

# Rol de los presupuestos en la planificación estratégica empresarial

## Contenido

<b>PRESUPUESTOS.....</b>	<b>2</b>
1.- INTRODUCCION, CONCEPTO Y OBJETIVOS.....	2
2. - LA PLANIFICACION PRESUPUESTARIA.....	3
3. - VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.....	5
4. - TIPOS DE PRESUPUESTOS.....	5
5.- QUIEN DEBE PREPARAR LOS PRESUPUESTOS.....	6
6.- EL PERIODO Y SU CICLO PRESUPUESTARIO.....	7
7.- CLASES DE PRESUPUESTOS.....	7
7.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	7
7.2 EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION.....	8
7.3 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA.....	9
7.4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.....	10
7.5 PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACION.....	11
7.6 PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION.....	13
7.6.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.....	13
7.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION.....	13
7.6. 3 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS.....	14
7.7 FLUJO DE CAJA.....	14
7.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	15
7.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	15
8. ANALISIS, INTERPRETACION DE LOS PRESUPUESTOS A TRAVES DE RAZONES FINANCIERAS.....	16
RAZONES FINANCIERAS.....	16
RAZONES DE LIQUIDEZ.....	16
CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO.....	17
RAZONES DE ACTIVIDAD.....	18
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ.....	19
RAZONES DE RENTABILIDAD.....	20
9. ANALISIS DE VARIACIONES.....	22
10. LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES.....	23
<b>CASO PRACTICO. PRESUPUESTO DE UNA EMPRESA COMERCIAL.....</b>	<b>25</b>

**Autor:** Dr. Francisco Javier Quisiguiña Calle  
Quito, abril de 2005

## **RESUMEN**

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se deben realizar sobre proyecciones efectivas que nos permitan anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de una empresa, por ende se presenta un material sobre los aspectos sobresalientes para la elaboración de un presupuesto financiero y la aplicación de un caso práctico.

## **OBJETIVO GENERAL**

Capacitar al participante para comprender y analizar el papel que juegan los presupuestos dentro de la planeación estratégica de las empresas, así como su naturaleza, ventajas, limitaciones y mecanismos para la elaboración de los mismos.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Definir qué es un presupuesto
- Identificar los objetivos de la elaboración de un presupuesto
- Explicar las ventajas que brinda el presupuesto
- Exponer la secuencia del presupuesto
- Explicar las clases de presupuestos
- Desarrollar cada uno de los presupuestos en forma práctica

## **PRESUPUESTOS**

### **1.- INTRODUCCION, CONCEPTO Y OBJETIVOS**

La búsqueda de instrumentos válidos de apoyo a la toma de decisiones gerenciales es una preocupación constante desde los comienzos del siglo XX. La generalización en el empleo de cifras predeterminadas de acuerdo con unos criterios racionales fue el primer paso encaminado a mejorar los soportes de información. Ha sido a partir de 1950 cuando esta inquietud ha alcanzado su máximo desarrollo y en la actividad de elaboración de presupuestos, aplicación de cifras predeterminadas y desarrollo de un control de gestión son hechos comunes, diríamos que casi imprescindibles, en la vida empresarial.

El ejercicio de la actividad presupuestaria está integrada en el proceso información-decisión-acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control. Por consiguiente, podemos definir así al presupuesto: “previsión de las operaciones futuras que garantiza la dirección y acción de las actividades mediante un control de la información”.

#### **Previsión**

Constituye una situación voluntaria, técnica y colectiva, que canaliza el proceso inicial de la toma de decisiones y fija las garantías previas de ejecución. El establecimiento de una política futura empresarial debe inscribirse en unos soportes de información estadísticos, contables y económicos, que por la acción conjunta de todos los departamentos permitan la elección de las vías o caminos por los que la empresa debe dirigir sus esfuerzos.

#### **Presupuesto**

Facilita el equilibrio entre los ingresos y gastos, y define a través del empleo de unos recursos la posibilidad de obtención de unos objetivos concretos.

- recurso, gastos de producción, tesorería, distribución, etc.

- objetivos, ventas, producción, etc.

## **Control**

El sistema utilizado descansa en una comparación y análisis entre cifras presupuestadas y reales, y permite comunicar al responsable oportuno, cuando la cuantía de la desviación lo justifique, las diferencias detectadas. El seguimiento debe ser permanente si se pretende alcanzar los objetivos básicos.

El ejercicio de la actividad presupuestaria exige una perfecta jerarquización de funciones y una completa coordinación de todos los órganos empresariales, lo que supone aplicar la denominada pirámide de la información, que se describe a continuación:

### **1. Dirección**

Se encargará de fijar la política general a seguir, los informes que periódicamente reciba deberán ir depurados, a fin de que pueda ocuparse tan solo de las desviaciones más significativas, consiguiendo así un ahorro importante de tiempo dentro de la función directiva.

### **2. Mandos intermedios**

Su función es instrumentar los medios necesarios para que el objetivo de la política general se alcance. Su existencia permite, por medio de la delegación de funciones, la adopción de rápidas soluciones ante problemas concretos.

### **3. Ejecutantes**

Constituyen el último eslabón, su actividad descansa en el empleo de los instrumentos recibidos y el cumplimiento de las órdenes recibidas.

## **CONCEPTO**

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

## **OBJETIVOS**

- Ser una guía de acción
- Permite comparar lo real con lo planificado
- Evaluar la actuación de la compañía
- Optimizar el empleo económico de los recursos
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos

## **2. - LA PLANIFICACION PRESUPUESTARIA**

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la

contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

Los aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en las instituciones tanto públicas como privadas en general pueden ser:

#### **a. La mecánica de la presupuestación**

El manejo operativo, numérico y mecánico de los Presupuestos no puede ni debe fallar, pues es la simple recolección, proceso y presentación de los resultados que se esperan en el período presupuestado; que consiste esencialmente en:

- Diseñar los formatos e informes
- Determinar los datos necesarios
- Estructurar los métodos operativos para completar y desarrollar los procesos

#### **b. Las técnicas de la presupuestación**

Son aquellos métodos de desarrollo de la información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionados con las estimaciones, y que nos sirve para validar y respaldar las proyecciones. Entre estos tenemos:

- Métodos para pronosticar ventas
- Análisis de punto de equilibrio
- Determinación de costos estándar
- Presupuestación variable
- Investigación de operaciones (ventas, producción, inventarios)
- Determinación de la capacidad de producción
- Presupuesto base cero

#### **c. Fundamentos de la presupuestación**

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. La participación y el compromiso permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que acercarán los objetivos. Cuando se reciben cifras que no tienen el respaldo y sustento de cómo y con qué recursos se lograrán, difícilmente estos tendrán la validez que el presupuesto exige.

