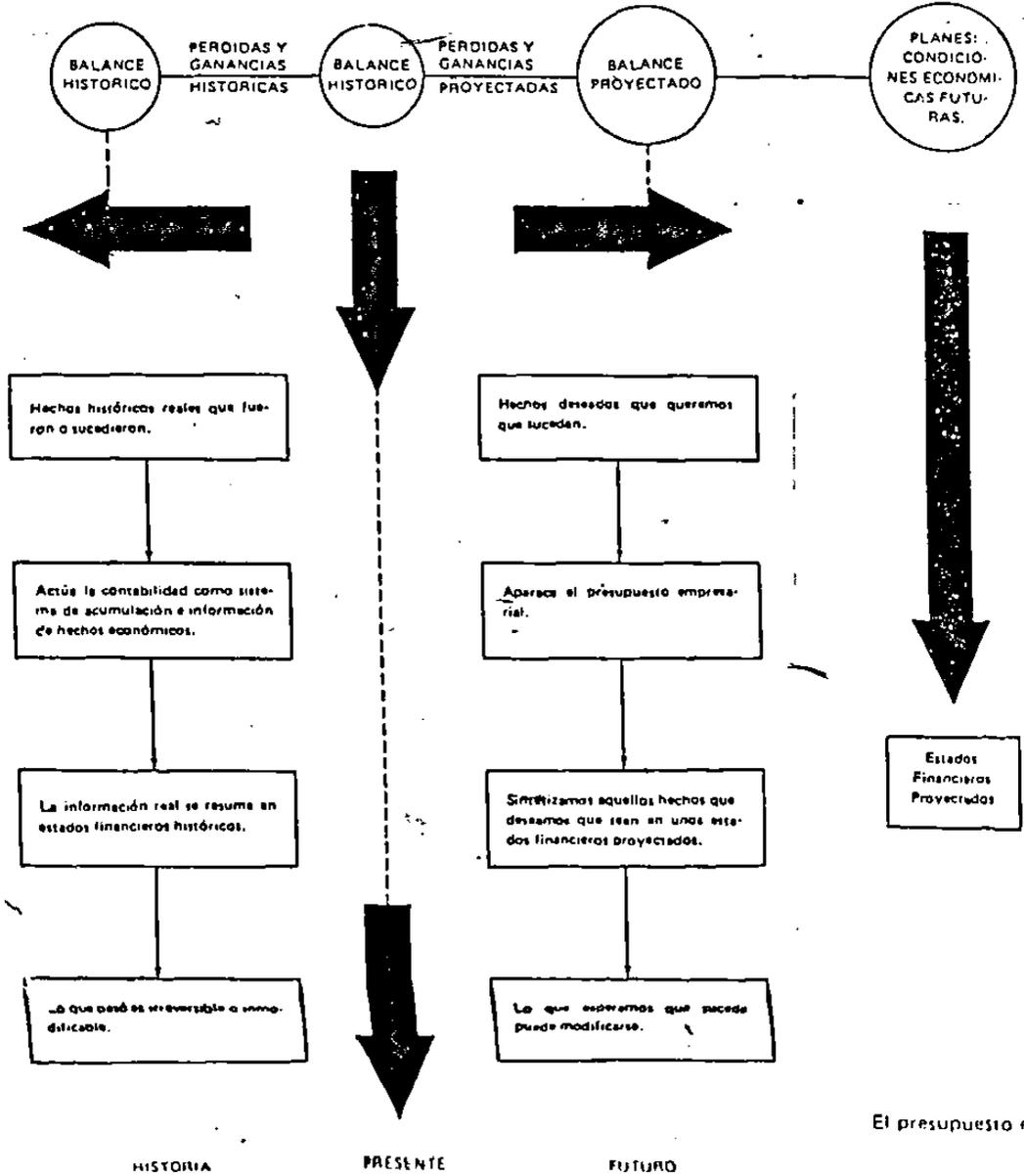
- 1.- Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
- 2.- La especificación de las metas de la empresa.
- 3.- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando en términos generales.
- 4.- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes.
- 5.- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- 6.- Procedimientos de seguimiento.



1.2-UBICACION DEL PRESUPUESTO EN EL TIEMPO.

Aparacen en primer lugar los periodos durante los cuales, o se acumula la informacion con base en datos historicos provenientes de transacciones sucedidas, o se proyecta con base en transacciones que se van a realizar; luego se hacen las diferencia entre la informacion proveniente de datos historicos y la informacion resultante de datos presupuestados y por ultimo se muestra que los estados financieros proyectados se puede llegar partiendo de una informacion historica.

Esta informacion es la base de la toma de decisiones ya que permite programar las condiciones economicas futuras de la empresa.



El presupuesto en el tiempo.

AL PLANEACION Y EL PRESUPUESTO: VENTAJAS Y LIMITACIONES.

POR LA PLANEACION:

POR EL PRESUPUESTO:

- | | |
|--|--|
| <p>1.- Se piensa en todas las actividades que se puedan realizar en un futuro.</p> | <p>Se determina si los recursos estaran disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecucion de los mismos.</p> |
| <p>2.- Se integran politicas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.</p> | <p>Se escogen aquellas decisiones que traigan mayores beneficios a la empresa.</p> |
| <p>3.- Se fijan estandares respecto a la actuacion futura,</p> | <p>Se aplican estos estandares en la determinacion de presupuestos.</p> |
| <p>4.- Se planean las actividades y actuacion del personal.</p> | <p>Se pondera el valor de estas actividades.</p> |

De lo anterior, concluimos que quienes emplean el presupuesto como herramienta de direccion de sus empresas obtendran mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el acontecer del futuro. sus ventajas son notorias:

- 1.- Cada uno de los integrantes de la empresa pensara en la consecucion de metas especificas mediante la ejecucion responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- 2.- La direccion de la firma hace un estudio temprano de sus problemas creando entre sus miembros el habito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- 3.- En forma periodica se hace un replanteamiento de politicas cuando al ser revisadas las iniciales y efectuar un autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.
- 4.- Ayuda a la planeacion adecuada de los costos de produccion y por consiguiente a buscar el redimimiento del capital.
- 5.- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

A pesar de presentar esta serie de ventajas, tiene también sus limitaciones que son:

- 1.- Sus datos son estimados como tales estarán sujetos al juicio o experiencia de quienes fueron los encargados de plantearlos.
- 2.- La colaboración de todo el personal es fundamental, pues el prescindir de algunos integrantes de la escala organizativa, se reflejará en los planes futuros de la empresa, con lo cual no se lograrán las metas preestablecidas.
- 3.- es solo una herramienta de la gerencia; de ahí que si un presupuesto no ha sido concebido en forma clara, concisa y razonada no podrá entrar a reemplazar los logros que se proponga una buena administración.
- 4.- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios porán esperarse después del segundo o tercer periodo cuando ya la experiencia y el personal que colaboro en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

1.3- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS:

Distinto son los puntos de vista desde los cuales se pueden contemplar los presupuestos. El orden de prioridades que se da a ellos depende de las necesidades del usuario.

Presentamos la clasificación del presupuesto de algunos de sus principales enfoques:

- 1.-Segun la flexibilidad:
 - rigidos, estaticos, fijos o asignados
 - flexibles o variables
- 2.-Segun el periodo de tiempo que cubran:
 - a corto plazo
 - a largo plazo

3.-Segun el campo de aplicabilidad en la empresa:

- de operacion o economicos
- financieros (tesoreria y capital)

4.-Segun el sector en el cual se utilicen:

- sector publico
- sector privado.

FLEXIBILIDAD REQUERIDA.-El programa de operaciones futuras, se basa en las condiciones previstas que se estima que concurriran en el ejercicio presupuestal. Como el futuro del negocio nunca puede darse por cierto, hay necesidades de considerar que se presentaran circunstancias imprevistas.

LOS PRESUPUESTO SERA A CORTO PLAZO.-Si la planificacion se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema generalmente se adapta mas a nuestra economía la cual se ve continuamente afectada por alzas incontrolables en el nivel de precios.

A LARGO PLAZO.-En este campo podriamos ubicar los planes de desarrollo que adopten el estado y las grandes empresas.

DE OPERACION O ECONOMICAS.-Incluyen la presupuestacion de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de resultado proyectado.

FINACIEROS.-Incluye el calculo de partidos y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance, conviene en este caso destacar el de caja o tesoreria y el capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO.- Los presupuestos sera del sector publico si en ellos se trata de verter la cuantificacion de los programas de organismos y entidades oficiales.

PRESUPUESTOS DEL SECTOR PRIVADO.- Usado por las empresas particulares algunos lo conocen como "presupuestos empresariales" .

1.4- NOCIONES A SEGUIR EN LA CONFECCION DEL PRESUPUESTO.

Hay dos elementos importantes a considerar al tratar de definir este proceso nuestro intento de establecer una metodología para hacer que un presupuesto sea más funcional:

- 1.- La empresa y lo que en su interior se desenvuelve (medio interno).
- 2.- La región, el país o el continente donde ella actúa (medio externo)

Se conjugan por tanto dos tipos de variables que inciden fundamentalmente en el comportamiento de la empresa. Unas que son del dominio territorial de la administración llamadas variables controlables y otras que no lo son, llamadas variables no-controlables.

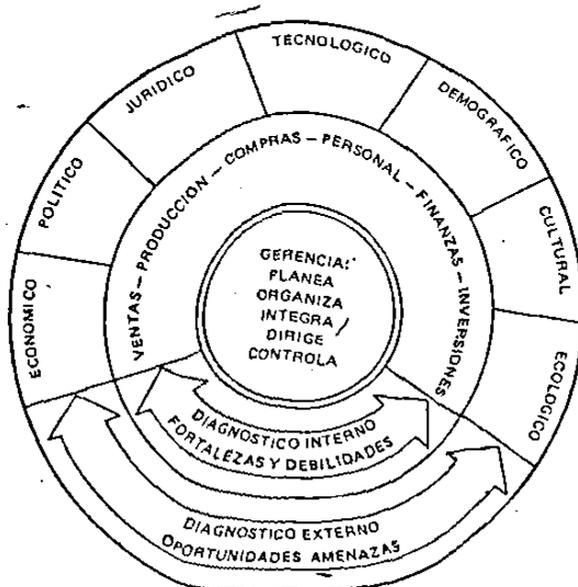
En el siguiente cuadro mencionaremos algunas de cada tipo:

CONTROLABLES:

- 1.- Objetivos
- 2.- Políticas
- 3.- Calidad del producto
- 4.- Canales de distribución
- 5.- Campañas publicitarias

NO-CONTROLABLES:

- 1.- Gustos del consumidor
- 2.- Disposiciones del gobierno
- 3.- Competencia
- 4.- Inflación
- 5.- Ingreso per cápita



1.5- DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZARON LAS PERSONAS DE FORMULAR EL PRESUPUESTO.

Aqui es importante evaluar el tamaño y la capacidad economica de la empresa. Si la empresa es pequeña y el encargado es el departamento de contabilidad el contador debe:

- (a) Efectuar continuas platicas con la direccion de la empresa.
- (b) Revisión de la estructura organica, del manual de cuentas del sistema de costos y diseño de los formanto de control.
- (c) Redacción de un manual de presupuesto.
- (d) Enseñanza de la técnica de la presupuestacion al personal operativo y administrativo, si fuere necesario.
- (e) Confeccionar cédulas que sirvan de guías para los informes periodicos que deben reportarse.
- (f) Hacer analisis amplios de las variaciones, tratar de detectar las posibles causas de ellas y sugerir medidas correctivas.

Un comite de presupuestos puede estar integrado por todas las personas que tienen mayor autoridad en un departamento o seccion, o que tienen bajo su cargo las principales responsabilidades de la empresa.

Los beneficios que se obtienen del establecimiento de un comité son varios:

- (a) Hay coordinacion de ideas y se compromete la responsabilidad de todos en la consecucion de objetivos.
- (b) Se da mayor participacion en la administracion de la empresa.

1.6- FUNCIONES DEL COMITE Y FUNCIONES DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS.

Describimos algunas de las principales funciones del comite:

- Recibir los presupuestos parciales de cada departamentos presentados por el director de presupuesto, analizarlos y hacer las observaciones necesarias.
- Estudiar los cambios a los presupuestos preestablecidos.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- Recibir y estudiar los informes sobre presupuesto que muestren los resultados reales y los no reales.
- Recomendar medidas cuando sea necesario.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS:

- Preparar un manual de presupuesto que contenga instrucciones sobre manera de elaborarlos.
- Recoger informacion de los diferentes departamentos.
- Manejar cuadros donde figuren los datos reales de la compañía dejando espacios en blanco para colocar datos presupuestados.
- Informar oportunamente a cada departamento sobre los resultados obtenidos en relacion con los cambios propuestos por el comité.
- Conseguir datos del departamento de contabilidad que sirven como medios para analizar el comportamiento historico de la empresa.
- Recibir los datos estimados de los jefes de cada departamento.
- Presentar estados financieros, en las estimaciones departamentales.
- Suministrar al comité la informacion necesaria para estudiar y aprobar el presupuesto.
- Preparar analisis especiales de la ejecucion del presupuesto que necesiten el gerente general, el comité, o los jefes del departamento.

1.7 - ETAPAS A SEGUIR EN LA PREPARACION DEL PRESUPUESTOS.

Formalmente, el empresario que desee utilizar el presupuesto como herramienta de planificacion y control debe considerar 5 etapas en su preparacion, ya se trate de comenzar o cuando tenga implementado el sistema. Estas son:

1.- Preiniciacion:- Se inicia en el ultimo trimestre del año, el cual como es obvio, antecede a aquel que se va a presupuestar. En este periodo se evaluan los resultados obtenidos tratando de aprovechar las experiencias, se hace un analisis de factores sociales, politicos y economicos que hayan marcado pauta en la economia nacional, se analiza el comportamiento de la empresa con el proposito de re-valorar o fijar los objetivos que se propone alcanzar la administracion ya sea a corto plazo o largo plazo. Una vez definidos estos objetivos, la gerencia asignará recursos escogiendo aquellos que en primer término deba alcanzar en el periodo a presupuestar y luego fijar estrategias.

2.- Elaboracion del presupuesto:- Puede iniciarse en los 30 o 45 días anteriores a la iniciacion del año o periodo presupuestario. Comienza con el informe aprobado por la gerencia con base en el cual cada jefe de departamento prepara los programas y los remite al director de presupuestos. La cuantificacion de los programas a su vez se plasma en estados financieros, correspondiendo al personal de cada departamento delinear sus planes así:

- El jefe de ventas, en colaboración con su personal, planea las ventas fijando la cantidad a vender, los precios, las zonas de distribución de los productos, publicidad, promoción y gastos de ventas.

El jefe de producción deberá preparar sus programas de cantidad y la capacidad normal de producción de la empresa.

- El jefe de compras debe solicitar cotizaciones y con base en las mejores condiciones ofrecidas.
- El jefe de personal debe determinar las necesidades de éste, explorar fuentes de reclutamiento y según la disponibilidad del personal.

Una vez haya recibido toda la información, el director de presupuestos comienza a asignar valores monetarios a los diferentes programas departamentales.

3. EJECUCION: Es una etapa que consiste en "poner en marcha los planes"

En el campo presupuestal la ejecución es tan importante como las etapas de preiniciación y elaboración puesto que si no se ponen en marcha los planes, los objetivos no se dan por sí solos. expresado de otra manera, la ejecución será la forma de materializar los planes y objetivos propuestos.

4.- CONTROL.- Considerando al presupuesto como un termómetro que mide

la capacidad de ejecución de todas y cada una de las actividades de la empresa, podríamos pensar que su labor no sería completa sin esta etapa de control. En esta etapa conviene destacar las actividades más importantes a realizar:

- 1.- Preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa.
- 2.- Análisis explicación de variaciones.
- 3.- Implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto cuando se juzgue necesario.

5.- EVALUACION:- Una vez termine el periodo se debe hacer un informe global crítico de los resultados obtenidos.

1.8- AREAS DEL CONOCIMIENTO USADAS EN LA PRESUPUESTACION.

Son multiples la herramientas que se utilizan para la confeccion de presupuestos y funciones consiste en facilitar el calculo de los mismos o contribuir a facilitar el calculo de los mismos o contribuir a la correcta ejecucion y control del sistema presupuestario entre las principales pueden mencionarse:

- **Economia.**- Se emplea por ejemplo, el analisis de factores que hayan marcado pauta en los periodos pasados asi como aquellos que pueden tener incidencia en el futuro.
- **Estadística.**- Proporciona herramientas tan interesantes como los metodos de calculo de pronosticos, los numeros indices, las series cronologicas y otros que son la clave para reducir un poco la incertidumbre.
- **ADMINISTRACION.**- Suministra conceptos esenciales de las funciones administrativas.
- **La contabilidad.**- En su concepcion integral, sirve de soporte al sistema pues se ha llegado a definir el mismo presupuesto como contabilidad hacia futuro.
- **FINANZAS.**- Permiten el analisis global o por partes del sistema y sirven de fundamento a la eleccion de las mejores alternativas para tomar la decision definitiva.

Por ultimo, conviene destacar las tecnicas y procedimientos propios del sistema. Ellos se aplican intensamente en cualquier momento en que vayamos a hacer uso del presupuesto como herramienta de planificacion y control administrativo.

EJEMPLO: En el primer trimestre de 1994 la compañía "focos" planea vender 10.000 juegos de focos para lamparas cada uno a precio de \$ 10. En enero 1. Pose 2.000 juegos con un costo de \$ 3.60 por juego. Se planea fabricar 9.000 juegos con los siguientes costos presupuestados.

| | |
|---------------------|----------|
| Materiales directos | \$ 22.00 |
| Mano de obra | \$ 10.00 |

costos indirectos de fabricacion: 40% del costo de mano de obra directa
 La compañía utiliza el método p.e.p.s. para valuar sus inventarios los gastos de venta generalmente ascienden a un 20% de las ventas y se espera que los gastos de administracion sean un 30% mas que el ultimo trimestre del año anterior en el cual ascendieron a \$ 2,000.00

- Prepare un estado de costo de produccion y ventas presupuestado.
- Prepare un estado de resultado proyectado.
- ¿Que clase de presupuesto es?

SOLUCION: (a) ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS:

ENERO A MARZO 1994.

| | |
|--|---------------|
| Materiales | \$ 22,000. |
| Mano de obra | 10,000. |
| costo indirectos fabricacion | 4,000. |
| Costo de produccion del periodo | \$ 36,000. |
| Variacion en inv. de prod.en proceso | 0. |
| costo de produccion terminada | \$ 36,000. |
| variacion en inv. de prod. terminados: | |
| Inventario inicial | \$ 7,200. |
| Inventario final | 4,000. 3,200. |
| Costo de ventas | \$ 39,200. |

| | | |
|-------|--------------------|--------|
| NOTA: | Inventario inicial | 2,000 |
| | + Produccion | 9,000 |
| | = Disponible | 11,000 |
| | - Ventas | 10,000 |
| | = Inventario final | 1,000 |

Costo unitario de produccion = Costo de P/n terminado = \$ 36,000.
 # de productos fabricados 9,000 = \$ 2,000.

(b) COMPANIA " FOCOS" ESTADO DE RESULTADOS
 del 1 de enero al 31 de marzo 1994.

| | | |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Ventas (10,000* \$ 10.) | | \$ 100,000. |
| -Costo de Ventas | | 39,200. |
| =Utilidad bruta | | \$ 60,800. |
| -Gastos operacionales: | | |
| de administracion | \$ 2,600. | |
| de ventas | 20,000. | 22,600. |
| =Utilidad operacional | | \$ 38,200. |
| +Otros ingresos | | 0. |
| =Subtotal | | \$ 38,200. |
| -Otros gastos | | 0. |
| =Utilidad antes de impuesto | | \$ 38,200. |
| -Impuesto s/renta (30%) | | 11,460. |
| =Utilidad neta | | \$ 26,740. |

(c) Son calculos hechos sobre datos operacionales y por lo tanto se clasificarian dentro de los presupuestos operativos.

Notese: Que en el desarrollo del ejercicio no se ha hecho uso de ningun conocimiento especifico sobre cédulas y otras tecnicas del presupuesto si bien el enunciado del problema indica que no se trabajo con datos reales si no con datos estimados.

CAPÍTULO 2.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

2.1 FORMULAS PARA ESTIMAR LAS VENTAS Y ASPECTOS GENERALES:

Formula para estimar las ventas, siguiendo las distintas etapas caracterizan al método científico, esto es: definicion; clasificacion; analisis y evaluacion, llegamos al ultimo proceso o sea el formulacion, que determina las relaciones entre los elementos del problema.

La formula que nos da la estimacion de las ventas, puede expresarse asi:

$$S = (Sp + F) E.A$$

En la que las literales empleadas tienen el siguiente significado:

S = Ventas presupuestales.

Sp= Ventas reales del ejercicio en curso.

F = Variacion de Sp debido a factor especificos de ventas.

E = % de realizacion de $(Sp + F)$, debido a las condiciones economicas en general.

A = % de realizacion de $(Sp + F)$, debido a la accion administrativa

ASPECTOS GENERALES: El presupuesto de ventas es el punto de partida de todo el proceso Presupuestario y permite establecer el nivel de actividad para el negocio no debe confundirse con el pronostico de ventas ya que con éste solo se hace el calculo de las cantidades a vender y se proyecta el posible consumo.

En otros terminos, en el pronostico se calcula el numero de unidades a vender de cada producto; en el presupuesto se tienen en cuenta los objetivos, el plan de mercadeo, el pronostico propiamente dicho y la prediccion de los gastos que permitiran llevar a cabo todo el plan de ventas.

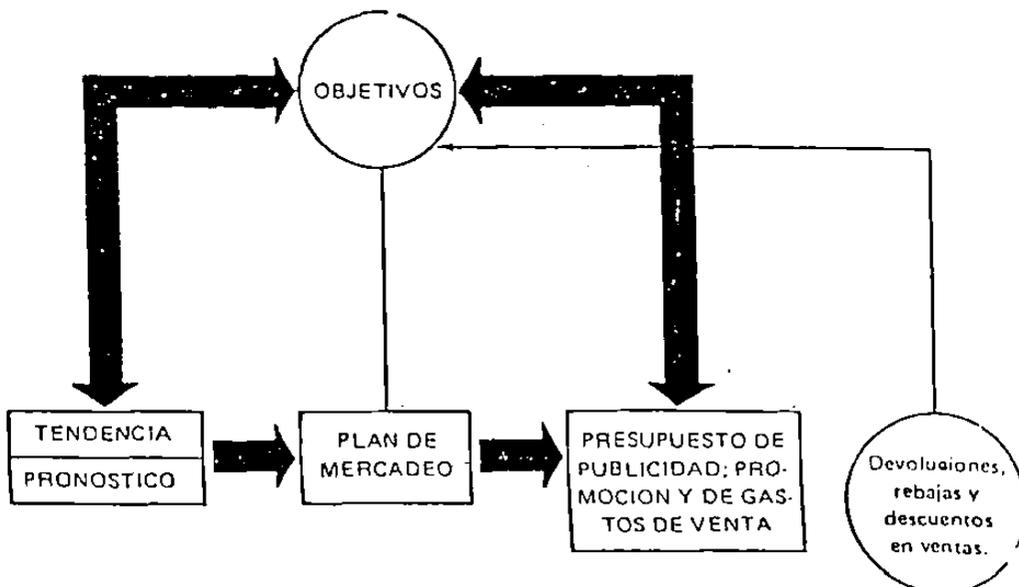
Importancia: Tanto para elaborar el presupuesto como para la empresa es fundamental porque:

- * Las ventas constituyen la fuente principal de ingresos.
- * Sirve para planificar la producción .
- * Permite determinar las necesidades del personal.
- * Permite calcular las inversiones en activos fijos.
- * Por él se planean gastos y costos de producción .
- * Si no hay un plan de ventas realista todos los demás componentes del sistema presupuestario serán erróneos y no se podrán tomar las mejores decisiones.

2.2- COMPONENTES DEL PLAN DE VENTAS Y LA HISTORIA.

En el plan de ventas se debe considerar al menos 7 componentes:

- | | |
|-----------------------|--|
| 1.- Tendencias. | 5.- Presupuesto de publicidad y promoción. |
| 2.- Tendencia. | 6.- Presupuesto de gastos de venta |
| 3.- Pronósticos. | 7.- Devoluciones, rebajas. |
| 4.- Plan de mercadeo. | |



Componentes del plan de ventas.

El pronóstico expresa la "demanda" potencial y abre el camino a una planeación adecuada de mercadeo. Para ello es indispensable considerar:

- (a) El precio del producto.
- (b) El grado de participación de la empresa en el mercado.
- (c) El tamaño de la fuerza de ventas.
- (d) La habilidad para controlar los costos de producción.

En ese plan de mercadeo deberá considerarse además los gastos publici-
dad y promoción.

Objetivos del plan de ventas: Se entienden como tales. Las metas que espera alcanzar la administración en términos de cantidades, precios, territorios, de distribución y personal de ventas. Normalmente estos objetivos deberán ser elaborados por el jefe de ventas dando participación amplia a los vendedores.

PRONOSTICO. Un pronóstico de ventas es la proyección de la posible demanda de los clientes para un período. un pronóstico de ventas es fundamental para la elaboración del plan de ventas y será más importante para muchos que solo hacen el cálculo de la cantidad a vender sin considerar otros factores.

Se estima que para que un pronóstico sea más efectivo debe incluir:

- (a) Un análisis de datos pasados tomando para ello varios periodos
- (b) Un análisis amplio de la situación económica de país.
- (c) La evaluación de políticas de mercadeo.
- (d) análisis del sector al que corresponde la empresa.
- (e) Tendencia de crecimiento o decrecimiento poblacional.

2.3 PLAN DE MERCADEO.

Al hablar de plan de mercadeo se debe tener en cuenta:

- (a) Proporcionar a la gerencia de produccion y a otras secciones las requisiciones o pedidos hechos anticipadamente para fijar el nivel de actividad de la empresa.
- (b) Analizar los " objetivos en términos de las ventas esperadas tanto en unidades como en dinero " que se establecieron previamente.

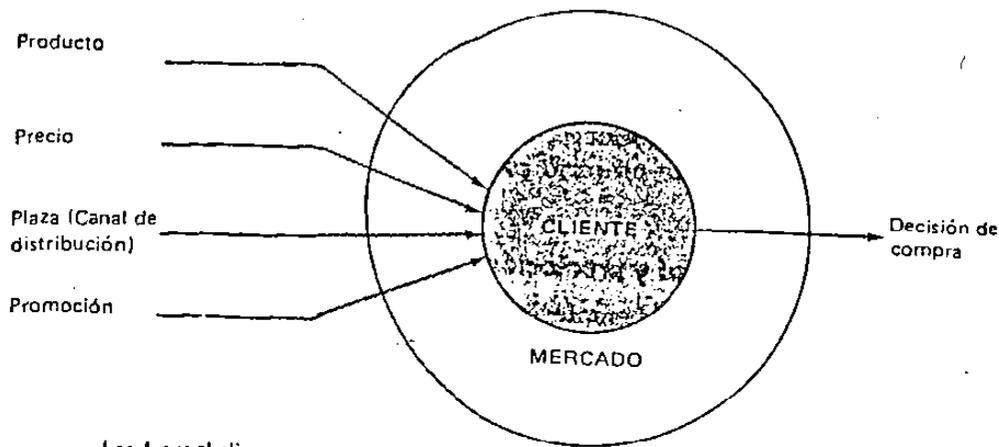
Las metas fijadas en el plan deben ser alcanzables pues todo el personal directivo y administrativo de la compañía encaminara sus esfuerzos ala obtencion de éstas.