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos:

- Compromiso de la administración
- Sistema de comunicación efectiva
- Sistema participativo
- Estructura organizacional definida
- Expectativas realistas (objetivos y metas)
- Asignación de recursos
- Horizontes de los presupuestos

- Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- Flexibilidad de los presupuestos
- Seguimiento y control
- Contabilidad por responsabilidades

### **3. - VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS**

1. Como ventajas de los presupuestos pueden mencionar las siguientes:
2. Presiona a que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
3. Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada
4. Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
5. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
6. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos
7. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía
8. Obliga a realizar un autoanálisis periódico
9. Facilita el control administrativo
10. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
11. Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones

### **4. - TIPOS DE PRESUPUESTOS**

Dependiendo de la finalidad se han creado al menos estos tipos de presupuestos:

#### **a. Por el plazo**

- Inmediato (hasta 3 meses)
- Corto plazo (hasta 1 año)
- Mediano plazo (2-4 años)
- Largo plazo (general)

#### **b. Por el universo de la información**

- Presupuesto de gobierno
- Presupuesto de sectores productivos
- Presupuestos empresariales
- Presupuestos-proyectos específicos

#### **c. Por la naturaleza de las informaciones**

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras

- Presupuesto de gastos (Ventas, Administración, etc.)
- Presupuesto de inversión
- Presupuesto de efectivo

**d. Presupuestos financieros específicos**

Estados financieros proyectados (Balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas, estado de cambios en la posición financiera.)

**5.- QUIEN DEBE PREPARAR LOS PRESUPUESTOS**

Es el funcionario que conozca y maneje al menos los aspectos que se citan a continuación:

**a. La organización de la empresa**

- Su estructura
- Constitución
- Misión
- Objetivos

**b. El mercado**

- Participación en el mercado
- Conocer a la competencia
- Tipo de demanda
- Distribución geográfica del mercado
- Canales de distribución
- Motivación al consumidor

**c. Finanzas**

- Situación financiera del negocio
- Capacidad de inversión
- Aspectos económicos del país
- Ciclo de flujo de efectivo

**d. Costos y producción**

- Capacidad instalada
- Niveles de productividad
- Sistemas de costos y métodos de valoración de inventarios
- Composición de costos

**e. Políticas económicas y administrativas de la empresa**

- Políticas de inversión
- Políticas de créditos
- Políticas de endeudamiento
- Políticas de tesorería

- Políticas de personal

## **6.- EL PERIODO Y SU CICLO PRESUPUESTARIO**

En el proceso de planificación se plantean los objetivos, finalidades y metas a alcanzarse tanto a corto como a largo plazo. En la mayoría de casos estas expectativas estarán respaldadas por estrategias, planes de acción y asignación de recursos; sin embargo, se requiere precisar, en números el avance y la consecución de esos objetivos. El presupuesto nos permite, a través de cifras, dar a conocer en un lenguaje seguro que resultados vamos realmente a obtener si cumplimos con lo planificado. En otras palabras, ciertos aspectos cualitativos o subjetivos de los logros a alcanzarse se transforman en aspectos totalmente medibles y claros, de tal manera que primero, se obtenga una visión económica numérica de ellos, y segundo, se determine la contribución requerida de cada uno de los miembros de la organización.

## **7.- CLASES DE PRESUPUESTOS**

### **7.1 PRESUPUESTO DE VENTAS**

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia ínter e intraindustrial, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

#### Previsión de ventas

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a qué precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

Presupuesto de ventas, presupongo la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El reparto se realizará por áreas geográficas y por vendedores, para lo cual habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación de cada área o agente. La presupuestación final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos.

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas.

Control de ventas, el control efectivo puede realizarse mediante el cálculo de desviaciones entre lo presupuestado y lo real, por periodos, por áreas y vendedores, y por productos.

El presupuesto de ventas se puede resumir así:

$$\text{Presupuesto de Ventas} = \text{volumen de ventas estimado} \times \text{precio unitario esperado}$$

### **Ventajas del presupuesto de ventas**

- Mejorar la penetración en el mercado
- Elevar la efectividad en ventas
- Anticipar las peticiones del consumidor
- Conocer la necesidad de nuevos productos
- Saber de las estrategias de la competencia
- Evaluar los canales de distribución
- Anticipar pedidos a subcontratistas
- Fijar el nivel de actividad del negocio
- Dimensionar el equipo de ventas

## **7.2 EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

El presupuesto de producción determina el número de unidades por cada producto a fabricarse para satisfacer las ventas planeadas a través de niveles de inventarios apropiados y a los costos que permitan obtener beneficios esperados.

Debe existir un equilibrio entre ventas, inventarios y producción para que el presupuesto cumpla con el objetivo de proveer los bienes o servicios en condiciones óptimas de cantidades y costos.

El responsable de producción es el Director o Gerente de planta, quien debe conocer y manejar:

- Capacidad de la fábrica
- Capacidad del personal
- Disponibilidad de materiales
- Limitaciones técnicas
- Limitaciones de inversión
- Costos de elementos productivos

Los pasos a seguir en la planificación de la producción pueden ser:

- Determinar el nivel de inventario por producto de acuerdo al plan de ventas y las necesidades de rotación de inventarios.
- Necesidad de producción total y por producto
- Análisis de capacidad de producción
- Determinar la complejidad y duración de los procesos de fabricación
- Revisar las condiciones de instalaciones de la fábrica



- Elaborar el presupuesto de materia prima
- Elaborar el presupuesto de mano de obra
- Elaborar el presupuesto de Gastos de Fabricación
- Elaborar el presupuesto de inversiones (compras de maquinaria, respuestos)

El presupuesto de producción se calcula:

$$\begin{aligned} \text{Presupuesto de producción} &= \text{Ventas presupuestadas (unidades)} \\ &+ \text{Inventario final de artículos terminados deseado} \\ &- \text{Inventario inicial de artículos terminados} \end{aligned}$$

### 7.3 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA

La materia prima es un elemento que constituye de mayor incidencia en los costos de los productos fabricados, por esta razón la elaboración del presupuesto de materia prima tiene como objetivo determinar las necesidades de materia prima con un nivel adecuado de inventarios y una razonable compra de la materia prima.

El momento de determinar la necesidad de materia prima existen casos en los que la calificación de los materiales a utilizarse pueden tener dificultades como:

- La conformación del producto
- Los nuevos productos
- Los lotes de producción
- Los porcentajes de desperdicios

El presupuesto de compras de materia prima es uno de los primeros presupuestos de costos que debe prepararse, ya que las cantidades por compras y los planes de entrega deben establecerse rápidamente, para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten.

Por lo general se dispone de una hoja de especificaciones o formulación para cada producto que muestre el tipo y la cantidad de cada material directo por unidad de producción.

Con base en esa lista, el departamento de compras prepara los programas de compras y entregas, los que deben estar en estrecha combinación con el presupuesto de producción y con los programas de entrega del proveedor.

El presupuesto de suministros de materiales indirectos se incluye en el presupuesto de los costos indirectos de fabricación

Para la elaboración del presupuesto de compras se requiere contar con la siguiente información:

- Presupuesto de producción en unidades
- Inventario final de materia prima en unidades
- Inventario inicial real en unidades
- Precio de compra por unidad

$$\text{Presupuesto requerimiento Materia Prima} = \text{Producción presupuestada}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Presupuesto de compras de materia prima} &= \text{Requerimiento de materia prima} \\
 &+ \text{Inventario final deseado de materia prima} \\
 &= \text{Necesidad total de materia prima} \\
 &- \text{Inventario inicial de materia prima} \\
 &= \text{Total compras presupuestadas (unidades)} \\
 &\times \text{costo unitario de materia prima} \\
 &= \text{Presupuesto de compras (valorado)}
 \end{aligned}$$

#### 7.4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

El presupuesto de mano de obra debe estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse, razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando horas y costo de mano de obra por tiempo y por producto.

A pesar de que la incidencia en el costo total no sea significativa, su revisión y utilización futura será determinantes para el manejo y rendimiento de la producción, para lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos:

##### 1. Administración de mano de obra

- Necesidad de trabajadores calificados o no
- Contratación y entrenamiento
- Negociación con el sindicato
- Administración de sueldos y salarios

##### 2. Determinación del costo de mano de obra

- Clasificación en mano de obra directa o indirecta
- Costos normales y extraordinarios
- Métodos de pago de los salarios
- Determinación del listado de mano de obra a utilizarse
- Disponibilidad de tiempos estándares o predeterminados
- Revisión del registro de costos históricos

##### 3. Inclusión de sistemas de mejoramiento de la eficiencia en la mano de obra

- Estudio de tiempos y movimientos
- Costos estándares
- Estimados directos del supervisor
- Efectividad en la contratación
- Entrenamiento y adiestramiento
- Plan de permisos y bonificaciones especiales por resultados

- Informe de horas efectivas trabajadas
- Determinación de los costos de mano de obra por tipo de producto

### **Desarrollo del presupuesto de mano de obra**

En el desarrollo del presupuesto de mano de obra se debe considerar los siguientes aspectos:

1. El tiempo necesario para fabricar una unidad de producto
2. Costo de mano de obra que en presupuestos se denomina tasa salarial

El tiempo necesario esta dado por el Gerente de producción a través de experiencias anteriores, estudio de tiempos y movimientos, tiempos estimados por los supervisores de producción o por la contratación de un grupo asesor externo.

La tasa salarial resulta de la suma de los sueldos más bonificaciones sociales, bonificaciones alcanzadas por contrato colectivo, todo esto dividido para las horas que tiene el mes. Es necesario establecer además una tasa salarial promedio clasificando a los obreros de acuerdo a su sueldo percibido en cada departamento o proceso, considerando su mayor o menor eficiencia.

El presupuesto de mano de obra se calcula de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 \text{Presupuesto mano de obra} &= \text{Producción presupuestada} \\
 &\quad \times \text{ horas mano de obra por producto} \\
 &= \text{Total horas mano de obra presupuestada} \\
 &\quad \times \text{ costo por hora de mano de obra} \\
 &= \text{Presupuesto de mano de obra}
 \end{aligned}$$

### **7.5 PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACION**

En todas las actividades existen costos y cargos que se los puede identificar a que producto o servicio en particular corresponden, sin embargo, existe un grupo de costos y gastos (fijos y variables) que sirven para la producción, pero que su identificación específica respecto a qué producto o bien corresponde es difícil precisar. Si la administración desea eliminar distribuciones de los costos y gastos indirectos que provoquen bienes o servicios subsidiados en perjuicio de otros, se debe procurar definir criterios de asignación de costos que arrojen valoraciones de productos y/o servicios mas ajustados a la realidad, ya que sobre esa base se tomarán decisiones.