La preparacion del plan comienza con un analisis de los pronosticos, adicionandole la siguiente:

- * Objetivo generales de ventas, tales como incremento o disminucion de las porciones del mercado.
- * Analisis de las estrategias a seguir.
- * Definicion de politicas de mercadeo en relacion al precio, la plaza y los canales de distribucion.
- * Caracteristicas del producto incluyendo puntos fuertes y puntos debiles y su comparacion con los que ofrece la competencia.
- * Tendencia de ventas anteriores, si es posible por zonas, por productos y por vendedores.

Con base en estas consideraciones es preparado el plan de ventas teniendo en cuenta que este proceso es eminentemente analitico.

- La técnica requiere requisitos especiales tales como:
- Que el plan muestre unidades y dinero.
 - Que se incluya el periodo de tiempo y el porcentaje de participación en el mercado.
 - Que el plan se establezca con suficiente detalle, para efectos de que en su ejecución no se presenten dudas.



PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: Los términos generalmente empleados por el experto en mercadeo son publicidad y promoción. Por lo tanto aquí se hace alusión a la publicidad, como aquella estrategia impersonal usada para estimular la demanda del producto "haciendo aparecer gacetas de noticias comerciales" acerca del bien en cualquier medio, ya sea radio, prensa o televisión, y a la promoción, como el incentivo de corto plazo hecho para estimular la compra del producto o servicio. En un presupuesto de publicidad y promoción deben incluirse gastos de publicidad, gastos promoción, investigación de mercadeo, gastos por comisiones u otro concepto que trate de motivar al cliente para efectuar la compra.

Tratamiento especial: se forma un presupuesto de publicidad por separado del que se refiere a los otros gastos de distribución, por las siguientes razones:

1. El presupuesto de publicidad en muchas empresas, constituye un concepto de gastos muy elevado, lo que trae consigo repercusiones al área financiera de la empresa.
2. Porque el desarrollo de presupuesto recae en un departamento especial o queda a cargo de una agencia independiente.
3. Porque no existe una relación inmediata entre el programa de ventas y el de publicidad.

Decíamos que generalmente, no puede establecerse una relación directa entre el volumen de ventas y los gastos de publicidad. Este hecho es causa de que se rija una apropiación para la limitación de estos gastos.

Para minimizar el costo de publicidad y promoción el gerente de mercadeo o el personal interno de la empresa debe hacer el presupuesto y no pagar al agente de publicidad por ello, pues el ingreso de este está en función del monto presupuestado, siendo esta la oportunidad para que eleven imoderadamente su importe.

Las empresas bien organizadas y de gran capital normalmente tiene una sección de publicidad que se encarga de elaborar el presupuesto procurado utilizar la máxima los medios existentes para lograr los resultados deseados.

2.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS Y DEJV. REB. Y DEC. S/VENTAS.

Incluye todos los gastos del departamento de ventas tanto del principal como de otras subdivisiones que existan y éstas adscritas a la empresa principal.

Para elaborar dicho presupuesto es condicion importante tener presente al personal de ventas, sus sueldos y comisiones, ya que realmente son ellos quienes visitan a los clientes y hacen que estos formulen pedidos. Ciertos gerentes fijan sueldos a cada uno de sus vendedores segun los ingresos promedios por ventas, o fijan como tal un porcentaje sobre lo que éstos realmente venden.

El volumen de ventas de cada cual depende de factores basicos que inciden en la demanda de los productos, ellos son:

1. Densidad de poblacion. Esto es por numero y concentracion del personal (clientes) en un territorio dado.
2. Capacidad del cliente.
3. Rendimiento del producto.
- 4.- Condiciones geograficas generales.

El nivel economico y las condiciones generales en que se desenvuelve un país, pueden influir grandemente en las ventas.

DEVOLUCIONES, REBAJAS, Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS. Las devoluciones se originan por deficiencias internas y por ellas no debe recompensarse. No obstante, es indudoso que en el comercio las causas que las originaron para ser compensadas se sienten a tratar de minimizarlas. Entre otras son causas de devoluciones las siguientes: deterioro, mal empaque, productos no solicitados, maltratados, o de diferente calidad y despacho fuera de tiempo.

Las rebajas tienen relación con la disminución del precio cuando se vende el producto. Como constituyen un atractivo especial para el cliente que paga de contado, entonces deben formularse adecuadas políticas e integrarlas al sistema presupuestario.

Un porcentaje sobre el pago de contado (5% o 10%), una cantidad fija después de cierto volumen de ventas u otra política específica son importantes en la empresa que desea minimizar el riesgo de conceder créditos a malos clientes.

En relación a los descuentos en ventas es importante recordar que solo deben presupuestarse los descuentos por pronto pago y para ello deben formularse las políticas que mejor se adapten a la naturaleza propia de negocio.

2.5 FIJACION DE PRECIO EN LA PLANIFICACION DE VENTAS.

Una de las tareas esenciales y de más responsabilidad que corresponde a la dirección, es la fijación de los precios de venta de los productos manufacturados por la empresa. La implantación de procedimientos con los que los ejecutivos de mercadeo pueden emitir un informe fundamentado en la investigación de mercados y que describa la forma como se espera conseguir los ingresos presupuestados, tiene gran importancia en una empresa. El " plan de mercadeo " describe en detalle una estrategia integrada que comprende técnicas, costos y resultados .

El objetivo más importante de un plan de mercadeo es "proporcionar un punto de partida sólido para una planificación periódica".

El principal objetivo a corto plazo del departamento de mercadeo debe ser el de proporcionar un conocimiento amplio del mercado en donde se ubicarán los productos.

La acción estratégica consistiría en inducir a los posibles clientes a pedir en una tienda el producto anunciado. Para alcanzar los objetivos de fijación de precios, se necesita cierta percepción del valor que ellos le dan al producto; crear esta imagen de valor en las mentes del público en favor de la oferta compete a mercadeo.

Para estimar cual es el precio comercial mas adecuado para nuestro producto es necesario obtener la siguiente información:

1. Límites entre los cuales debería situarse el precio del producto
2. Analizar el efecto que un aumento del precio de venta del producto podría producir en el mercado.

Para ello debemos efectuar una serie de entrevistas a posibles clientes, incitándoles a indicar unos límites dentro de los cuales se halle el que estarían dispuestos a pagar, es decir:

- (a) Un precio mínimo por debajo del cual no se estaría dispuesto a vender.
- (b) Un precio máximo, por encima del cual tampoco estaría dispuestos a comprar.

Un método de fijación de precio usado por el experto en mercadeo y los pasos de este método son los siguientes:

1. Averiguar el costo del producto en la fabrica.
2. Definir el segmento de mercado en donde se colocara el producto e investigar al consumidor sobre " cuanto estaría dispuesto a pagar " por el producto.
3. Determinar el margen de utilidad a que aspiran los intermediarios.

CASO PRACTICO: El " Rosal " produce dos clases de articulos y tiene los siguientes precios de venta correspondientes a un volumen de 5,000 cada uno:

| ARTICULOS: | | |
|--|---------|---------|
| | X | Y |
| Precio de venta | \$ 200. | \$ 120. |
| Los costo por cada unidad de producto son: | | |
| Materiales | \$ 45. | \$ 25. |
| Mano de obra | 25. | 10. |
| C.i.f. variables | 15. | 10. |
| C.i.f. fijos | 30. | 20. |
| Gastos de distribucion y funcionamiento: | | |
| Variables | \$ 10. | \$ 5. |
| fijos | 15. | 10. |
| Total costos y gastos | \$ 140. | \$ 80. |

Segun estudios por el gerente de ventas, es posible incrementar la venta de cada uno de estos articulos mediante la reduccion de los correspondientes precios de venta, asi:

| PRECIO DE VENTA POR ARTICULOS | | |
|-------------------------------|---------|---------|
| | X | Y |
| 10,000 Unidades | \$ 175. | \$ 100. |
| 15,000 Unidades | 140. | 90. |

En vista de este informes, prepare una cédula que demuestre claramente cual es el volumen de ventas de cada uno de ellos, que permita a la empresa obtener las maximas utilidades.

| SOLUCION: | | | |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Producto " X " | Propuesta Inicial | Aumento en Volumen 1. | aumento en Volumen 2. |
| Unidades | 5,000 | 10,000 | 15,000 |
| Precio de venta*unidad | \$ 200 | \$ 175. | \$ 140. |
| Ingresos por venta | \$ 1,000,000. | \$ 1,750,000. | \$ 2,100,000. |
| Costo de produccion* | \$ 575,000. | \$ 1,150,000. | \$ 1,725,000. |
| Gastos: | | | |
| Variables(\$10*5,000) | 50,000. | 100,000. | 150,000. |
| fijos (\$15*5,000) | 75,000. | 150,000. | 225,000. |
| Total de costos y gastos | \$ 700,000. | \$ 1,400,000. | \$ 2,100,000. |
| Utilidad antes de imp. | \$ 300,000. | \$ 350,000. | 0 |

| Producto " Y " | Propuesta Inicial | Aumento en Volumen 1. | Aumento en Volumen 2. |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Unidades | 5,000. | 10,000. | 15,000. |
| Precio de venta*unidad | \$ 200. | \$ 100. | \$ 90. |
| Ingresos por venta | \$ 600,000. | \$ 1,000,000. | \$ 1,350,000. |
| Costo de produccion | \$ 325,000. | \$ 650,000. | \$ 975,000. |
| Gastos: | | | |
| Variables(5*5,000) | 25,000. | 50,000. | 75,000. |
| fijos (10*5,000) | 50,000. | 100,000. | 150,000. |
| Total de costo y gastos | \$ 400,000. | \$ 800,000. | \$ 1,200,000. |
| Utilidad antes de imp. | \$ 200,000. | \$ 200,000. | \$ 150,000. |

Nota:

| Producto X | | Producto Y | |
|-------------------------------|---------|------------------------------|--------|
| Material | \$ 45. | Material | \$ 25. |
| Mano de obra | 25. | Mano de obra | 10. |
| C.i.f. variable | 15. | C.i.f. variable | 10. |
| C.i.f. fijos | 30. | C.i.f. fijos | 20. |
| | \$ 115. | | \$ 65. |
| (\$115*5,000) = (\$ 575,000.) | | (\$65*5,000) = (\$ 325,000.) | |

CAPITULO 3.- PLANIFICACION DE LA PRODUCCION Y DE POERACION.

3.1- Las características que comprende el plano de producción.

En termino producción que adoptan las empresas productoras de bienes, para hacer referencia a ese proceso de transformación de los materiales en productos terminados empleando fuerza de trabajo e instrumentos de producción, es demasiado amplio.

Tales factores pueden ser internos o externos, objetivos o subjetivos. Como factores " Internos " podría enumerarse:

- (a) La capacidad instalada de la misma empresa.
- (b) La capacidad de almacenamiento de materia primas y productos terminados.
- (c) El capital de trabajo, ya sea para la compra de materiales, el pago de salarios o para mercadear los productos.
- (d) La maquinaria empleada en el proceso productivo.
- (e) La calidad y durabilidad del producto.
- (f) El tiempo de duración del pedido.

Son factores externos:

- (a) La demanda de los productos en el mercado.
- (b) La posibilidad de conseguir materiales, mano de obra, y recursos financieros.
- (c) La competencia de otros que fabrican las mismas líneas de productos.
- (d) Las condiciones que fija el estado para la fabricación y mercadeo de los productos.
- (e) La ubicación de la fábrica respecto a los lugares de consumo.

Aspectos que comprende el plan de producción, incluye la determinación del número de unidades de cada producto que habra de fabricarse en un periodo dado para hacer frente a las necesidades de ventas y para mantener los niveles planeados de inventarios de productos terminados, la determinación de los costos asociados con ese volumen de producción. Tales son:

- (a) Necesidades de materia prima.
- (b) Uso de mano de obra.
- (c) Aplicación de costos indirectos de fabricación.
- (d) Inventario de productos en proceso.
- (e) Inventario de productos terminados.
- (f) Producción del periodo.

En consecuencia, un plan de producción supone:

- (a) La adopción de políticas relacionadas con el nivel de producción.
- (b) La determinación de la capacidad de la fábrica.
- (c) El número de unidades exigidas por el plan de distribución y la cantidad de artículos por fabricar en espacios de tiempo determinados.
- (d) La determinación de las personas que participaran en el proceso productivo.
- (e) La capacidad de almacenaje.

Cantidad de productos a fabricar, pasos de su cálculo: Por medio de una sencilla fórmula podríamos determinar el presupuesto de cantidades a producir así:

$$\text{Necesidades de producción} = \text{Volumen de ventas planeado} - \text{variaciones de inventario.}$$

Calcular la cantidad a producir es necesario tener en cuenta tres pasos basicos:

- 1.- Definir politicas concernientes a los niveles de inventarios.
- 2.- Determinar la cantidad total de cada producto que debera producirse en el periodo presupuestal.
- 3.- Distribuir la produccion entre los periodo intermedios es conveniente ademas tener presente que los inventarios juegan papel importantisimo en el nivel de produccion.

3.2. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA EN USO Y NECESIDADES.

Necesidades de materia prima: Para garantizar que las materias primas estén disponibles en la cantidad y tiempo requeridos y para planificar el costo de los mismos es esencial incluir:

- (a) Presupuesto detallados que especifiquen las cantidades y los costos de los materiales necesario.
- (b) Presupuesto de compras de materia primas.