A continuación se presentan grupos de costos que por su influencia e interpretación en los presupuestos requieren ser analizados en detalle:

1. Costos fijos, variables, semivariabes
2. Costos directos e indirectos
3. Costos controlables y no controlables

Los problemas usuales en el manejo de la carga fabril están en la determinación de las bases de distribución

a) Departamento de servicios

- Reparación y mantenimiento - No. de horas reportadas
- Departamento de energía - Kw por hora
- Departamento de compras - No. de pedidos
- Administración de planta - No. de empleados

b) Departamentos productivos

- Unidades productivas
- Horas de mano de obra directa
- Horas máquina
- Importe de mano de obra directa
- Materia prima consumida

Para la elaboración del presupuesto de costos indirectos de fabricación es necesario determinar la tasa de aplicación de costos indirectos en función de las diferentes bases de aplicación (horas mano de obra directa, horas máquina, costo materia prima, costo mano de obra, unidades a producir); y su cálculo puede definirse en lo siguiente:

$$\text{T.A.} = \frac{\text{Costos indirectos fabricación estimados}}{\text{Total horas mano de obra directa}} = \text{tasa por hora mano de obra}$$

$$\begin{aligned} \text{Presupuesto de costos indirectos de fabricación} &= \text{horas mano de obra directa (del producto)} \\ &\quad \times \text{tasa costos indirectos por hora de mano de obra} \\ &= \text{Costos indirectos presupuestados (total)} \\ &\quad : \text{Presupuesto de producción (unidades)} \\ &= \text{Costos indirectos presupuestados (unitario)} \end{aligned}$$

Con la información anterior se puede ya definir el Costo de ventas Presupuestado siendo su estructura la siguiente:

Inventario inicial de materia prima

+ Presupuesto de compras

- Inventario final de materia prima

=Costo de materia prima utilizada

+ Presupuesto de mano de obra directa

+ Presupuesto de costos indirectos de fabricación

= Costo de producción presupuestado

+ Inventario inicial de productos terminados

- Inventario final de productos terminados
- = Costo de Ventas presupuestado

## **7.6 PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION**

### **7.6.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

En algunas compañías las actividades legales y de tesorería están combinadas, en otras operan por separado, el departamento de créditos puede estar incluido en la función de contabilidad, tesorería o ventas.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

La dificultad de reparto no permite crear ninguna unidad de medida que los recoja, ya que ello debería realizarse a través de un sistema admitido por los demás departamentos que reciban su gasto. Es sin duda el área que plantea mayores dificultades, solo los gastos generales permiten utilizar unidades homogéneas de reparto, como por ejemplo el teléfono.

El control de las realizaciones únicamente puede efectuarse por medio de un análisis de las desviaciones en términos absolutos por naturalezas.

### **7.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION**

Este presupuesto englobará todos los gastos que por promoción, administración comercial, venta directa o costos de la sección de expediciones se produzcan en la distribución de los productos.

Será imprescindible realizar una separación de los gastos por naturalezas y con carácter departamental.

1. Promoción: publicidad y material de promoción
2. Red de ventas: sueldos y comisiones de la red de venta, y demás gastos varios que los vendedores produzcan.
3. Administración comercial: sueldos, gastos de oficina, suscripciones, etc., es decir todos los gastos comerciales de carácter administrativo y de apoyo a la venta directa.
4. Expediciones: sueldos, transporte sobre ventas, embalajes y demás material auxiliar

Las cuatro categorías de gastos descritas pueden o no considerarse repercutibles a los productos y estimarse como costos del período.

Su división permite dar a cada responsable los medios necesarios para el ejercicio de su actividad. El problema se presenta cuando quiere medirse la actividad de cada sección, ya que su determinación posibilitará el reparto.

1. Promoción: en función del costo de los medios utilizados, dividiéndolo por el producto o líneas de producto que lo originan.
2. Red de ventas: volumen de ventas por agente o área geográfica
3. Administración comercial: no es posible medir su actividad por ninguna variable homogénea, debido a la diversificación de tareas que realiza.
4. Expediciones: el número de unidades, valor o peso de los productos facturados permitirá repartir sus gastos.

El ejercicio de un análisis de rentabilidad puede aplicarse con objeto de determinar los márgenes por producto, facilitando así su distribución por clientes, canales de distribución, pedidos, áreas geográficas, vendedores y productos.

El control de los gastos de ventas implica el cálculo de desviaciones y análisis de las diferencias más significativas, imputando a cada responsable la justificación de sus gastos.

### **7.6.3 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS**

Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago.

La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera.

### **7.7 FLUJO DE CAJA**

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes. Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo. Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de

rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa esta en función de dos dimensiones: el tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.
- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

## **7.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

El presupuesto maestro está constituido por dos presupuestos: el de operación y el financiero. El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de las cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costo de venta y de gastos de operación. Estos, a su vez, requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados proyectado.

## **7.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

En el diseño de actividades, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminado a lograr una situación conveniente para la empresa en dicho período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de estados financieros presupuestados, que nos servirán de guía durante el período considerado.

A continuación se presenta la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado y como determinar cada partida que integra el balance.

1. Activos corrientes:

a) Efectivo: la cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo una vez determinado el saldo final, mediante rotaciones u otra política establecida.

b) Cuentas por cobrar: este saldo se obtiene sumando las cuentas por cobrar iniciales mas ventas a crédito del período presupuestal menos los cobros efectuados durante el mismo período.

c) Inventarios: el saldo de materia prima y de artículos terminados se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación. También se puede hacer de acuerdo con la rotación que se espera tengan ambas partidas.

d) Inversiones temporales: el saldo dependerá de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos, respectivamente, al saldo que había al comienzo del período presupuestal.

## 2. Activos no corrientes:

Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente de las nuevas adquisiciones, y se le restan las ventas correspondientes a dicho activo. El mismo procedimiento se aplica para la depreciación acumulada.

## 3. Pasivo a corto plazo:

a) Proveedores: al saldo inicial se le suma el total de compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho período. También es posible determinarlo mediante la rotación esperada.

b) Otros pasivos: según las condiciones que se establezcan para cada una de ellas

## 4. Pasivos a largo plazo:

En relación con los demás pasivos, tanto a corto como a largo plazo, a la cantidad inicial se le suma nuevos pasivos si se produjeron, o se le resta si se pagaron, ya sea el total o parte de ellos.

## 5. Capital contable:

a) Capital social: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.

b) Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que se decretaron dividendos.

# **8. ANALISIS, INTERPRETACION DE LOS PRESUPUESTOS A TRAVES DE RAZONES FINANCIERAS**

## **RAZONES FINANCIERAS**

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- RAZONES DE LIQUIDEZ;
- RAZONES DE ACTIVIDAD;
- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ; Y,
- RAZONES DE RENTABILIDAD

## **RAZONES DE LIQUIDEZ**

Estas razones miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo.



En función del grado de liquidez de los componentes del activo corriente, surgen dos índices que se muestran en el cuadro siguiente:

Razón	Significado	Cálculo	Comentarios
Razón corriente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo Corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.</li> </ul>	$\frac{\text{Activos corriente}}{\text{Pasivos corrientes}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta razón es una buena Medida de la capacidad de pago del negocio. Entre más líquido sea el Activo Corriente más significativo es un resultado.</li> <li>Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los Activos y Pasivos corrientes en términos de su posibilidad de conversión en dinero y la exigibilidad según la fecha de vencimiento de las obligaciones corrientes.</li> <li>Un índice alto indica rotación lenta del capital de trabajo y acumulación de recursos ociosos, lo cual puede afectar la rentabilidad del negocio.</li> <li>Se dice que una razón corriente ideal puede ser de 1.5 a 2; o sea que por cada sucre que se debe en el corto plazo se tiene 1.5 o 2 sucres como respaldo.</li> </ul>
Razón ácida o Índice de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mide la capacidad inmediata que tiene los Activos Corrientes más líquidos para cubrir los Pasivos Corrientes. Los Activos Corrientes más Líquidos son: Caja, Bancos y Cuentas por cobrar.</li> </ul>	$\frac{\text{A. Corr- Invent-GPA}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta razón supone la Conversión inmediata de los Activos Corrientes más Líquidos en dinero, para cancelar las obligaciones del Pasivo Corriente.</li> <li>La razón ácida es una medida más exigente sobre la liquidez del negocio. Una razón ideal puede ser de 1 a 1.5 o sea que por cada sucre que se debe en el corto plazo se tiene 1 o 1.5 sucres de activos fácilmente convertibles en dinero.</li> </ul>

### CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO

De gran interés para el empresario es el concepto de capital de trabajo ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

El capital de trabajo no es una razón. Es el resultado de restar el Pasivo Corriente Total al Activo Corriente Total.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{TOTAL ACTIVO CORRIENTE} - \text{TOTAL PASIVO CORRIENTE}$$

Analizando el valor del Capital de Trabajo, se podría afirmar que entre mayor sea la diferencia entre Activos Corrientes y Pasivos Corrientes, mayor será la "liquidez". Sin embargo, el empresario debe comprender que el capital de trabajo no debe ser demasiado grande, porque le puede significar tener recursos ociosos, ni demasiado pequeño porque le puede crear obstáculos a la actividad del negocio. El valor del capital del trabajo varía considerablemente de una empresa a otra Dependiendo del proceso de producción, de la política de ventas, y de otros factores.

## RAZONES DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, por ejemplo, los inventarios durante un periodo de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se convierten en efectivo

En el cuadro No. 2 se estudia detalladamente cada una de estas razones.

### CUADRO No. 2. RAZONES DE ACTIVIDAD

RAZON	SIGNIFICADO	CALCULO	COMENTARIOS
Rotación de Cuentas por Cobrar:	Mide con qué rapidez Se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de Cuentas por cobrar, nos da una primera aproximación de la estructura de crédito en la rama de actividad	Ventas a crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta razón permite conocer el tiempo que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar los créditos en los plazos que la empresa concede a cliente, proporciona información para evaluar la calidad de los clientes que se tiene.</li> </ul>
		Prom. C. x Cobrar	
Período medio de cobros (Plazo medio de cobros)	Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas	360	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un número de días bajo, significa una recuperación rápida de las deudas de los clientes. Un número alto, representa una lenta recuperación y un problema de liquidez.</li> </ul>
		Rotac. C. x Cob.	
Rotación del Inventario de Materias Primas	Mide la rapidez con que el inventario promedio de Materias Primas se transforman en Artículos Terminados	Mat. Prima Utiliz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante el uso de esta razón se puede detectar problemas de acumulación o escasez de stocks de Mater. Primas.</li> <li>Ayuda a saber la frecuencia con que deben hacerse las compras y el stock mínimo que debe tener la empresa.</li> </ul>
		Inv. Promed.M.Prima	
Período de transformación de Inventarios	Mide el número de días que demoran las materias primas en transformarse en	360	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un número de días alto indica exceso de inversión y/o una baja rotación. Un número de días bajo, indica una elevada</li> </ul>
		Rotac. Inv. Mat. Prima	

	producto final		rotación y/o deficiencias de stock
Rotación del inventario de artículos Terminados	Mide la rapidez con que el inventario promedio de artículos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo	Costo Art. Vendidos Inv. Promed. Art. Ter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante el uso de esta razón, se puede detectar problemas de acumulación o escasez de stocks de mercaderías</li> <li>Ayuda a saber la frecuencia con que deben hacerse las compras y el stock mínimo que debe tener la empresa.</li> </ul>
Plazo Promedio de Inventarios	Mide el número de días que un artículo permanece en el inventario	360 Rotac. Inventario	
Rotación de cuentas por pagar	Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año	Compra Anual Cred. Promed. C x Pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta razón es semejante a la Rotación de Cuentas por Cobrar Evalúa la capacidad de pago de la firma, frente a los términos concedidos por el proveedor.</li> <li>Un número de días bajo, significa una exigencia mayor de los proveedores. Un número alto, representa una baja exigencia del proveedor</li> </ul>
Período medio de pagos (plazo medios de pagos)	Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores	360 Rotac. C. x Pagar	

NOTAS: Las razones de actividad deben tender a estar lo más altas posible (un No. de días bajo) dado que tienen incidencia importante en la rentabilidad de la empresa. Unas razones de rotación altas, implican que el dinero que la empresa tiene invertido en activos corrientes trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y con ello mejoramiento de la rentabilidad del negocio.