La planificacion de las materias primas incluye los siguientes subpresupuestos:

Presupuesto de uso de materia prima: Los materiales se clasifican, en directos e indirectos. Los materiales directos son aquellos que constituyen parte integrante del producto terminado y cuyo costo puede identificar en el mismo. Los materiales indirectos son aquéllos que no pueden identificarse en un solo producto sino en un lote de produccion. Por lo tanto, cuando hablamos de este presupuesto hacemos referencia, solo a los directos, pues los indirectos se veran en el presupuesto de costos indirectos de fabricacion.

El " presupuesto de uso " representa las cantidades de materiales que seran empleados en la produccion. Por lo tanto para su elaboracion se parte de los niveles de produccion.

La correcta planificacion del presupuesto de materiales es importante porque:

- (a) Sirve para planificar las compras de materia prima.
- (b) Permite presupuestar los costos de produccion por cada linea de producto.
- (c) Permite definir politicas en cuanto al nivel de inventarios de materiales.
- (d) Suministra datos para determinar las necesidades de efectivo.
- (e) Suministra datos para poder controlar el uso de materia primas.

Para elaborar el presupuesto de uso de materiales. en la practica se junta el presupuesto de uso y el costo de materiales presentando un solo llamado presupuesto de uso y costo de materiales para lo cual se multiplica el numero de unidades a producir. Por los materiales empleados en produccion y este producto por el precio unitario de compras.

Este presupuesto tiene por objeto. mostrar las unidades de materiales que a largo del ejercicio, se requeriran para producir los volumenes indicados por el presupuesto de produccion basado en unidades de articulos terminados.

En terminos generales, nos encontramos en la practica con materiales que son basicos en la produccion: son los mas importantes y por ende, pueden presupuestarse individualmente.

Es antecedente para formular el presupuesto de compras de materiales.

3.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES Y COSTO DE MATERIALES.

Presupuesto de compras de materiales: Un presupuesto de compras especifica tanto las unidades a comprar como el valor presupuestado de cada materia prima y las fechas de entrega requeridas.

Su importancia es fundamental porque sirve:

- * Para determinar los stock de materia prima que se deben tener en un periodo.
- * Para determinar las necesidades de efectivo.
- * Para tener una vision mas clara sobre las fluctuaciones de precio de las materia prima en el mercado y para prever las fechas de adquisicion en épocas de menor costo.

El jefe de compras al elaborar el presupuesto de compras debe:

- * Formular politicas con respecto a niveles de inventario.
- * Determinar las cantidades de materia primas a comprar.
- * Estimar el costo por unidad de cada materia prima.

Informes acerca de los niveles de inventario de las materia primas planeadas tanto en unidades como en valor. La diferencia de unidades entre el uso de materiales y las compras se refleja en un aumento o disminucion de inventarios y ellos incide notoriamente en las politicas que se fijan al respecto.

La programacion de las compras depende en grado considerable de las politicas de inventarios establecidos por los directivos de la empresa.

Presupuesto de costo de materiales: Informa acerca del costo de materiales a usar planeados en el presupuesto de materiales. Es conveniente tener presente que el costo dependera del sistema de evaluacion de inventarios que se siga.

Asi como hemos formulados cuotas que se refieren a las cantidades de materiales que se requieren para integrar cada producto, tambien es necesario determinar las cuotas de costo unitario de los materiales compradas. Este costo unitario se forma de dos elementos: del precio neto de la compra ,mas los gastos directos consiguientes que es necesario erogar hasta que la mercancia llega al almacén, como pueden ser las comisiones, impuestos derechos, gastos aduanales, fletes, y acarreos, seguros.

3.4 - PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.

Se desarrolla en forma similar al presupuesto de uso de materiales y al de compras, teniendo en cuenta que la mano de obra no se puede almacenar como se hace con las materia primas.

La mano de obra directa se emplea en el momento mismo de la compra por lo tanto para desarrollar su entrada es necesario saber unicamente la cantidad de tiempo requerido por los departamentos productivos y las tarifas de slarios que prevalecen en cada departamento.

En relacion de recursos humanos debe considerarse:

- * En cuanto al personal de trabajo, incluye cuantos obreros se necesitan, como se contratan.
- * En cuanto al puesto de trabajo debe considerarse:
 - (a) Evaluacion del trabajo.
 - (b) Especificacion del sitio en donde se va a trabajar.
- * Relaciones con el sindicato y la negociacion que se puede establecer con el mismo.
- * La administracion de sueldos y salarios.
- * Las prestaciones sociales.

Que comprende el presupuesto de mano de obra:

- + Horas de mano de obra directa empleada en producción
- + Costo de esa mano de obra.

El objetivo fundamental de éste presupuesto es la determinación del costo de la mano de obra requerida para llevar a cabo la producción predeterminada. Sin embargo, el factor costo, depende esencialmente del conocimiento de la cantidad y calidad de la mano de obra con que deberá contarse. Fijación de la cantidad-calidad y de costo de la mano de obra traen consigo la determinación de los fondos que se necesitarán para el pago de éste elemento del costo de fabricación y el control del desarrollo del trabajo y de su costo.

Estimación de la mano de obra requerida, en la práctica nos encontraremos con dos casos generales:

- (a) Existen medidas estandar en terminos horas-hombre u hora-maquina para el desarrollo de cada producto u operación.
- (b) No existen cuotas standard.

Estimación del costo de mano de obra: El método para calcularlo depende de que se hubiera establecido un sistema de costo standard y del procedimiento que se siga para el pago de salarios:

1. Cuando existe un sistema de costo standard para el control de la mano de obra, solo se requiere multiplicar las unidades de artículos elaboradas según el presupuesto de producción, por los costos standard y sumar al producto un margen de tolerancia por las variaciones que la experiencia demuestre.
2. Si la empresa paga jornales a destajo.
3. Cuando ninguno de los métodos anteriores pueden aplicarse, la estimación del costo se puede basarse en porcentaje o estimación

3.5 PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS.

La experiencia demuestra que del cuidado que se haya tenido en el control de los inventarios, depende en mayor grado el importe de las utilidades de la empresa. Costo de mantenimiento de los inventarios, consideran que el costo derivado del sostenimiento de las inversiones en inventarios, es mayor de lo que la gerencia se imagina.

Condiciones esenciales para hacer posible la eficiente presupuestación y control de inventarios son:

1. Clasificación e identificación de inventarios.
2. Estandarización de los inventarios.
3. Facilidades adecuadas para el manejo y almacenamiento.
4. Registros de inventarios satisfactorios.
5. Personal eficiente.

El inventario final de producto terminados: Indica el número de unidades que se desea tener al final del período presupuestario, el cual generalmente no es fácil de determinar. El cálculo del inventario final de producto terminados se usa por varias razones:

1. Se requiere de él en el estado de costo de producción y venta, para determinar el costo de las mercancías vendidas en el período presupuestado.
2. Permite fijar políticas con respecto a los niveles de inventarios y evaluar si esas políticas han sido razonablemente establecidas.

Un procedimiento sencillo para el cálculo y evaluación de este inventario puede ser el siguiente:

- 1.- Establecer politicas de inventarios.
 2. Fijar el costo estandar unitario para lo cual se debe elaborar una tarjeta de costo estandar.
 - 3.- Al multiplicar el numero de unidades del inventario final esperado por el costo estandar unitario resultara el costo, el cual sera utilizado para la determinacion del costo de ventas.
- 3.6 - PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION Y GASTOS DE OPERACION.

La presupuestacion de los costos indirectos de fabricacion es importante en cualquier tipo de empresa, porque es precisamente en esta area en donde se presentan las mejores oportunidades para reducir costo expresá los costos fijos y variables que se necesitara en cualquier proceso de fabricacion, tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta, y otros costos que tienen que ver directamente con la produccion.

Una de las primeras incognitas que debe resolver la compañía al presupear sus costos indirectos de fabricacion, es determinar el nivel normal de produccion, bien sea que se exprese dicha capacidad de produccion en unidades, horas de mano de obra directa o cualquier otra base posteriormente, clasificar los costos como fijos o como variables y expresarlo en una formula presupuestal para luego calcular la tasa predeterminada por medio de la relacion costo indirecto de fabricacion, estimados sobre la base presupuestada.

Existen diferentes métodos para calcular el comportamiento de los costos indirectos de fabricacion entre los cuales pueden destacarse:

- (a) Tendenci estadística.

- (b) Método del graficos de dispersion.
- (c) Punto alto, punto bajo.
- (d) Métodos de promedios.

Los costos indirectos de fabricacion si bien son aplicados a ordenes o departamento, especificos y como tales son estandares del articulo producido, se ven afectados por factores de la fabrica mas bien que por los factores de las ordenes de produccion.

Al computar los estandares de costos indirectos de fabricacion es importante considerar:

1. - El volumen de la fabrica en cuanto a produccion.
2. - Los rubros que conforman los elementos de esos costos indirectos fabricacion y su monto ya que unos se relacionan estrechamente con la produccion, otras permanecen unos se relacionan estrechamente con la produccion, otras permanecen fijos.

Cuando se elabora el presupuesto de costos indirectos de fabricacion, el nivel de actividad de la empresa, la base de aplicacion, los diferentes rubros de costos indirectos de fabricacion y el comportamiento de ellos exige un analisis exhaustivo si se desea hacer su calculo aproximado.

La predeterminada de los costos indirectos de fabricacion se relaciona con toda la fabricacion o con los diferentes departamentos de la misma antes que con lotes y ordenes especificos de produccion, pues solo despues de calcular la tasa predeterminada para toda la fabrica o para un departamento.

Factores de la fabrica son como:

- (a) La capacidad de producción de la fábrica expresada en horas de mano de obra directa, horas máquinas, u otra base.
- (b) Los costos indirectos de fabricación estándares de operar la fábrica a esa capacidad de producción.

Por lo consiguiente el establecimiento de los estándares de los costos indirectos de fabricación implica determinar:

1. La capacidad estandar de costos indirectos de fabricación.
2. Los costos estandar para esa capacidad.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION: La información final que sirve como complemento al plan de utilidades es el presupuesto de gastos de operacionales tradicionalmente conocidos como gastos de administración, ventas y financieros.

Como es bien conocido, los gastos de ventas deben presentarse conjuntamente con el plan de ventas.

Los denominados gastos de administración incluyen toda esa serie de erogaciones que si ser producción ni distribución son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Debido a que la mayoría de los gastos administrativos son fijos persiste la inclinación a no controlarlos a excepción de los sueldos de ciertos funcionarios que en muchos casos los fija el consejo de administración. Debido a la influencia que ejerce la dirección sobre los mismos, existe la tendencia a no considerar ni su magnitud ni su efecto sobre las utilidades de la empresa; Como inciden gradualmente en las utilidades, deberán ser cuidadosamente planificados, controlados y evaluados.

Ello es conveniente porque hay una fuerte tendencia no concretar

responsabilidad a los costos de indole general o de aquellos gastos causados en gran parte por los directivos.

El enfoque mas efectivo para planificar los gastos administracion es basarlos en planes y programas especificos.

Los gastos financieros, cuando no se tienen criterios definidos sobre los requerimientos de efectivo; deberan presupuestarse una vez se haga el flujo de efectivo.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS: establecemos los volumenes de los inventarios iniciales y finales de productos terminados. ahora valorizamos el inventario inicial a su precio de costo y con base en el presupuesto del costo de ventas valorizaremos los inventarios finales.

Ya indicamos el hecho de que a la fecha en que se preparan los presupuestos, no se ha llegado al cierre del ejercicio. lo que implica que los valores que se asignen a los inventarios iniciales sean estimados en espera de ajustarlos a la realidad en cuanto se conozcan los valores reales finales.

CASO PRACTICO:

La compañía " MANUFACTURERA DEL RIO ". esta tratando de diseñar su presupuesto de operacion para el siguiente mes, y proporciona a su expertos los siguientes datos:

- (a) La empresa produce y vende un solo producto bloque de parafina purificada. El precio de venta del producto es \$ 3,000. por unidad, el pronostico de venta es de 100,000 bloques. al final del mes se espera tener un inventario de productos terminados de 60,000 unidades y al principio de dicho mes de 40,000 unidades.
- (b) El costo de la mano de obra directa es de \$ 600./hora se requiere un cuarto de hora para elaborar un bloque terminado.
- (c) Los gastos indirectos de fabricacion se aplican con base en hrs. de mano de obra directa. Los gastos indirectos variables de fabricacion se estima que seran de \$ 3;000,000. los fijos, de \$ 11;000,000.
- (d) La materia prima, parafina no purificada, sera de 6.000 unidades a principio de mes. Se necesitan una y media unidades de materia prima para fabricar una unidad de producto terminado.

Durante el proximo mes se espera que el costo por unidad de materia prima sea de \$200. al final del mes la empresa desearia tener 8000 bloques de parafina no purificada en su inventario.

Determinar los siguiente presupuestos:

1. Ventas esperadas (pesos)
2. De produccion (unidades)
- 3.- De materia prima usada en la produccion (unidades y pesos)
4. De compra de materiales (unidades y pesos)
- 5.- De costo de mano de obra
- 6.- La tasa de gastos indirectos variables y fijos de fabricacion
7. De costo de venta
8. De costo de inventario final de productos terminados.

1. Establecer politicas de inventarios.
2. - Fijar el costo estandar unitario para lo cual se debe elaborar una tarjeta de costo estandar.
- 3.- Al multiplicar el numero de unidades del inventario final esperado por el costo estandar unitario resultara el costo, el cual sera utilizado para la determinacion del costo de ventas.

3.6 - PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION Y GASTOS DE OPERACION.

La presupuestacion de los costos indirectos de fabricacion es importante en cualquier tipo de empresa, porque es precisamente en esta area en donde se presentan las mejores oportunidades para reducir costo expresá los costos fijos y variables que se necesitara en cualquier proceso de fabricacion, tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta, y otros costos que tienen que ver directamente con la produccion.