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo con los recursos que se tienen.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo, puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

Las razones de endeudamiento más importante se muestran en el siguiente cuadro:

#### CUADRO No. 3. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO DE SOLIDEZ

RAZON	SIGNIFICADO	CALCULO	COMENTARIOS
Razón de endeudamiento	Mide la participación de los acreedores en	Pasivo total	Esta razón ayuda a determinar la capacidad que tiene la
		Activo total	

	la financiación de los activos de la empresa		<p>empresa para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo</p> <p>Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.</p> <p>Una empresa que tenga una buena rotación de sus activos corrientes, puede tolerar un endeudamiento mayor que otra cuya rotación sea menor.</p> <p>Se considera que un endeudamiento del 60% es manejable, es decir, que de cada 100 sucres que la empresa tiene en sus activos se adeudan 60 sucres. Un endeudamiento menor al anterior muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones y un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más fondos en épocas de falta de liquidez.</p>
Razón del pasivo a patrimonio	Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los dueños de la empresa	Pasivo a largo p Patrimonio	<p>Se utiliza a menudo para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa.</p> <p>Las empresas con gran cantidad de activos fijos y flujos de caja estables, tiene razones altas de deuda de largo plazo a patrimonio, en tanto que otras con menor concentración de Capital, usualmente tienen razones más bajas.</p> <p>Una relación de 0.5 a 1 se considera aceptable, mientras que un resultado más alto implicaría que la empresa esté trabajando casi exclusivamente con recursos de terceros, denotando una reducida participación de los propietarios en el financiamiento del negocio.</p>

## RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Los indicadores de la rentabilidad más comúnmente utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios, siendo los siguientes:

<b>ANALISIS RAZON</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>CALCULO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Rentabilidad sobre ventas	Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	Para conocer si el porcentaje de utilidad neta sobre ventas obtenido por la empresa es bueno, conviene compararlo con el de otras empresas del mismo sector.
Rentabilidad sobre activos	Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independiente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Total activos}}$	Indica el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio, es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada cien sucres que tiene invertidos en sus activos. Una alta rentabilidad sobre activos indica un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.
Rentabilidad sobre patrimonio	Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un período de tiempo	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Total patrimonio}}$	Indica cuál es la utilidad por cada cien sucres invertidos en él patrimonio. Es importante conocer el rendimiento para compararlo con el rendimiento de otras inversiones.
Utilidad por acción	Representa el beneficio obtenido por cada	$\frac{\text{Utili neta}}{\text{No. acc., en circulación}}$	Estas utilidades son generalmente de interés para los administradores de la empresa y para los accionistas actuales o en perspectiva. Se considera como un indicador importante del éxito de la empresa Las utilidades altas por acción tendrán obviamente preferencia entre el público inversionista
Dividendo por Acción	Representa el monto que se paga a cada accionista.	$\frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{No. acc., en circulación}}$	Indica el valor que cada una de las acciones recibe por declaración de los dividendos efectuados en la Junta General de Accionistas. Es importante para los accionistas actuales y en perspectiva, la política de dividendos que lleva a efecto la compañía, lo cual constituye un incentivo para la Adquisición de acciones de empresas que distribuyen utilidades.

Valor en libros por Acción	Señala el valor aproximado de cada acción, bajo el supuesto que todos los activos se liquiden por el valor en libros	Patrimonio	Constituye un indicador muy práctico para establecer el valor contable de la empresa o el precio referencial de las acciones, para iniciar una negociación de compra.
		No. acc., en circulación	
Sistema DUPON		$\frac{\text{Util. Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	<p>El rendimiento sobre la inversión (Utilidad neta / Activo Total) proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas y del margen bruto de utilidad que tales ventas generan.</p> <p>En el caso de las empresas manufactureras, el rendimiento de la inversión generalmente origina en el margen neto de las ventas; mientras que en el caso de las empresas comerciales tienen su origen en la rotación del activo total.</p>
Cobertura de Intereses		$\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Gastos financieros}}$	<p>Es importante pro cuanto un índice alto revela mayor posibilidad de pago de préstamos e inversiones. Se considera un resultado razonable a partir de 4 veces.</p>
Cobertura total		$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Depreciación} + \text{Amortización} + \text{Intereses}}{\text{Pagos de principal e Intereses}}$	<p>Igualmente es de mucha importancia para los acreedores, ya que revelará la disponibilidad de fondos para cubrir los compromisos de la compañía y los requerimientos adicionales de capital de operación, principalmente.</p> <p>Se considera como un resultado apropiado a partir de 2.5 veces.</p>

## 9. ANALISIS DE VARIACIONES

Al analizar un estado de resultados proyectado y compararlo con los resultados reales de un año, se observarán generalmente variaciones en la utilidad bruta, esta variación se debe principalmente a variaciones de volumen, precio y mezcla de producto.

En cuanto a la variación de volumen, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta el hecho de vender mas o menos que lo presupuestado, suponiendo que no hay variación en el precio del presupuesto o en la mezcla de producto.

**La variación de precio, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre los precios reales y los presupuestados para la cantidad real de productos vendida.**

La variación de la mezcla del producto, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre la mezcla del producto real de productos vendida, es decir, la proporción de cada producto en el total, y la mezcla presupuestada.

La variación de volumen puede dividirse aun más, en una variación del mercado de la industria y en una participación de la variación en el mercado.

**EMPRESA MODELO S.A.**  
**ANALISIS DE VARIACION DEL ESTADO DE RESULTADOS**  
**PERIODO .....**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

CONCEPTO	Presupuesto	%	Real	%	Real	%	%
	Ene-02		Ene-02		Dic-01		Cumplim.
<b>INGRESOS</b>							
Venta producto estrella	913,140	80.9%	970,563	84.4%	663,527	82.0%	6%
Venta Otros Productos	215,128	19.1%	179,869	15.6%	145,772	18.0%	-20%
Total ventas	1,128,267	100.0%	1,150,432	100.0%	809,299	100.0%	2%
<b>COSTOS</b>							
Costos producto estrella	763,614	83.6%	822,612	84.8%	604,053	91.0%	7%
Costo Otros Productos	173,228	80.5%	130,493	72.5%	108,838	74.7%	-33%
Total Costo de Ventas	936,842	83.0%	953,105	82.8%	712,891	88.1%	2%
Utilidad Bruta en Ventas	191,425	17.0%	197,327	17.2%	96,408	11.9%	3%
Gasto de Ventas	44,585	4.0%	49,038	4.3%	15,862	2.0%	9%
Utilidad Neta en Ventas	146,840	13.0%	148,289	12.9%	80,546	10.0%	1%
Gastos de Administración	80,123	7.1%	84,015	7.3%	74,872	9.3%	5%
Utilidad Neta en Operación.	66,717	5.9%	64,274	5.6%	5,674	0.7%	-4%
Gastos Financieros	4,595	0.4%	5,111	0.4%	6,759	0.8%	10%
Utilidad después de Gastos Financ.	62,122	5.5%	59,163	5.1%	-1,085	-0.1%	-5%
<b>OTROS</b>							
Ingresos	5,440	0.5%	11,744	1.0%	5,755	0.7%	54%
Egresos			641				
Utilidad antes del 15% Partic.Trabaj.	67,562	6.0%	70,266	6.1%	4,670	0.6%	4%

## 10. LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El plan para mejorar las utilidades es un esfuerzo estudiado para mejorar la actuación de las divisiones que no alcanzan su potencial de utilidades. Se ocupa de la eliminación de las fugas de utilidades que impiden que una división obtenga el máximo de rendimiento de la inversión. La mejora de utilidades se logra mediante:

1. Aumento de las ventas
2. Una mejor mezcla de producto
3. Reducción de los costos
4. Minimización de la inversión de capital

Un plan eficaz para mejorar las utilidades debe tener las siguientes características:

1. El plan debe estar compuesto por propuestas específicas, se debe indicar claramente el efecto esperado de cada propuesta sobre las utilidades, así como la persona responsable de su realización.
2. Debe establecerse un objetivo mínimo de rendimiento de inversión para cada división y normas de actuación para cada planta y cada función dentro de la planta.
3. El plan para mejorar las utilidades debe proyectarse suficientemente hacia el futuro para permitir el logro de las mejoras especificadas.
4. Debe considerarse la función de mejora de utilidades en la estructura de la organización. Deben establecerse comités encargados de la mejora de utilidades en distintos niveles de la compañía para aprobar las propuestas y para controlar su realización.
5. Debe existir un procedimiento de informes que revele la medida en que se está logrando cumplir con el plan para mejorar las utilidades.

La etapa de preparación de los presupuestos debe constituirse en la oportunidad de constatar cómo se está manejando la empresa y cómo se debería hacer para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica. La evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permite considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc. Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También los presupuestos colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

Los presupuestos de operación y financiero, permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado a través del estado de resultados presupuestado, del estado de situación financiera presupuestado y del flujo de efectivo presupuestado.

### **Bibliografía:**

- Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) Autor: Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortíz Gómez
- Principios de Administración Financiera (Décima edición) de Lawrence J. Witman



## CASO PRACTICO. PRESUPUESTO DE UNA EMPRESA COMERCIAL

La CIA Discográfica SA se dedica a la venta de discos a nivel nacional. La Gerencia ha decidido que se elaboren presupuestos como una herramienta de ayuda para las decisiones operativas y financieras. Los presupuestos deberán hacerse trimestralmente para determinar de una manera adecuada el dinero necesario para las compras, la nómina y otros gastos operativos.

A continuación se presentan los datos históricos necesarios para la elaboración de presupuestos del año 2005.

A continuación se muestra el Balance General de la CIA al 31 de Diciembre del 2004.

<b>ACTIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		<b>275.180</b>
Caja Bancos	63720	
Clientes	71760	
Inventarios	139700	
<b>FIJO</b>		<b>19.133</b>
Equipo	25000	
(-)Depreciación acumulada	-5867	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>294.313</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>142.192</b>
Proveedores	100464	
Comisiones por pagar	25415	
Impuestos por pagar	16.313	
<b>TOTAL PASIVO</b>		
<b>PATRIMONIO</b>		<b>152.121</b>
Capital Social	80000	
Utilidades Retenidas	72121	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>294.313</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>VENTAS</b>		<b>1.300.000</b>
<b>(-) COSTOS DE VENTAS</b>		<b>-800.000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>500.000</b>
(-) Gastos de Operación		-450.000
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>		<b>50.000</b>
(+/-) Operaciones Financieros		-5.000
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b>		<b>45.000</b>
(-) Participación Trabajadores		-6.750
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>38.250</b>
(-) Impuesto a la Renta		-9.563
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>28.688</b>

Las ventas del último trimestre del 2002 y las pronosticadas para el 2003 son las siguientes:

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>
	<b>Trimestre</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Trimestre</b>
<b>IV Trimestre 2004</b>	<b>2005</b>	<b>2005</b>	<b>2005</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Ventas</b>	S/. 239.200	S/. 299.000	S/. 478.400	S/. 358.800	S/. 299.000

Las ventas se realizan 70% de Contado y 30% a Crédito. El pago se lo hace al siguiente trimestre.

Al Final del Trimestre la empresa desea mantener un inventario base de \$50000 + el 50% del costo de ventas del trimestre siguiente. El costo de ventas representa 60% de las ventas.

El plazo de crédito que la compañía maneja con sus proveedores es de 90 días. El 60% de las compras se pagan en el mismo trimestre y el 40% restante en el Trimestre siguiente.

Salarios Fijos por \$30000 Trimestrales y comisiones equivalentes al 10% de las ventas. Las comisiones se pagan en dos partes, 30% en el Trimestre y 70% en el trimestre siguiente.

Se comprara 20 nuevos equipos de música por \$ 15000 en Julio.

Los impuestos son pagados en el tercer trimestre

Otros Gastos mensuales son:

Gastos Mantenimiento: 10% de las ventas que se pagan al contado.