Una de las primeras incognitas que debe resolver la compañía al presupear sus costos indirectos de fabricacion, es determinar el nivel normal de produccion, bien sea que se exprese dicha capacidad de produccion en unidades, horas de mano de obra directa o cualquier otra base posteriormente, clasificar los costos como fijos o como variables y expresarlo en una formula presupuestal para luego calcular la tasa predeterminada por medio de la relacion costo indirecto de fabricacion, estimados sobre la base presupuestada.

Existen diferentes métodos para calcular el comportamiento de los costos indirectos de fabricacion entre los cuales pueden destacarse:

- (a) Tendenci estadística.

SOLUCION:

1.) VENTAS ESPERADAS:

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Ventas proyectadas | 100,000 |
| * Precio de venta | \$ 3,000. |
| | ----- |
| Ventas presupuestadas | \$ 300;000,000. |

2.) Presupuesto de produccion:

| | |
|------------------------------------|----------|
| Ventas proyectadas | 100,000 |
| + Inv. final de producto terminado | 60,000 |
| - Inv. inicial de prod. terminado | (40,000) |
| | ----- |
| Unidades de producto terminado | 120,000 |

3.) Presupuesto de materia prima requerida

| | |
|--------------------------------|----------------|
| Unidades de producto terminado | 120,000 |
| * materia prima | 1.5 |
| | ----- |
| Unidades de materia prima | 180,000 |
| * gastos de materia prima | \$ 200. |
| | ----- |
| Requerimiento de materia prima | \$ 36;000,000. |

4.) Presupuesto de compras:

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| Unidades de materia prima | 180,000 |
| + Inv. final deseado de materia prima | 8,000 |
| - Inv. inicial de materia prima | (6,000) |
| | ----- |
| Compras de materia prima | 182,000 |
| * Costo de de materia prima | \$ 200. |
| | ----- |
| Costo de compras materia prima | \$ 36;400,000. |

5.) Presupuesto de mano de obra:

| | |
|--------------------------------|----------------|
| Unidades de producto terminado | 120,000 |
| * horas de mano de obra | .25 |
| | ----- |
| Horas totales | 30,000 |
| * Costo de mano de obra | \$ 600. |
| | ----- |
| Costos totales de mano de obra | \$ 18;000,000. |

6.) Presupuesto de gastos indirectos de fabricacion:

| | | |
|-------------------------------------|----------------|-------------|
| Variable | \$ 3;000,000. | |
| +Fijo | 11;000,000. | - |
| | | ----- |
| Presupuesto de gastos ind. de fab. | \$ 14;000,000. | |
| Tasa de gastos indirectos de fab. = | 14;000,000. | |
| | 30,000 | = \$ 466.66 |

7.) Costo de ventas presupuestados.

Costo de produccion unitario

| | | |
|-------------------------------------|-----------------|--------|
| unidades de m.p. * costo de m.p. | 1.5 (\$200) = | \$ 300 |
| unidades de m.o. * costo m.o.d. | .25(600) = | 150 |
| unidades de m.o.d. * tasa de g.i.f. | .25(466.66) = | 116.66 |
| | | ----- |
| | | 566.66 |

| | |
|-------------------------------------|----------------|
| inventario final de prod. terminado | 60,000 |
| * costo de produccion unitario | \$ 566.66 |
| | ----- |
| | \$ 33;999,600. |

8.) Presupuesto de inventario final de producto terminado:

| | |
|--------------------------------------|----------------|
| Materia prima | \$ 36;000,000. |
| Mano de obra | 18;000,000. |
| Gastos indirectos de fabricacion | 14;000,000. |
| | ----- |
| Costo de produccion | \$ 68;000,000. |
| + Inv. inicial de producto terminado | 22;666,400. |
| | ----- |
| Disponibile | \$ 90;666,400. |
| - Inv. final de producto terminado | 33;999,600. |
| | ----- |
| Costo de venta | \$ 56;666,800. |

CAPÍTULO 4.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

4.1- METODO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO:

Quando nos ubicamos en un presupuesto de efectivo o tesoreria debemos pensar en un sistema contable de caja en el cual se registran los ingresos efectivamente recibidos y los desembolsos efectivamente hechos y como las fuentes principales de ingresos a caja son las ventas y las causas de desembolsos son variadas, no seria relevante tener en cuenta la fecha en que propiamente se vende un articulo si no la fecha en que se recibe el dinero por esa venta. Tampoco interesa la fecha en que se compra la materia prima sino la fecha en que se paga.

Desde un punto de vista real existe una serie de acciones causantes del desequilibrio en el saldo de efectivo. Esos factores pueden considerarse como " externos o como internos ".

EXTERNOS: El saldo de efectivo aumentara si los ingresos generados por ventas de contado y cobranzas a deudores es mayor que los egresos de efectivos causados por abone a proveedores, pago de salarios. Es decir que a pesar de que se de un cambio en la demanda del producto compensado con un cambio en las politicas de cobro de cuentas y inventarios permiten mantener un saldo adecuado de efectivo.

INTERNOS: las decisiones que se tomen en cualquier funcion de la empresa tienen que ver directa o indirectamente con el efectivo, por ello el encargado del efectivo deberia tener la habilidad suficiente para reconocer el efecto financiero que puede causar la decision de cambios en la politicas de ventas, produccion o compras.

Todos estos factores deberan analizarse al tratar de desarrollar un pronostico de efectivo.

Por consiguiente exigen un esfuerzo mental pero que se justifica porque sus ventajas son apreciables:

- 1.- Facilita la obtencion anticipada de fondos adicionales que pueden necesitarse en forma repentina.
- 2.- Se utiliza efecientemente los fondos disponibles al dedicarlos para nuevas inversiones.
- 3.- Permite comprobar si los presupuestos son adecuados y a la vez los complementa el presupuesto de efectivo recoge la informacion de la mayor parte de sistema.
- 4.- Como la disponibilidad de fondos no es ilimitada, entonces los planes propuestos deben adaptarse a las circunstancias financieras de la empresa.
- 5.- Es el instrumento principal para el control constante de la posicion de efectivo.

4.2.- Metodo de entradas y salidas de efectivo:

Consiste en realizar una investigacion cuidadosa de las diferentes transacciones que provocan entradas de efectivo, asi como de aquellas que produzcan salidas del mismo elemento y tratar de distinguir, en ambos caso, las entradas y las salidas normales de las que no lo son. Esta division entre normales y excepcionales delecta si el incremento o desarrollo de la liquidez de la empresa esta siendo financiado con recursos normales o extraordinarios.

Por transacciones normales entendemos los flujos de entradas o salidas de efectivo, generados por las actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro en el cual esta trabajando y que son repetitivas.

Es de gran importancia que dicho estudio se efectue con mayor precisión para evitar un pronóstico de cobranza que lejos de ayudar, provoque errores. Es de gran importancia que dicho estudio se efectue con la mayor precisión para evitar un pronóstico de cobranza que lejos de ayudar, provoque errores. Las ventas ~~de~~ contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas de efectivos normales.

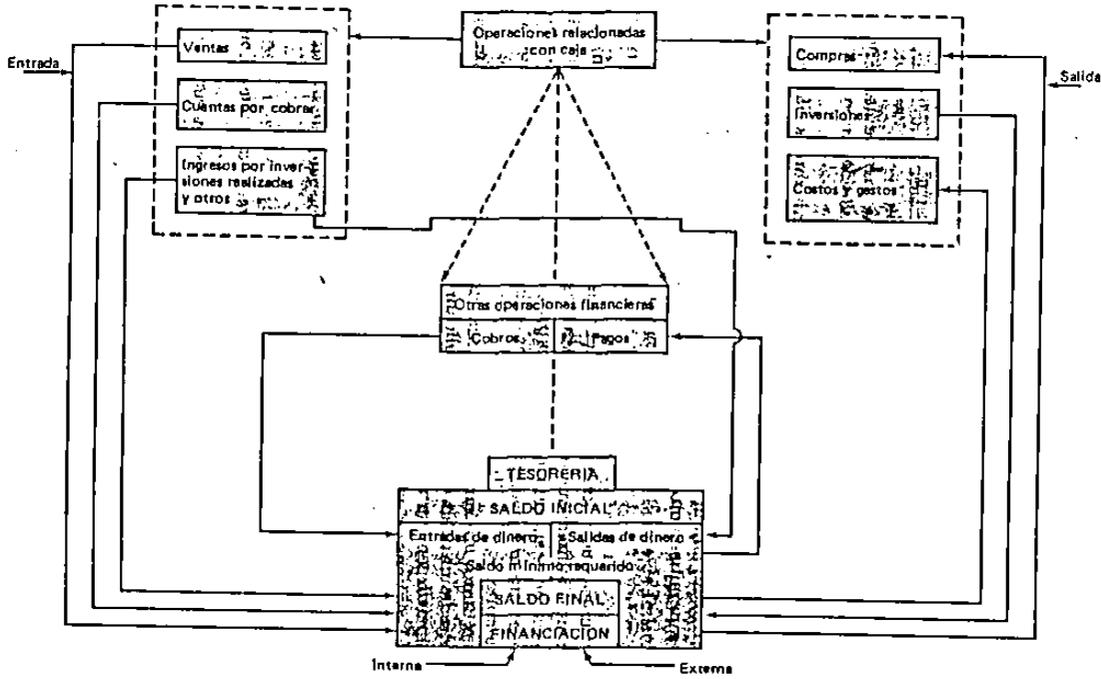
Las entradas excepcionales están integradas por intereses cobrados en la inversiones, ventas de activo no circulantes, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, que se determinan fácilmente respecto al monto y el tiempo que habrían de lograrse. Las entradas normales más las excepciones nos dan el total de entradas.

Las salidas normales están integradas básicamente por pago a proveedores, pagos de nómina y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Las salidas excepcionales de efectivo están integradas por las siguientes partidas como pago de dividendos, adquisición de activos no circulantes, pago de pasivos a corto y largo plazo.

Una vez que se determina el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos de efectivo, si las entradas fueran mayores que las salidas, sería positivo; al contrario, sería negativo en el caso de que las salidas fueran mayores que las entradas; ambas situaciones pueden surgir en cualquier mes del periodo presupuestal. La clasificación de las entradas y salidas en normales y excepcionales reside fundamentalmente en la característica de la repetitividad o no de apoyadas en este principio.

Toda empresa deberá adoptar la clasificación que considere adecuada para elaborar su presupuesto de efectivo.



4.3- METODO DE LA CORRIENTE DE EFECTIVO.

Consiste en analizar los flujos de dinero entre dos balances: El del periodo anterior y el del periodo sujeto a proyeccion, conjuntamente con el estado de perdidas y ganancias proyectado.

Las diferencias entre el aumento disminucion en el saldo de caja las utilidades o perdidas proyectadas en cualquier empresa se deben a varias razones:

1. Las entradas de efectivo provenientes de ventas de activos fijos emision de acciones y prestamos, asi como las salidas de efectivo por pago de deudas, no deben aparecer en el estado de perdidas y ganancias ya que no son cuentas de resultados sino que se deben presentar en el presupuesto de efectivo.
- 2.- Los pagos en efectivo por impuestos y dividendos de periodos y ganancias sino de utilidades retenidas.
- 3.- En el presupuesto de efectivo los pagos por compra de materia primas y activos fijos aparecen como salidas de dinero. Perdidas y ganancias mostrara solo el costo de los materiales y suministros usados y la parte correspondiente a la depreciacion del año en que hayan prestado servicios esos activos fijos.
4. Cierta entradas de efectivo por cuentas por cobrar realizados en el periodo presupuestado se originaron de ventas de periodos anteriores.
- 5.- Parte de las salidas de efectivo del periodo actual son hechas como abono a saldos de cuentas por pagar en compra de activos fijos anteriores.

6.-Gran parte de los productos elaborados y a cuya fabricacion se cargaron costos por materiales, mano de obra y afines que requirieron salidas de efectivo; al ser vendidos a credito, su dinero no se recupera en el periodo sino en periodos que van mas alla del año y en ocasiones son irrecuperables.

Estas razones son suficientemente claras y llevan a concluir que por nignun motivo el aumento o disminucion en una cuenta de efectivo puede ser igual al aumento o disminucion en las cuentas de perdidas y ganancias.

4.4- SALDO MINIMO REQUERIDO.

Como una buena parte de las transacciones de una empresa se relacionan con el efectivo, y como no coinciden las entradas de dinero con las salidas, es indispensable dejar una remanente para solucionar casos imprevistos. No existen reglas precisas que indiquen la cantidad de dinero que una empresa debe mantener en su cuenta de "efectivo".

Existen varios modelos matematicos estadisticos y administrativos que han tratado de solucionar el problema poniendo en consideracion lo que cuesta no tener dinero para cumplir con los compromisos irreversibles, con lo que cuesta mantener suficiente efectivo, sabiendo que éste pierde su poder adquisitivo a traves de los años.

Como ejemplo ilustrativos se incluyen:

- 1.- Dejar como saldo los desembolsos por gastos que porian presentarse en 8 o 15 dias. De todas maneras esta politica estara en estrecha relacion con las entradas posibles de efectivo en ese periodo.
- 2.- Establecer un cierto numero de dias/ venta, es decir fijar el

monto de efectivo segun ~~el~~ monto de las ventas.

3.- Por medio de una analisis de regresion. en donde el efectivo es la variable dependiente y las ventas la variable independiente.

Este problema de analisis del saldo a mantener se complementa con una evaluacion de su " inversion en efectivo " esta produccion los beneficios esperados.

Algunas pautas para cubrir los faltantes de dinero: En la practica ordinaria cuando hay un faltante de dinero algunas empresas recurren a la financiacion, externa lo cual lleva implicita una tasa de interes.

Como el problema de la liquidez o iliquidez de un negocio se relaciona con la administracion del capital de trabajo y este, a su vez se relaciona con otras areas, entonces se plantean algunas acciones que dan buenos resultados.

* En relacion a los ingresos. Se debe buscar el incremento de los mismos por medio de las siguientes acciones:

- Subir precios.
- Cobrar intereses por la financiacion y por la demora en el pago.
- Buscar una maxima rotacion de inventarios. Aunque el margen de utilidad sea mas bajo.
- Vender al contado
- Pagar comisiones sobre cobros no sobre ventas.
- Exigir ingresos financieros anticipados.
- Vender todos los activos innecesarios al negocio.
- Si se vende a credito hacerlo a plazos cortos y a los mejores clientes.

Apilizar los cobros.

Exigir anticipos en todo contrato de venta.

Procurar la exportacion de los productos.

En relacion con los pagos, se debe buscar su reduccion con los apuntes de los impuestos.

Obtener plazo con los proveedores y buscar a la vez otras formas de financiacion.

Efectuar las compras estrictamente necesarias.

Programar la recepcion de materiales, segun los programas de produccion.

Minimizar los gastos de publicidad, promocion y venta.

Eliminar importaciones de materias primas que se produzcan en el pais.

Evitar los creditos en moneda extranjera.

Otras.

Eliminar lineas no rentables.

Ubicar algunos productos en sitios de mayor consumo.

Cancelar los clientes morosos.

Buscar dinero barato en corporaciones financieras.

CASO PRACTICO.

La compañía industrial " X Y " desea elaborar un presupuesto de efectivo para el primer semestre del año 1994, para lo cual solicita sus servicios. suministro la siguiente información:

A. INGRESOS:

| | |
|-----------------------------|-------------|
| (a) Ventas planeadas: Enero | \$ 200,000. |
| Febrero | 200,000. |
| Marzo | 200,000. |
| Abril | 250,000. |
| Mayo | 250,000. |
| Junio | 300,000. |

Se espera que el 10% se realice al contado y el 90% a crédito, se recuperará cartera al mes siguiente de efectuadas las ventas.

(b) Se espera que las cuentas a cobrar pendientes el 31 de diciembre ascenderán a \$ 185,000. y que todas serán cobradas en el mes de enero.

(c) Se espera así mismo vender equipo usado que la compañía ya no necesita en abril por \$ 40,000. y en junio \$ 30,000.

B. EGRESOS:

Se hizo el siguiente pronóstico de desembolsos:

(a) Compra de materiales:

| | | | |
|---------|------------|-------|------------|
| Enero | \$ 70,000. | Abril | \$ 70,000. |
| Febrero | 70,000. | Mayo | 90,000. |
| Marzo | 70,000. | Junio | 90,000. |

Estos materiales serán adquiridos en condiciones de pago a 30 días las cuales serán liquidadas tan pronto como se venzan.

(b) Se planea la compra de equipo de oficina así:

Enero \$ 200,000.

Junio 200,000.

Condiciones de pago a 60 días.

(c) Reemplazo rutinario de equipos menores por \$ 5,000. mensuales, condiciones a 60 días.

(d) Compra al contado de útiles de oficina a razón de \$1,000. al mes.

(e) Cuentas a pagar pendiente a 31 de diciembre de \$ 150,000. con vencimiento a enero.

(f) Pago de salarios de \$ 50,000. mensuales.

(g) Pago de costos indirectos de \$ 10,000. mensuales.

(h) Se estimó gastos de administración y generales \$25,000 mensuales.

(i) Pago de impuestos a la renta, \$ 20,000. en marzo y junio.

(j) Dividendos se esperan cancelar en enero por \$ 40,000.

Suponga además que había un saldo en efectivo a diciembre 31 de \$35,000. y que el saldo mínimo requerido en efectivo era \$ 50,000. Los saldos creditos seran cubiertos con un prestamo bancario cancelando intereses del 2% mensual. Los prestamos y su cancelacion se haran en multiples de \$ 500. (suponer que se cancelara la deuda y los intereses al mes siguiente a aquel en que se efectuaron.)

COMPANIA "XY" S.A.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PRIMER SEMESTRE DE 1994.

| Detalle | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Semestral |
|-----------------------------------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| Saldo inicial \$ | 35.000 | 50.000 | 50.080 | 50.020 | 50.340 | 50.260 | 35.000 |
| INGRESOS: | | | | | | | |
| otas a cobrar (1993) | 185.000 | | | | | | 185.000 |
| vtar contado (10%) | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 25.000 | 25.000 | 30.000 | 140.000 |
| vtas a credito (90%) | - 0 - | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 225.000 | 225.000 | 990.000 |
| vtas eq. usado | | | | 40.000 | | 30.000 | 70.000 |
| TOTAL INGRESOS | 205.000 | 200.000 | 200.000 | 245.000 | 250.000 | 285.000 | 1,385,000 |
| EFECTIVO DISP. | 240.000 | 250.000 | 250.080 | 295.020 | 300.340 | 335.260 | 1,420,000 |
| EGRESOS: | | | | | | | |
| otas a pagar (93) | 110.000 | | | | | | 110.000 |
| compras mal.'s | | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 90.000 | 90.000 | 390.000 |
| compra eq. de of. | | | 200.000 | | | | 200.000 |
| compra eq. menor | | | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 20.000 |
| compra utl. de of. | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 6.000 |
| pago salarios | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 300.000 |
| pago ind. fab. | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 60.000 |
| pago de gastos admon. y grales | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 150.000 |
| pago de imp. | | | 20.000 | | | 20.000 | 40.000 |
| pago dividendos | 40.000 | | | | | | 40.000 |
| TOTAL EGRESOS | 236.000 | 156.000 | 381.000 | 161.000 | 181.000 | 201.000 | 1,316,000 |
| SALDO ANTES DE PRESTAMOS | 4.000 | 94.000 | (130,920) | 134.020 | 119,340 | 134,260 | 104.000 |
| PRESTAMO C.P. | 46.000 | 3.000 | 184,000 | 104.000 | 37,000 | | 374,000 |
| ABONO A PRESTAMO | | 46.000 | 3.000 | 184,000 | 104,000 | 37,000 | 374,000 |
| INTERESES DEL 2% MENSUAL. | | 920 | 60 | 3680 | 2080 | 740 | 7.480 |
| SALDO FINAL \$ | 50.000 | 50.080 | 50.020 | 50.340 | 50.260 | 96.520 | 96.520 |

CAPITULO 5. ESTADOS FINANCIEROS Y ANALISIS de INFORMACION

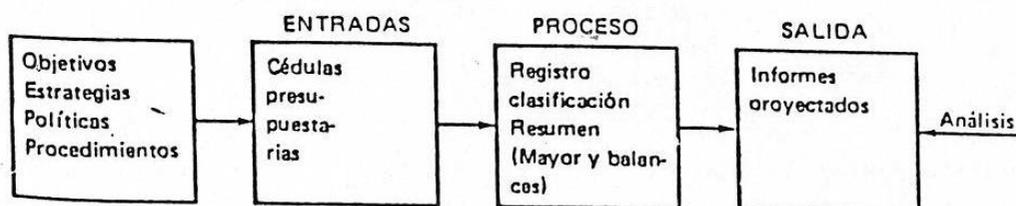
5.1 ASPECTOS GENERALES:

El procedimiento de la información contable generalmente culmina en unos informes financieros.

Entre los informes que se podrían reportar, según las necesidades del usuario, merecen especial mención:

- * El Balance general.
- * El estado de pérdidas y ganancias.
- * El estado de costo de producción y ventas.
- * El estado de cambios en la posición financiera.
- * El flujo de efectivo.
- * Reembolso de capital.
- * Gráficas.
- * Estados financieros ajustados por efectos de la inflación.

Estos informes también se podrían reportar en presupuestos pues no hay diferencias substanciales, en cuanto a su parte operativa, entre el sistema de información contable y el sistema de información presupuestario. El procedimiento seguido en el caso es sencillo, se parte de unos objetivos, estrategias, políticas y procedimientos, para elaborar unas cédulas presupuestarias.



El Proceso de confección de los estados financieros proyectados.

Se deben hacer ajustes por efectos inflacionarios o por cambios a las cifras presupuestales que sean de menor importancia se pueden hacer se a partir de los saldos obtenidos.

Si la administracion ha de maximizar el valor de una empresa, debe tomar ventajas de los puntos fuertes de la empresa y corregir sus puntos débiles.

El analisis de los estados financieros incluyen una comparacion del desempeño de la empresa frente al de otras empresas dentro de la misma industria.

5.2- ESTADO DE RESULTADO PREDETERMINADO:

Este metodo consiste en tomar el estado de resultados estimado para el proximo periodo y agregar o disminuir a la utilidad las partida que afecten el estado de efectivo que no este incluidas como ventas o gastos. Las partidas incluidas en el estado de resultados y que afectan el estado de efectivo son principalmente, las inversiones en activo fijo, o en capital de trabajo, dividendos por pagar, los prestamos que se espera obtener, las aportaciones de capital.

Informacion adicional

Estado financieros
de periodo anterior

Politica de ctas
por cobrar, inv.
proveedores

Estado de resultado proyectado

A la utilidad se suman las
depreciaciones y amortizaciones

Determinar los cambios en el
capital de trabajo

Determinar cambios en activos
no-circulantes

Determinar cambios en el pasivo
y politica de dividendos

Estado de flujo de efectivo.

Ejemplificacion del metodo del estado de resultados presupuestados.

5.3- CONTROL DE LAS UTILIDADES:

La obtencion de utilidades es el principal objetivo de toda empresa. El realizarlas no como consecuencia de circunstancias fortuitas, sino consistentemente a traves de varios periodos, es el resultado de: objetivo de las funciones a cargo de la administracion : planeacion inteligente, coordinacion y control.

Los presupuestos de operaciones relativos a las cuentas de resultados, en si mismos constituyen la planificacion de las utilidades y son el resultado de la evaluacion de las condiciones futuras probables.

Las decisiones que tome la gerencia y que en muchos casos implican la seleccion de alternativas, deben basarse en el conocimiento de tres factores: volumen de ventas, costos, y utilidad neta. La comprension de las relaciones existentes entre estas fuerzas, asi como del efecto probable que resulte del cambio en el volumen de ventas, es de importancia capital en el control de la utilidad. existe a la mano un metodo para apreciar la estructura de utilidad y las relaciones entre los elementos que la conforman y conocemos con el nombre de " punto de equilibrio

5.4- BALANCE GENERAL PREDETERMINADO:

Partiendo del balance al inicio del periodo presupuestal, si afectamos sus valores con las operaciones estimadas y que quedaron contenidas por los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, llegaremos a obtener los estados financieros a la terminacion del ejercicio.

Siguiendo la forma clasica de lo que conocemos por hoja de trabajo, disponemos el primer par de columnas para asentar los saldos deudores y acreedores del balance inicial; el siguiente par de columnas lo destinamos para contener los movimientos deudores y acreedores que por cada

cuenta que resulten como consecuencia de los asientos que corramos para registrar las operaciones correspondientes a cada presupuesto. El siguiente par de columnas nos sirve para obtener los saldos ajustados como consecuencia de las alteraciones sufridas por los importes de las operaciones asentadas. Clasificando las cuentas de resultados en el siguiente par de columnas, obtenemos el estado de resultado cuyo resultado neto debe confirmar el mostrado por el presupuesto de resultado ya formulado. por ultimo en las columnas finales presentamos los saldos de las cuentas de balance, con lo que obtenemos el balance general predeterminado.

Otro metodo consiste en elaborar un estado de flujo de efectivo a traves de la comparacion entre un balance del año actual y otro pronosticado para el periodo siguiente. la tecnica es muy variada y cambia en cada circunstancia. sin embargo, se puede elaborar de la siguiente manera

- (a) Determinar la utilidad o perdida para el periodo siguiente mediante la preparacion de un estado de resultado presupuestado.
- (b) Estimar mediante rotaciones las cifras de las partidas que componen el capital en trabajo
- (c) Estimar las cantidades de activos fijos con base en las cifras actuales y los nuevos proyectos de inversiones.
- (d) Ajustar tambien las cuentas de pasivo y capital, de acuerdo con prestamos concertados o nuevas emisiones de capital; o bien por pagos que se deben efectuar durante este periodo.
- (e) Presentar un balance con los datos obtenidos. Este balance, por supuesto, no dara el mismo resultado.
- (f) La presentacion del presupuesto de efectivo.

CASO PRACTICO:

ALMACENES " ROSY ". Suministra la siguiente informacion:

(a) Balance general:

| " ROSY " | | | |
|------------------------------------|-------------|--|---------------|
| BALANCE GENERAL AL 31 DE DIC. 1994 | | | |
| ACTIVO | | | |
| Efectivo | \$ 100,000. | | |
| Cuentas por cobrar | 750,000. | | |
| Inventarios de mcias. | 350,000. | | \$ 1;200,000. |
| | | | |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | |
| Proveedores | \$ 450,000. | | |
| Obligaciones bancarias | 150,000. | | |
| Capital y reservas | 600,000. | | 1;200,000. |
| | | | |

(b) VENTAS PROYCTADAS PARA 1994 (INCLUYEN EL PORCENTAJE DE INFLACION)

| | | | |
|---------|-------------|------------|-------------|
| Enero | \$ 700,000. | Agosto | \$ 700,000. |
| Febrero | 600,000. | Septiembre | 800,000. |
| Marzo | 700,000. | Octubre | 800,000. |
| Abril | 600,000. | Noviembre | 700,000. |
| Mayo | 600,000. | Diciembre | 900,000. |
| Junio | 800,000. | Enero | 1;000,000. |
| Julio | 800,000. | | |

(c) GASTOS MENSUALES (con inflacion)

| | |
|-----------------------|-------------|
| Arrendamientos | \$ 150,000. |
| Sueldos | 120,000. |
| Prestaciones sociales | 36,000. |
| Gastos varios | 50,000. |

(d) POLITICAS DEL NEGOCIO:

- * Las ventas de diciembre de 1994 fueron de \$ 750,000.
- * El saldo de obligaciones bancarias a 31 de diciembre de 1994 debera cancelarse en junio de 1995.
- * Los gastos se pagan en el mes que se causan.
- * La empresa cancela creditos a 30 dias.
- * Las ventas se cobran en el mes siguiente de ser efectuadas.
- * La empresa proyecta vender sus mercancías con un 100% del precio de compra.
- * La empresa adquiere las mercancías en el mes anterior a aquel en que se efectua la venta y lo hace a credito.
- * Las cuentas de los proveedores se pagan en efectivo a los 30 dias.
- * Las prestaciones sociales se cancelan al finalizar el año.

Se requiere elaborar en forma mensual para el primer trimestre y por trimestres los 9 meses ultimos:

Flujo de efectivo

Estado de resultado

Balance general

ALMACENES "ROSY"
FLUJO DE EFECTIVO
ENERO A DICIEMBRE DE 1994
T R I M E S T R E S

| Descripcion | Ene. | Feb. | Mar. | Total | segundo | tercero | cuarto | anual |
|------------------|------|------|------|-------|---------|---------|--------|-------|
| saldo inicial | 100 | 80 | 160 | 100 | 90 | (120) | 70 | 100 |
| ctas * cobrar | 750 | 700 | 600 | 2050 | 1900 | 2300 | 2300 | 8500 |
| efec. disp. | 850 | 780 | 760 | 2150 | 1990 | 2180 | 2370 | 8600 |
| EGRESOS: | | | | | | | | |
| pago a prov. | 450 | | | 450 | | | | 450 |
| pago obligac. | | | | | 150 | | | 150 |
| compra de mcias. | | 300 | 350 | 650 | 1000 | 1150 | 1200 | 4000 |
| pago de sueldos | 120 | 120 | 120 | 360 | 360 | 360 | 360 | 1400 |
| pago prestac.s. | | | | | | | 432 | 432 |
| pago arrend. | 150 | 150 | 150 | 450 | 450 | 450 | 450 | 1800 |
| gastos varios | 50 | 50 | 50 | 150 | 150 | 150 | 150 | 600 |
| | 770 | 620 | 670 | 2060 | 2110 | 2110 | 2592 | 8872 |
| SALDO DISPONIBLE | 80 | 160 | 90 | 90 | (120) | 70 | (222) | (222) |

ALMACENES "ROSY"
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
DEL 1. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994

| | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Ventas | | \$ 8;700,000. |
| Menos: costo de ventas. | | |
| Inventario inicial | \$ 350,000. | |
| Mas : compras | 4;500,000. | |
| Disponibile | 4;850,000. | |
| Menos: inventario final | 500,000. | 4;350,000. |
| Utilidad bruta | | \$ 4;350,000. |
| Menos: gastos operacionales | | |
| Sueldos | \$ 1;440,000. | |
| Arrendamientos | 1;800,000. | |
| Prestaciones sociales | 432,000. | |
| Gastos varios | 600,000. | 4;272,000. |
| UTILIDAD DE OPERACIONAL | | \$ 78,000. |
| Mas : otros ingresos | | --()-- |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | | \$ 78,000. |
| Menos: imppormenta (30%) | | 23,400. |
| UTILIDAD NETA | | 54,600. |

ALMACENES "ROEY"
BALANCE GENERAL PROYECTADO
EN DICIEMBRE: 31 DE 1994

ACTIVO.

| | | |
|--------------------|----------------|---------------|
| Efectivo | \$ (222,000.) | |
| Cuentas por cobrar | 900,000. | |
| Inventarios | 500,000. | \$ 1;178,000. |

PASIVO Y PATRIMONIO.

| | | |
|---------------------------|------------|------------|
| Impuestos por pagar | \$ 23,400. | |
| Proveedores | 500,000. | |
| Capital y reservas | 600,000. | |
| utilidades por distribuir | 54,600. | 1;178,000. |

CAPITULO 6.- AUDITORIA DEL PRESUPUESTO.

6.1- DEFINICION DE TERMINOS:

Hace varias décadas se planéo el problema sobre la auditoría de estados financieros proyectados. Y se definició algunos lineamientos para dictaminar esta clase de información destacandose como fundamentales

- * Que el intervalo existente entre la fecha de información proyectada y la ejecución de la operación sea corto.
- * Que las acciones que se preveen realizan entre las partes esten sujetas a convenios definitivos.
- * Si los acontecimientos futuros no se realizan, el auditor puede expresar el caracter de las operaciones.

Aceptando que la practica administativa ha avanzado y que el presupuesto es solo una parte de la planeacion estrategica, a continuacion se hace alusion brevemente a los aspectos mas importante, partiendo de la base que la planeacion " sera mas eficiente cuando se acompaña de un sistema presupuestario bien elaborado, sujeto a examen, investigacion y evaluacion por los auditores ".

Varios son los conceptos que deben discutirse al tratar el problema de la planeacion de las organizaciones, especialmente cuando se trata de ligar el trabajo de auditoria a ese proceso, veamos algunos:

- * Planeacion a largo plazo. Para hacerlo se parte de un análisis de la expectativas economicas del país y de la fijacion de los objetivos de la firma como un todo a partir del cual se hace la proyeccion de las ventas para un periodo de cinco años.
- * La misión del negocio. Consiste en definir el marco de actuacion actual y futuro de la organizacion teniendo presente los productos

que fabrica y distribuye, las condiciones economicas y del mercado y las areas geograficas donde se distribuiran los productos. incluye ademas la busqueda de una posicion de liderazgo en el sector donde esta operando.

- * Diagnostico externo. Consiste en la idetificacion de una serie de factores externos, de por si incontrolables que inciden en el futuro tanto a nivel nacional como regional y de la misma organizacion
- * Diagnostico interno. Consiste en la identificacion de los factores que subyacen en la organizacion y cuyo manejo adecuado, permite competir favorablemente en el mercado.
- * Planeacion estrategica. Evaluacion de los factores controlables e incontrolables de un negocio, elaborada tomando como base el proposito de la empresa.

En la planeacion estrategica comprende varios aspectos:

- 1.- Elaboracion del diagnostico.
 - 2.- Definicion de la mision, objetivos, estrategias y politicas de la organizacion.
 - 3.- Determinacion de los programas.
 - 4.- Elaboracion del presupuesto y los procedimientos
 - 5.- Evaluacion y control.
- * Evaluacion corporativa. Examen detallado de factores pasados y presentes asi como las proyecciones posibles que permitenen el desarrollo de la empresa.
 - * Estrategia del negocio. conjunto de acciones futuras interrelacionadas, tendientes al logro de una ventaja competitiva sostenible

6.2- PROGRAMA DE AUDITORIA.

Como se ha notado en el desarrollo de la obra, el programa de auditoria del presupuesto debe ligarse al sistema de planeacion integral de la organizacion. en consecuencia, su examen minimo debera contener:

- (a) Auditoria de los proposito, objetivos y mentas. La auditoria interna debe examinar y evaluar el proceso administrativo con el objeto de determinar si existen garantia razonable de que se podra alcanzar los objetivos y metas estipuladas.
- (b) Evaluacion del diagnostico externo incluyendo el examen del entorno. Se debe llevar al auditor a listar exhaustivamente las oportunidades, y amenazas que se den en ese medio o indagar sobre las expectativas de cambio o de ajuste a los mismos. Esto conducira alas recomendaciones para determinar a cuales factores debe hacerse frente y cuales deben aprovecharse porque sus efectos son beneficos para organizacion.
- (c) Evaluacion de los programas. Los programas estan en intima relacion con la naturaleza propia de cada empresa. En las empresas privadas consideramos importante los programas operativos y los programas de inversiones.
- (d) Evaluacion del diagnostico interno. Segun las operaciones de " autorizacion, supervision y comparacion periodicas se han planeado, realizado y documentado ". En forma adecuada para alcanzar las metas y objetivos propuestos y si se alcanzaron las metas preestablecidas.
- (e) Evaluacion del presupuesto y de los planes operativos. Los presupuestos desempeñan papel importante dentro de las herramientas

administrativas, pues con ellos, se trata de anticiparse a unos hechos, minimizar el riesgo, orientar la empresa hacia un mejor futuro y ponderar unos recursos economicos y humanos necesarios para alcanzar los propositos de la organizacion. Si bien es cierto que los auditores son cautelosos para opinar sobre datos estimados, deben afrontar el problema, pues se sabe que en muchas organizaciones la informacion financiera basada en datos historicos no satisface plenamente a quienes toman decisiones.

(f) Evaluacion del personal. Al definir unas pautas generales para efectuar una auditoria al presupuesto, no se podria abstener del tema al personal implicado en el sistema, debido a que este es el motor principal para el logro de los objetivos estipulados en el presupuesto. en ese sentido se tratara de analizar 3 aspectos:

- La conducta de las personas frente al presupuesto.
- Los efectos de los presupuestos en las personas.
- Unas pautas para lograr mejorar resultados.

Un programa de auditoria al presupuesto como parte de un proceso de planeacion estrategica debe evaluar al menos las siguientes areas:

- 1.- Ventas y gastos relacionados
- 2.- Produccion y sus componentes
- 3.- Gastos de administracion y financieros
- 4.- Pronostico de efectivo
- 5.- Registros contables y estados financieros proyectados.

CAPITULO 7.- ANALISIS FINANCIERO.

7.1- NECESIDADES DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en una empresa, informacion acerca de la situacion y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas

En estas circunstancias, resulta que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que esten constituyen cuadros numericos insuficientes para explicar. Los estados financieros y su examen superficial se utilizan como punto de partida para una investigacion ulterior en virtud de que solo proporcionan referencias acerca de hechos concernientes a un negocio.

El inicio de un analisis presupone, en el que lo efectua, la posesion de ciertas ideas previas sobre lo que va a analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar el analisis.

El analisis financiero se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la informacion de la contabilidad, de la economia y de otras operaciones comerciales, sean mas utiles para propósitos de toma de decisiones. Cualquiera persona que tome una decision y que esté interesada en el futuro de una organizacion comercial o no lucrativa, encontrara util el analisis financiero.

Contablemente la materia de los estados financieros comprende dos aspectos: " construccion y analisis ", dedicaremos al estudio del analisis, el cual es el aspecto de mayor interés general.

Los estados financieros muestran la situacion y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones

realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación.

De los varios reportes que las corporaciones emiten para sus accionistas, el informe anual es probablemente el más importante. Va dirigido a sus accionistas. contiene los estados financieros básicos, así como la opinión de la administración a cerca de las operaciones del año inmediatamente anterior de los prospectos futuras de la empresa. •

El análisis de los estados financieros puede ser "interno o externo". las fuentes externas son las deudas, las acciones preferentes y las acciones comunes. La fuente interna es la cantidad que se genera por la operación del negocio, se enfoca en las operaciones como una fuente de ingresos, efectivo y fondos.

A continuación se mencionaran en una breve definición de cada uno de los conceptos:

- (a) Flujo ingresos. Este concepto se refiere a la cantidad de utilidad neta generada por las operaciones.
- (b) Flujo de efectivo. Este concepto se refiere a la cantidad de efectivo generada por las operaciones.
- (c) Flujo de fondo. Este concepto se refiere a la cantidad de capital de trabajo neto generada por las operaciones.

7.2- OBJETO DEL ANALISIS.

En la época actual, la constitución y operación de los negocios no solo se motiva por el propósito de obtener suficientes utilidades en beneficio de los negocios, sino para realizar un servicio social.

En esa virtud, todas las personas que en alguna forma están conectadas con una empresa, administradores, trabajadores, inversionistas, banqueros, fisco. Tienen interés en su éxito, puesto que el fracaso de la empresa repercute desfavorablemente, en diverso grado, en su economías y en el bienestar social; por tanto el objetivo del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

El problema de las utilidades en los negocios es el punto de convergencia de todos los analizadores. Para llegar a ese punto es necesario hacer el análisis de los estados financieros.

El costo del análisis es determinante en su amplitud, atendiendo a que no debe llevarse más allá de donde se necesite para reunir los suficientes elementos de juicio para deducir conclusiones importantes en relación a la productividad de la empresa.

La suficiencia o insuficiencia de las utilidades es la conclusión medular del análisis de los estados financieros.

7.3- LA COMPARACION EN EL ANALISIS.

Desde un punto de vista general, el problema de la administración de una empresa radica en la obtención y empleo de información oportuna, y accesible. En la obtención de información y en su empleo, se hace la aplicación de las dos operaciones fundamentales de la inteligencia: "la síntesis y el análisis.

No hay disciplina del conocimiento en que no intervengan las dos operaciones, sin el análisis y sin la síntesis. No hay trabajo completo de la inteligencia ni desarrollo regular del pensamiento.

La síntesis es el fin del conocimiento humano, es el fruto del progreso del espíritu, la expresión del esfuerzo oportunamente empleado en sus ejecuciones. análisis significa: " distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos ".

El analizador desde cualquier punto de vista, está más interesado en el funcionamiento del negocio que su situación. El análisis debe hacerse considerando que la empresa continuara en sus negocios, con el fin de entender el movimiento de la misma.

Los cambios operados en varios años en la situación financiera de un negocio son más significativos que el balance perteneciente a cada ejercicio; es limitado el significado de las utilidades de un negocio pertenecientes a un solo ejercicio, por la influencia de las circunstancias operantes durante el mismo.

Las circunstancias de la mayoría de los hechos pertenecientes a un negocio, que pueden ser asentados cuantitativamente, son mejor entendidas cuando, con las debidas precauciones, se las compara con las condiciones de los mismos hechos de negocios similares y con las de hechos que se han tomado como base de comparación.

CAPITULO 8.- EVALUACION DE LA ACTUACION FINANCIERA.

8.1- ANALISIS DE RAZONES:

El analisis de razones de los estados financieros de una empresa es de interes para los accionistas, acreedores y administradores de la empresa. El accionista actual y futuro se interesa en el nivel riesgo actual y futuro de los rendimientos. Los acreedores se interesan sobre todo por la liquidez a corto plazo de la empresa y por su capacidad para enfrentar las deudas a largo plazo. Los acreedores actuales desean asegurarse de la liquidez de la empresa y de su capacidad para atender el pago de intereses a su vencimiento. Los acreedores potenciales se interesan en determinar la probabilidades de la empresa para responder por las deudas adicionales que resultarian de extenderles un credito.

Existen dos procedimientos fundamentales para la utilizacion de razones financieras:

- 1.- El analisis seccional momentaneo: consiste en la comparacion de diferentes razones financieras de la empresa en un momento dado. Toda la empresa desea conocer la eficiencia de sus operaciones en relacion con sus competidores. Esta comparacion permite que la empresa descubra diferencias operacionales, las cuales si se modifican aumentara su eficiencia.
- 2.- El analisis en periodos o series de tiempos: se lleva a cabo cuando un analista analiza el funcionamiento de la empresa segun diferentes periodos o tiempos. La comparacion del funcionamiento actual de la empresa con el pasado mediante el analisis de razones permite que la empresa determine si su desarrollo corresponde con lo planeado.

Las razones, índices o cocientes financieros pueden dividirse en cuatro grupos básicos (razones de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad). Como requisito general, los instrumento necesario para un buen análisis financiero debe incluir, por lo menos, el estado de resultados y el balance general.

(a) Razones de liquidez. La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo medida que estas vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera total. Las tres medidas básicas de liquidez son:

- 1.- Capital neto de trabajo. Este concepto de una empresa se calcula restando los activos circulantes con los pasivos a corto plazo.
- 2.- Índice de solvencia. Este es uno de los índices financieros que se utilizan con mayor frecuencia. Se expresa como sigue:

Índice de solvencia = $\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo a corto plazo}}$

La aceptabilidad de un índice de solvencia depende pues, del método de predicción de los flujos de efectivo de una empresa.

- 3.- Razonde prueba rápida (o "prueba de ácido"). Esta razón es semejante al índice de solvencia, con la diferencia de que no incluye al inventario en el activo circulante. Esta razón se calcula como sigue:

Razon de prueba rápida = $\frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$

- (b) Medidas de actividad. Estas medidas se emplean para medir la velocidad o rapidez a las diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. algunas medidas actividad son las siguientes:

- 1.- Rotacion de inventario. Se dice que la actividad o liquidez del inventario de una empresa se mide por su rotacion.

$$\text{Rotacion de inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario}}$$

Un plazo de inventario promedio es cuando dividimos la rotacion de inventario entre 360 dias.

- 2.- Plazo de cobranza promedio. duracion media de las cuentas por cobrar, es util para evaluar las politicas de credito y cobranza

$$\text{Ventas promedio diarias} = \frac{\text{Ventas anuales}}{360 \text{ dias}}$$

$$\text{plazo de cobranza promedio} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas promedio diarias}}$$

- 3.- Plazo de pago promedio. Se llama tambien duracion media de las cuentas por pagar.

$$\text{Plazo de pago promedio} = \frac{360 \text{ cuentas por pagar}}{\text{compras anuales}}$$

- (c) Razon o indice de endeudamiento. Este indice mide la porporcion del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor sea este indice, tanto mayor sera la cantidad de dinero de otras personas que se esto utilizando para generar ganancias; y se calcula:

$$\text{Razon de endeudamiento} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}}$$

(d) Razon de rentabilidad. Los tres indice de rentabilidad de uso mas generalizado son:

1.- Margen bruto de utilidades. Este margen indica el porcentaje que queda sobre las ventas despues de que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{(\text{ventas} - \text{costo de lo vendido})}{\text{ventas}}$$

2.- Margen de utilidades de operacion. Esta razon representa lo que a menudo se denomina utilidades puras que gana la empresa por cada peso de venta. Las utilidades son puras en el sentido de que no tiene en cuenta cargos financieros o gubernamentales (intereses e impuestos) y que determinan las ganancias obtenidas exclusivamente en las operaciones. Un nivel alto es mejor para este margen el cual se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidades de operacion} = \frac{\text{utilidades de operacion}}{\text{ventas}}$$

3.- Margen neto de utilidades. Este margen determina el porcentaje que queda de cada peso por venta despues de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos. Este margen debe mantenerse lo mas alto posible, ya que es una medida comun del exito de una empresa con respecto a las utilidades sobre las ventas. el margen neto de utilidades " satisfactorio " difiere considerablemente segun su respectivo campo industrial.

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{utilidades netas despues de impuestos}}{\text{ventas}}$$

8.2 ELABORACION DEL ESTADO DE ORIGEN Y UTILIZACION DE EFECTIVO.

Una de las mas importantes responsabilidades del administrador financiero es la administracion de las fuentes y de las aplicaciones de efectivo. El administrador no solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, tales como los pagos de nomina y de facturas, si no tambien debe programar la administracion estrategica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo via la expansion o la adquisicion de capital.

La herramienta para este analisis es el estado de origen y aplicacion de efectivo. Este se calcula a partir de un estado de resultados y de dos balances generales, uno al principio del periodo y otro al final. El cambio en la posicion de efectivo de la empresa se definira como la diferencia entre los origenes y las aplicaciones de fondos.

Clasificacion de origenes y utilizacion de efectivo. Las fuentes u origen de efectivo son aspectos que aumentan el efectivo de una empresa. Origenes. Las fuentes basicas de efectivo son:

- 1.- Reduccion de un activo.
- 2.- Aumento de un pasivo.
- 3.- Ganancias netas despues de impuesto.
- 4.- Depreciacion y otros gastos de no efectivo.
- 5.- Ventas de acciones.

Utilizacion. Los usos mas comunes del efectivo son:

- 1.- Aumento de un activo.
- 2.- Reduccion de un pasivo.
- 3.- Perdida neta.
- 4.- Pago de dividendos en efectivo.
- 5.- Recompra o retiro de acciones.

El estado de origen y utilizacion de efectivo al ubicar en columnas todas las fuentes (a la izquierda) y todas las utilizaciones (a la derecha). Deben aclararse ciertos puntos:

- 1.- Los " Origenes totales " Y las " utilizaciones totales " deben ser iguales; de no ser así el analista ha cometido un error.
- 2. Las ganancias netas despues de impuestos representan normalmente el primer origen señalado, y los dividendos la primer utilizacion
- 3.- La depreciacion y los aumentos en los activos fijos se presentan en segundo lugar para simplificar su comparacion.
- 4.- El orden de los origenes y utilizaciones restantes no tienen importancia.

El estado de origen y utilizacion del capital neto de trabajo se conoce como estado de cambios en la posicion financiera y debe incluir en el informe dirigido a los accionistas. Dicho estado es muy similar al estado de origen y utilizacion de efectivo, con la diferencia de que los cambios en los activos y pasivos circulante no entran por separado, si no como una sola partida, esto es, como cambio en el capital neto de trabajo.

A menudo resulta util presentar el estado de origen y utilizacion sobre una base porcentual. La interpretacion del estado se simplifica cuando cada elemento se expresa como un porcentaje de los origenes y utilizacion totales. este metodo permite al analista hacerse una idea de la contribucion relativa de cada origen y utilizacion al flujo de efectivo total de la empresa durante el periodo que abarca dicho estado.

CASO PRATICO:

La compañía almacenes " ROSY " tiene los siguientes estado financiero para 1993 y 1994. Prepare un estado de origen y utilizacion de fondos.

| ACTIVOS | 1993 | 1994 |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Efectivos | \$ 53,000 | \$ 31,000. |
| Valores | 87,000 | 0. |
| Ctas. por cobrar | 346,000 | 528,000 |
| Inventarios | 432,000 | 683,000 |
| Activo circulante | \$ 918,000 | \$ 1,242,000 |
| Activos fijos netos | 1,113,000 | 1,398,000 |
| Total | \$ 2;031,000 | \$ 2;640,000 |
| PASIVOS Y CAPITAL | 1993 | 1994 |
| Ctas. por pagar | \$ 413,000 | \$ 627,000 |
| acumulaciones | 226,000 | 314,000 |
| prestamos bancarios | 100,000 | 235,000 |
| Pasivo circulante | \$ 739,000 | \$ 1;176,000 |
| Acciones comunes | 100,000 | 100,000 |
| Utilidades acumuladas | 1;192,000 | 1;364,000 |
| Total | \$ 2;031,000 | \$ 2;640,000 |

NOTA: La depreciacion para 1994 fue de \$ 189,000 y se pagaron dividendos.

ESTADO DE ORIGEN Y UTILIZACION DE FONDOS.

| ORIGEN | | UTILIZACION | |
|----------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Utilidad neta | \$ 172,000 | Activos fijos | \$ 474,000 |
| Depreciacion | 189,000 | Ctas. por cobrar | 182,000 |
| Efectivo | 22,000 | Inventarios | 251,000 |
| Valores | 87,000 | | |
| Ctas por pagar | 247,000 | | |
| Acumulaciones | 88,000 | | |
| Prestamos | 135,000 | | |
| | <u>\$ 907,000</u> | | <u>\$ 907,000</u> |

Razon de circulante = $\frac{\text{Activo circulante} = \$ 918,000.}{\text{Pasivo circulante} = \$ 739,000.} = 1.24$

Razon de circulante para 1993 = 1.24 La razon es mala

Razon de circulante = $\frac{\text{Activo circulante} = \$ 1,242,000.}{\text{Pasivo circulante} = \$ 1,176,000.} = 1.05$

Razon de circulante para 1994 = 1.05 La razon es mala

Razon debe ser mayor a 2.1

Razon de la prueba de acido = $\frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{\$ 918,000 - \$ 432,000}{\$ 739,000} = 0.66$

Razon de la prueba de acido para 1993, 0.66 es mala por ser menor de 2.3 o 2.5

Razon de la prueba de acido = $\frac{\$ 1,242,000 - \$ 683,000}{\$ 1,176,000} = 0.66$

Razon de la prueba de acido para 1994 sigue siendo mala.

Cap. 9

Síntesis :

A continuación se presenta un resumen del contenido de los temas a tratar de esta tesis “Presupuesto y Análisis Financieros”.

Cap. 1.

Los presupuestos tanto en organismos públicos como privados se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre. Para ello toman como punto de referencia los propósitos y objetivos de las organizaciones en el tiempo, establecen planes de utilidades tanto a largo como a corto plazo, entre objetivos y recursos financieros disponibles.

Cap. 2.

En el capítulo se presenta algunos métodos de cálculo de pronóstico, se plantea y soluciona parcialmente el problema de determinación de precios.

Se muestra algunos conceptos básicos sobre investigación de mercadeo y sobre plan de mercadeo y se dan nociones sobre presupuesto de publicidad y promoción de ventas.

Cap. 3.

Un presupuesto de producción hace alusión entonces, a la determinación de las cantidades a producir y los diferentes costos relacionados con esa producción partiendo de una adecuada distribución a asignación de los medios disponibles (maquinas, procesos productivos, materiales y mano de obra) en las diferentes actividades de la empresa.

Cap. 4.

Para un negocio es vital tener información oportuna a cerca del comportamiento de sus flujos de efectivo. Esto le permite una administración optima de su liquidez, y así evitar problemas serios por falta de ella.

Cap. 5.

El sistema presupuestario se plasma en los estados financieros proyectados. Hay diferentes procedimientos para llegar a ellos : por medio de razones, derivadas de políticas previamente fijadas :

Elaborando las cédulas presupuestarias y mayorizando para, de los saldos del mayor, extractan los estados financieros por medio de análisis de cifras anteriores y las presupuestadas.

Cap. 6.

La auditoria de presupuestos no es nuevo. En nuestra época, el concepto de auditoria es mucho mas amplio y al aplicarlo en las organizaciones no podrá centuarse en la sola revisión de cifras sino en todo el sistema.

Partiendo del diagnostico de la organización hasta los procedimientos y presupuestos.

Cap. 7.

El análisis financiero se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información de la contabilidad, de la economía, contabilidad, y de otras operaciones comerciales sea mas útiles para la toma de decisiones.

Cap. 8.

El objetivo de este capítulo es desarrollar los análisis de razones y de los orígenes y aplicaciones de los fondos. El enfoque se dirigió al valor interpretativo de las técnicas más que a la mecánica de su preparación.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Presupuestos
Jorge E. Burbano Ruiz
Editorial MC. Graw Hill. (1992)
- 2.- Fundamentos de la administración financiera
James C. Van Horne
Editorial Prentice Hall.
- 3.- Finanzas en administración
J. Fred Weston, Thomas E. Copeland
Editorial MC. Graw Hill Vol. I
- 4.- Presupuestos y control en las empresas
C. Morales Relguemas
Editorial RECASA

APENDICE

AUTOBIOGRAFIA

El Lic. Rogelio Moreno Obregón nació el 19 de Abril de 1957 en Monterrey, Nuevo León. Sus padres son el Sr. Pablo Moreno Gamboa y Dominga Obregón de Moreno, finados. Estudio en la Facultad de Contaduría Publica y Administración de 1976 a 1981 obteniendo el titulo de Licenciado en Administración de empresas el día 15 de Julio de 1983 desde Junio de 1983 se desempeña como catedrático en Contabilidad, Economía y Finanzas en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, y se desempeña como Jefe de Academia de Ingeniería Económica desde 1989 a 1996.

Busca obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración, con especialidad en Finanzas con la tesis : Presupuesto y Análisis Financiero.