Arriendo: \$ 5000 mensuales que se pagan al contado

Servicios Básicos: \$ 500 mensuales.

Depreciación: \$ 1000 mensuales incluida. Después de la compra de los nuevos equipos la depreciación aumenta a \$1100 mensuales

La CIA desea mantener un saldo mínimo de efectivo de \$ 30000 al final de cada mes.

Se puede conseguir dinero prestado a una tasa de interés de 15% anual.

Se supone que los prestamos se toman al inicio y los pagos se realizan al final del trimestre en cuestión.

Nos pagan por las inversiones el 5%, las inversiones se recuperan solo si es necesario para la empresa

### Presupuesto de Ventas

	<b>IV Trimestre</b>	<b>I Trimestre</b>	<b>II Trimestre</b>	<b>III Trimestre</b>	<b>IV Trimestre</b>	<b>I Trimestre</b>
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2005</b>	<b>2005</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Ventas</b>						

### Presupuesto de Compras

	<b>IV Trimestre 2004</b>	<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>	<b>I Trimestre 2006</b>
Costo de ventas						
(-)Inventario Inicial						
(+)Inventario Final						
<b>Presupuesto de compras</b>						

### Presupuesto de Sueldos y Comisiones

		<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>
Salario Fijo					
Comisiones					

### Presupuesto de Gastos

		<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>
Gastos de Mantenimiento					
Arriendo					
Servicios Básicos					
<b>Total</b>					

### ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

#### A.- ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS EN EFECTIVO

<b>CONCEPTO</b>	<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>
VENTAS PRONOSTICADAS				
COBRANZAS:				
Al contado: 70 %				
A 90 Días: 30 %				
<b>TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO</b>				

#### B.- ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS EN EFECTIVO ANTES DE FINANCIAMIENTO

<b>CONCEPTO</b>	<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>
COMPRAS				
PAGOS DE COMPRAS:				
Al contado: 60 %				
A 90 Días: 40 %				
TOTAL PAGOS POR COMPRAS				
SUELDOS				
COMISIONES				
PAGOS COMISIONES :				
Al contado: 30 %				
A 90 Días: 70 %				
TOTAL PAGOS COMISIONES				
Compra de Equipos				
Impuestos por pagar				
Presupuesto de Gastos				
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO				

C.- FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO

<b>CONCEPTO</b>	<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA				
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA				
FLUJO NETO DE EFECTIVO				
SALDO INICIAL DE CAJA				
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO				
FINANCIAMIENTO:				
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS				
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS				
PAGO DE INTERESES				
INVERSIONES				
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES				
INTERESES GANADOS				
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANC.				

<b>CONCEPTO</b>	<b>I Trimestre 2005</b>	<b>II Trimestre 2005</b>	<b>III Trimestre 2005</b>	<b>IV Trimestre 2005</b>
-----------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------





Otros pasivos				
Interés x Pagar				
<b>LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones Bancarias				
<b>TOTAL PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social				
Resultados Acumulados				
Resultados Ejercicio				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				

<b>ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS</b>				
(-) <b>COSTOS DE VENTAS</b>				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				
(-) Gastos de Operación				
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>				
(-) Gastos Financieros				
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b>				
(-) Participación Trabajadores				
<b>UTILIDAD /PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>				
(-) Impuesto a la Renta				
<b>UTILIDAD NETA</b>				

<b>BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>VAR.ABS.</b>	<b>VAR.REL</b>
<b>CIRCULANTE</b>				
Caja				
Inversiones Temporales				
Otras Temporales				
Interés x Cobrar				
Cuentas por cobrar				
Inventarios				
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>				
Terreno				
Edificio e Instalaciones				
Maquinaria y Equipo				
Vehículos				
(-) Depreciación Acumulada				
<b>TOTAL ACTIVO</b>				

**BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL**

<b>PASIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>VAR.ABS</b>	<b>VAR.REL</b>
<b>CIRCULANTE</b>				
Cuentas por pagar				
Documentos por pagar				
Impuestos por pagar				
Participaciones por pagar				
Otros pasivos				
Interés x Pagar				
<b>LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones Bancarias				
<b>TOTAL PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social				
Resultados Acumulados				
Resultados Ejercicio				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				

**ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>VAR.ABS.</b>	<b>VAR.REL</b>
<b>VENTAS</b>				
<b>(-) COSTOS DE VENTAS</b>				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				
(-) Gastos de Operación				
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>				
(-) Gastos Financieros				
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b>				
(-) Participación Trabajadores				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>				

**INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS**

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>LIQUIDEZ</b>			
1. Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente		
2. Índice de liquidez corriente	Activo circulante / pasivo		



	circulante		
3. Prueba Ácida	(Caja Bancos+Inv. Temporales+Ctas y Dctos por Cobrar) / Pasivo Circulante.		
4. Liquidez Inmediata	Caja Bancos + Inv. Temporal / Pasivo corriente		
<b>ACTIVIDAD</b>			
1. Rotación de cuentas por pagar	Compras netas a crédito / Cuentas por pagar		
2. Período promedio de pago.	360 / Rotación de Cuentas por pagar		
3. Rotación de cuentas por cobrar	Ventas a crédito / Cuentas x cobrar promedio		
4. Período promedio de cobro	360 / Rotación de cuentas por cobrar		
5. Rotación de inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio		
6. Período promedio de inventarios	360 / Rotación de inventarios		
7. Ciclo de Caja	Período promedio inventario + Período prom. de cobro - Período promedio de pago.		
8. Rotación de Activo Total	Ventas / Activo Total		
9. Rotación de Activo Fijo.	Ventas / Activo Fijo		
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
2. Financiamiento del activo con patrimonio	Patrimonio / Activo total		
3. Financiamiento del activo con pasivos.	Pasivo total / Activo total		

<b>RENTABILIDAD</b>			
1. Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos promedio		
2. Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad neta / Total Patrimonio promedio		
3. Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad Bruta / Ventas		
4. Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas		