

*Lej.*  
84

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## Importancia de los Presupuestos en la Planeación Financiera

Seminario de Investigación Contable que en opción  
al grado de Licenciado en Contaduría presenta:

**ANGELICA SALAZAR MARTINEZ**

**LETICIA MIER ESCARTIN**

**ROSA MARIA SANCHEZ ROMERO**

**Asesor: MA. TERESA AYALA URIBE**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

Pág.

## METODOLOGIA.

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

1.	GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS	12
1.1	Antecedentes de los presupuestos.	
1.2	Concepto de presupuesto.	
1.3	Características de los presupuestos.	
1.4	Clasificación de los presupuestos.	
1.5	Objetivos de los presupuestos.	
1.6	Ventajas de los presupuestos.	
1.7	Limitaciones de los presupuestos.	
1.8	Sistema presupuestario.	

#### CAPITULO II

2.	PLANEACION FINANCIERA	32
2.1	Generalidades.	
2.2	Concepto de planeación.	
2.3	La planeación en las empresas.	
2.4	Concepto de planeación financiera.	
2.5	Ubicación de los presupuestos dentro del proceso de planeación financiera.	

#### CAPITULO III

3.	PRESUPUESTO OPERACIONAL	45
3.1	Generalidades.	
3.2	Importancia del presupuesto operacional.	
3.3	Desarrollo del presupuesto operacional.	
3.3.1	Presupuesto de ventas.	
3.3.2	Presupuesto de producción.	
3.3.2.1	Presupuesto de materia prima.	
3.3.2.2	Presupuesto de mano de obra.	
3.3.2.3	Presupuesto de gastos in - directos.	

- 3.3.3 Presupuesto de costo de producción de lo vendido.
- 3.3.4 Presupuesto de gastos de venta.
- 3.3.5 Presupuesto de gastos de administración.
- 3.3.6 Presupuesto de gastos y productos financieros.
- 3.3.7 Presupuesto de otros gastos y productos.
- 3.3.8 Presupuesto de I.S.R. y P.T.U.
- 3.3.9 Estado de Resultados Presupuestado.

## CAPITULO IV

## 4. PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

87

- 4.1 Generalidades.
- 4.2 Importancia del presupuesto de inversiones permanentes.
- 4.3 Desarrollo del presupuesto de inversiones permanentes.

## CAPITULO V

## 5. PRESUPUESTO FINANCIERO

104

- 5.1 Generalidades.
- 5.2 Importancia del presupuesto financiero.
- 5.3 Desarrollo del presupuesto financiero.
  - 5.3.1 Presupuesto de efectivo.
  - 5.3.2 Presupuesto de cuentas por cobrar.
  - 5.3.3 Presupuesto de inventarios.
  - 5.3.4 Presupuesto de pagos anticipados.
  - 5.3.5 Presupuesto de inversiones permanentes.
  - 5.3.6 Presupuesto de gastos diferidos.
  - 5.3.7 Presupuesto de cuentas por pagar a proveedores.
  - 5.3.8 Presupuesto de impuestos por pagar.
  - 5.3.9 Presupuesto de deudas a corto y largo plazo.
  - 5.3.10 Presupuesto de otros pasivos.
  - 5.3.11 Presupuesto de capital.
  - 5.3.12 Estado de Situación Financiera Presupuestado.
  - 5.3.13 Estado de Cambios en la Situación Financiera Presupuestado.

## CAPITULO VI

6.	CONTROL PRESUPUESTARIO	132
6.1	Generalidades.	
6.2	Importancia del control presupuestario.	
6.3	Desarrollo del control presupuestario.	
	CONCLUSIONES	143
	BIBLIOGRAFIA	148

## METODOLOGIA

### 1) ELECCION DEL TEMA.

Debido a que una gran parte de las entidades no le dan la debida importancia a la aplicación de los presupuestos para lograr una adecuada planeación y consecuentemente alcanzar, en los mejores términos, sus objetivos; es por este motivo que surgió la idea de realizar esta investigación.

### 2) OBJETIVOS.

- a) Acreditar el Seminario de Investigación como requisito indispensable para presentar el exámen profesional.
- b) Señalar la importancia de los presupuestos en la Planeación Financiera de la empresa, así como determinar los factores a considerar en la elaboración de los presupuestos.

### 3) PROBLEMA.

¿Cuál es la importancia de los presupuestos en la Planeación Financiera, y cuáles los factores a considerar en la elaboración de los presupuestos?

### 4) HIPOTESIS.

- a) A mayor utilización de los presupuestos en la empresa, mejores resultados en la Planeación Financiera.
- b) Si las empresas presupuestan, entonces obtendrán un mayor y mejor aprovechamiento de sus recursos.

- c) A mayor aplicación del sistema presupuestario en las empresas, mejor coordinación de las operaciones de la misma.

4) TIPO DE INVESTIGACION.

Unicamente consta de investigación documental, la cual se llevó a cabo en las siguientes bibliotecas:

- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Biblioteca Central de la U.N.A.M.
- Biblioteca Nacional de México.
- Biblioteca del Banco de México.
- Biblioteca del Congreso de la Unión.

## INTRODUCCION

Partiendo del hecho de que el propósito fundamental de toda empresa (lucrativa), es obtener el máximo rendimiento del capital invertido, es necesario que lleve a cabo dos funciones primordiales: la compra y venta de mercancía.

Estas dos funciones requieren de una serie de actividades que implican la utilización de recursos (humanos, materiales, técnicos, etc.), los cuales se traducen, a fin de cuentas, en necesidades financieras (recursos financieros), y es precisamente el objetivo primordial de la Planeación Financiera, el prever y asegurar el suministro de los recursos financieros y su utilización en las condiciones más favorables, para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades y de esta manera lograr sus objetivos.

Sin embargo, para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros, no sólo se debe planear, sino que es necesario también, su coordinación y control; y es a través de los presupuestos que se logra la coordinación y control de todas las actividades de la empresa y, consecuentemente, de los recursos que están implicados en ellas.

Por lo tanto, siendo el título de este trabajo "Importancia de los Presupuestos en la Planeación Financiera", se pretende presentar un marco general del papel que juegan los presupuestos en la Planeación Financiera, a través de los temas expuestos en este trabajo.

La forma en que aquí se presenta el presupuesto corresponde a la empresa industrial, ya que se hace referencia a conceptos tales como: costos



de producción - materias primas, mano de obra, gastos indirectos - sin - referirnos a un tipo de industria en particular.

El desarrollo de este trabajo está dividido en 6 capítulos presentados - de la siguiente manera:

Capítulo I, Generalidades de los presupuestos, en el cual, se exponen an tecedentes, concepto, objetivos, ventajas, limitaciones, etc., de los -- presupuestos.

Capítulo II, Planeación Financiera, el cual contiene el concepto de planeación, concepto de planeación financiera, ubicación de los presupues-- tos en el proceso de la planeación financiera.

En los capítulos III, IV y V, se contemplan los presupuestos fundamenta-- les que integran el sistema presupuestario. (Presupuesto Operacional, de Inversiones Permanentes y Financiero respectivamente), indicando en cada capítulo, sus generalidades, su importancia y su desarrollo.

El capítulo VI, se refiere al Control Presupuestario, en el cual se da - el concepto de control, control presupuestario, su importancia, así como algunos ejemplos de cómo llevarlo a cabo.

Por último, se dan una serie de conclusiones, como resultado del presen-- te trabajo.

**CAPITULO I**

**GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS**

## 1.1 ANTECEDENTES

A través de su historia, el hombre ha tenido la necesidad de anticiparse a los acontecimientos futuros. Lo vemos por ejemplo: en las épocas de escasez por las que atravesaban los egipcios; éstos hacían estimaciones sobre lo que podrían ser sus cosechas de trigo, con el fin de tener lo suficiente para satisfacer sus necesidades de alimentación.

Los romanos calculaban los posibles tributos que podrían obtener de los pueblos conquistados, para obligarlos, posteriormente, al pago de los mismos.

No podemos decir propiamente que los egipcios y romanos presupuestaban, ya que presupuestar, es algo más que simples sospechas o suposiciones de hechos que pudieran ocurrir.

Por otra parte, se sabe que los documentos de mayor antigüedad referentes a presupuestos, fueron encontrados en el castillo de Simancas, en España (que mandó construir Felipe II para instalar el archivo general del reino), los cuales expresaban lo siguiente: a los gastos se les denominaba provisiones y a los ingresos medios y cubrían el período del 1.º de noviembre de 1608 al 31 de octubre de 1609.

Era la época de los gobiernos monárquicos en donde los gastos y los ingresos del estado, eran manejados por el rey, el cual cobraba tributos a la gente del pueblo (además de poseer grandes extensiones de tierras cultivables), por tal motivo, la estructura financiera era cuestión exclusiva del poder soberano, sin que la comunidad tuviera que ver nada con esto.

Con la Revolución Francesa, en 1789, se empiezan a otorgar ciertos derechos y obligaciones a la ciudadanía en el aspecto financiero.

Por su parte, la Administración Pública de Inglaterra, a fines del siglo XVIII, empieza a hacer uso de los presupuestos, los cuales consistían en elaborar una relación de los gastos del año anterior, una lista de gastos del año siguiente y un programa de impuestos con los cuales se pretendía cubrir dichos gastos. Los presupuestos eran entonces, sólo una elaboración de programas financieros.

Fue hasta la época del imperio de Napoleón, cuando se creó el cálculo anual de entradas y salidas del tesoro, con la finalidad de que existiera un equilibrio entre ambas y así lograr la tranquilidad económica del pueblo, siendo esto, una de las mayores conquistas políticas.

En España, en el Decreto de las Cortes de Cádiz (1811) se establece -- elaborar una lista de los desembolsos correspondientes de cada ramo, -- con el fin de proporcionar al Ministro de Hacienda datos precisos que -- permitieran controlar los gastos, para que éstos no sobrepasaran las -- cifras establecidas.

En esta época, los presupuestos tenían las siguientes características: se dividían en ordinarios y extraordinarios. En los primeros, se incluían los recursos y los gastos de carácter permanente; en los segundos, se detallaban los recursos y obligaciones de carácter transitorio. Para 1820 en Francia y otros países europeos, se adoptó un procedimiento de presupuesto y un año después en Estados Unidos; para entonces, sólo se controlaban los gastos que los funcionarios encargados del presupuesto, consideraban necesarios para el buen funcionamiento del gobierno.

Al finalizar la primera guerra mundial, los industriales se dieron cuenta de las grandes ventajas que podían tener al utilizar los procedimientos presupuestales.

En 1922, fue publicado el libro "Control mediante el presupuesto" de J.O. Mc. Kinsey, el cual tuvo gran aceptación entre los hombres de negocios y a partir de entonces, se incluyen también en los presupuestos las ventas, producción, etc.

En el año de 1930, se celebra en Ginebra, Suiza, el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, participando representantes de veinticinco países con el objeto de estructurar principios para tener así, un rango internacional.

Para 1964, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, elabora un presupuesto base cero, el cual no tuvo éxito puesto que no se siguió la metodología propuesta por el autor (Peter A. Pyhrr).

En 1970, este mismo presupuesto se utiliza en la Texas Instruments en las divisiones de asesoría e investigación y mas adelante, se aplica en toda la empresa.

En México, los antecedentes de los presupuestos se remontan al 28 de febrero de 1822, fecha en la que el señor Pérez Maldonado habla por vez primera, de la formación de un presupuesto de egresos, en la memoria que presentó al primer Congreso Constituyente.

De 1822 a 1832, se presentan los presupuestos anuales que comprendían: Congreso General, Poder Ejecutivo, Ramo de Relaciones, Ramo de Justicia, Ramo de Hacienda, Ramo de Guerra y Ramo de Marina.

Durante 1853 a 1855, Santa Anna no se ocupó de formar los presupuestos-

correspondientes, por tal motivo, se desconoce el ejercicio real de los mismos, aunque de sobra se sabe, que no se remediaban los déficits. Al iniciarse el gobierno del presidente Juárez en 1867, empezaron a formularse presupuestos sin déficit para posteriormente, obtener ejercicios con superávit.

Con la muerte del presidente Juárez y el triunfo de la revolución de Tuxpán después, hubo nuevamente un desequilibrio en los presupuestos y en consecuencia, los ejercicios posteriores resultaron con déficits constantes hasta casi la mitad de la administración de Porfirio Díaz.

Con empréstitos de Berlín y con el decreto de supresión de las alcaballas (en 1895) se logra un equilibrio hasta 1911 (año en que termina la dictadura de Díaz), en que los superávits anuales habían llegado a su máximo.

En 1924, se organizan las finanzas de tal manera, que se logran presupuestos con superávit, que persisten con más o menos altas y bajas hasta 1930.

En 1935 y 1936 hay superávits y en 1937 y 1938 hay déficits.

De 1939 en adelante, el gobierno mexicano toma plena conciencia de la importancia del presupuesto, tratando con ésto, de seguir una política presupuestal, cuyos resultados han estado sujetos a las condiciones económicas existentes, sin embargo, en base a la experiencia del gobierno, se tratan de buscar efectos positivos a través del uso de los presupuestos.

Hasta el momento, nos hemos referido específicamente a los presupuestos gubernamentales. Daremos ahora, una breve explicación sobre los antec

dentes de los presupuestos aplicados en las empresas de iniciativa privada.

Estos aparecen como parte del movimiento de la Administración Científica en el siglo pasado. Primero se utilizaron como medio para la autorización sistemática de los gastos, y posteriormente, se elaboraron para el control y distribución de los gastos de publicidad, mantenimiento, etc.

En países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, etc., la importancia de los presupuestos ha sido tal, que todo tipo de empresas ha implantado sistemas presupuestarios que se ajustan a sus necesidades. Por lo que corresponde a México, el uso de los presupuestos en las empresas de iniciativa privada, puede decirse que no ha sido tan general como sucede en los países desarrollados, debido a que empresas pequeñas o en aquellas en que una sola persona (por lo general el dueño), se encarga de todos los problemas a que se enfrenta el negocio, no existe una adecuada organización, y consecuentemente, mucho menos planeación, lo que impide y/o hace difícil, el uso de los presupuestos; sin embargo, empresas norteamericanas que se han ubicado en México, han ido introduciendo el uso de la técnica presupuestal.

## 1.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Es conveniente conocer el significado de la palabra presupuesto, así como algunas definiciones de diversos autores, para que con ello, se ten-

ga una mejor idea del trabajo que se está desarrollando.

Etimológicamente, presupuesto se compone de dos raíces:

Pres = antes de

Supuesto = hecho

lo cual significa entonces: antes de lo hecho; y se deriva del verbo - presuponer, que quiere decir, dar previamente por sentada una cosa.

Daremos a continuación algunas definiciones de presupuesto:

- 1) La Real Academia Española define el presupuesto como al " conjunto anticipado del costo de una obra, así como de los gastos o de las rentas de un hospital, ayuntamiento u otro cuerpo y aún de los generales de un estado o especiales de un ramo como guerra, marina, etc."
- 2) De acuerdo a Fremgen M. James: "Un presupuesto es el plan integrador y coordinador, expresado en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, enfocado a lograr los objetivos fijados por la alta gerencia."<sup>1</sup>
- 3) Por su parte el C.P. Roberto Macías Pineda, nos dice que: "El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual, se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de los estados futuros."<sup>2</sup>

---

1. Accounting for Managerial Analysis

Fremgen M. James

Pág.

2. Análisis de los Estados Financieros y de las deficiencias en las empresas

Macías Pineda, Roberto

Pág. 136



- 4) H.A. Finney define al presupuesto como "un programa para las operaciones de un período futuro basado en los resultados obtenidos en períodos anteriores y en datos obtenidos por medio de la investigación y el análisis."<sup>3</sup>

En base a las definiciones anteriores y otras consultas realizadas, concluimos que:

"El presupuesto es la representación en términos monetarios de los planes de la empresa, cuya realización está basada en estudios, investigaciones y experiencias, y tiene por objeto lograr el mayor y mejor control de las actividades futuras de la empresa, así como la coordinación de los diferentes departamentos."

Cabe mencionar, que un presupuesto cubre un período determinado pudiendo ser éste de un mes, seis meses, un año, cinco años, etc., dependiendo de las necesidades de la empresa.

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

De acuerdo a las investigaciones realizadas, encontramos que diversos autores, han tomado como base las características de los presupuestos para hacer una clasificación de los mismos, sin embargo, hemos considerado, de acuerdo a nuestro criterio, que las características de los presupuestos, son únicamente particularidades de ellos y no los tomare-

mos como base para hacer nuestra clasificación.

Entre las características que pueden tener los presupuestos, mencionaremos las siguientes:

a) PUBLICOS O PRIVADOS

Los presupuestos pueden ser públicos o privados atendiendo al sector para el cual se realizan.

- Públicos.- Son elaborados por el gobierno y en sus dependencias, estos presupuestos se caracterizan por estimar primero sus gastos para posteriormente estimar sus ingresos.
- Privados.- Se dice que son privados porque son elaborados en empresas particulares y éstos se caracterizan por presupuestar primero sus ingresos para posteriormente presupuestar sus gastos.

b) A CORTO Y A LARGO PLAZO

Los presupuestos se usan más frecuentemente para cubrir periodos de un año o menos (a corto plazo), sin embargo, en la actualidad cada vez más empresas utilizan los presupuestos para planear a largo plazo y obtener un mayor éxito en la administración de la empresa.

- A corto plazo.- Como ya se indicó, son los que cubren un periodo de doce meses o menos, generalmente este presupuesto es dividido en meses o trimestres con el propósito de realizar comparaciones mensuales o trimestrales y llevar un mejor control.

Cabe mencionar, que el periodo que cubre un presupuesto a corto

plazo, puede estar determinado por la duración del período de rotación de inventarios, duración del período contable (siempre y cuando sea de un año), condiciones del mercado, etc.

- A largo plazo.- Son elaborados en empresas cuyos objetivos y planes cubren un período de cinco años o más, no son tan detallados como los presupuestos a corto plazo, pues su propósito es el de dar una idea general de las necesidades de expansión y desarrollo a largo plazo.

Por lo general, estos presupuestos son utilizados para la creación de nuevas empresas, inversiones cuantiosas de activo fijo, etc.

#### c) FIJO O FLEXIBLE

- Fijo.- Son aquellos presupuestos que permanecen invariables durante el período presupuestal, es decir, no sufren cambios aunque se presenten acontecimientos que ameriten modificaciones.
- Flexible.- Conocido también como presupuesto variable, el cual está basado en un plan flexible, es decir, que se pueden realizar adaptaciones a lo ya establecido, permitiendo hacer correcciones por los cambios o situaciones que se presenten dentro del período presupuestal.

#### d) GENERAL O DETALLADO

Comunmente en las empresas que utilizan presupuestos, se elaboran presupuestos generales y detallados y sólo en el caso que la empre-

sa realice presupuestos a largo plazo, éstos serán generales por la razón expuesta en el presupuesto a largo plazo (inciso b).

- General.- Este presupuesto es un resúmen, en el que se concentran los presupuestos esenciales o fundamentales de la empresa; un ejemplo de ello son los presupuestos de venta, gastos de distribución, etc.
- Detallados.- Es aquel que muestra en forma analítica o detallada, los presupuestos generales mencionados anteriormente. Atendiendo al ejemplo citado en el párrafo anterior, un presupuesto detallado de ventas sería el presupuesto de ventas por artículo, por zonas, etc.; en el caso de un presupuesto detallado de gastos de distribución, sería indicando los gastos de distribución par artículo o por zonas.

En base a lo anterior se concluye que un presupuesto puede tener varias características y estas pueden ser comunes a las de otros presupuestos. Así por ejemplo: un presupuesto puede ser público y al mismo tiempo puede tener la característica de ser a corto o a largo plazo, de ser general o detallado, ser flexible o fijo, etc., y estas mismas características pueden ser comunes a un presupuesto privado.

#### 1.4 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTO

Para el desarrollo de este trabajo, clasificaremos los presupuestos atendiendo a los estados financieros: Estado de Resultados y Estado de Situa-

ción Financiera. Esta clasificación se basa en el hecho de que, por una parte, ambos estados nos muestran en forma resumida la actividad y estructura financiera de la empresa y por otra parte, su elaboración implica una secuencia lógica, permitiendo conocer al mismo tiempo, la relación que existe entre dichos estados y los diferentes conceptos que los integran, en consecuencia, esta clasificación permitirá comprender de una manera más sencilla y clara, un sistema presupuestario al cual nos referiremos posteriormente.

Por lo tanto, en base al Estado de Resultados y al Estado de Situación Financiera, clasificamos los presupuestos en: Presupuesto Operacional y Presupuesto Financiero.

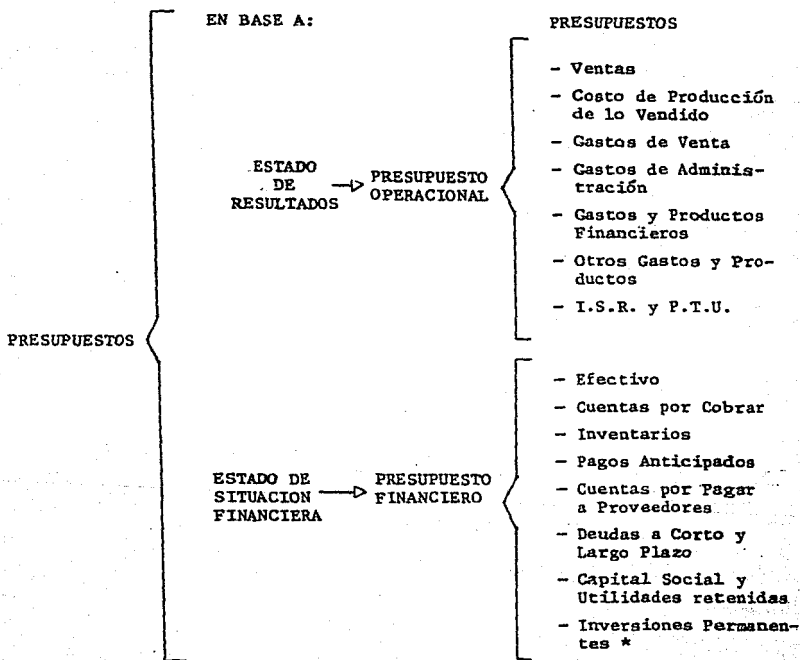
El Presupuesto Operacional está integrado por una serie de presupuestos que se refieren a las ventas, la producción y los gastos, y que en su conjunto permiten determinar el Estado de Resultados Presupuestado.

El Presupuesto Financiero puede definirse como: el conjunto de presupuestos que se relacionan con la situación financiera de la empresa, en otras palabras, nos representa el Estado de Situación Financiera Presupuestado.

Debido a la importancia que presentan las inversiones de carácter permanente (activo fijo), se hará la separación del Presupuesto de Inversiones Permanentes, pero haciendo la aclaración de que este presupuesto forma parte del Presupuesto Financiero.

En el siguiente cuadro sinóptico se observa la clasificación que se hace, tomando primero como base los estados financieros y posteriormente considerando las cuentas que integran dichos estados.

### CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS



\* Este presupuesto forma parte del Presupuesto Financiero, pero debido a su importancia será tratado de manera independiente.

## 1.5 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar con la utilización de los presupuestos, podemos mencionar los siguientes:

- a) Lograr un mayor y mejor control de las actividades de la empresa.
- b) Servir como herramienta analítica, precisa y oportuna que permita una mejor toma de decisiones.
- c) Predecir las actividades de la empresa.
- d) Proporcionar indicios anticipados de las oportunidades o riesgos que pudieran presentarse.
- e) Permitir la coordinación de actividades.
- f) Asegurar la liquidez de la empresa, que permita el desarrollo normal de las operaciones de la misma.

## 1.6 VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

En base a los objetivos de los presupuestos antes mencionados, podemos concluir que el uso de los presupuestos proporciona a la dirección de la empresa, una serie de ventajas entre las cuales mencionaremos las más importantes:

- a) Permite un mejor control de las operaciones, previniendo con esto despilfarros en materiales, tiempo, dinero, esfuerzo, etc.
- b) Da oportunidad de participación a cada uno de los departamentos en la elaboración del presupuesto, permitiendo a la vez, conocer las

necesidades del mismo departamento.

- c) Con el uso del presupuesto, se asignan funciones y responsabilidades específicas a cada jefe de departamento.
- d) Permite hacer una mejor toma de decisiones, pues los datos contenidos en ellos, están basados en estudios e investigaciones.
- e) Hace posible una mejor utilización y aprovechamiento de los recursos, esto debido a que al elaborar un presupuesto, se hace necesario un estudio minucioso de: "en qué", "cuánto", y "cuándo" es más conveniente invertir, de dónde se obtendrán los recursos necesarios y qué beneficios proporcionará a la empresa el llevar a cabo dicha inversión. También permite la utilización óptima de la capacidad productiva, pues al realizar el presupuesto, es necesario conocer la cantidad de artículos a producir.
- f) El uso del presupuesto obliga a los directivos a definir claramente los objetivos básicos de la empresa.
- g) Obliga a coordinar las actividades de la empresa, representando esto, una mayor probabilidad de éxito en el logro de los objetivos de la empresa.
- h) Debido a que el presupuesto nos muestra por anticipado los gastos e inversiones requeridos para llevar a cabo lo planeado, permite regular los gastos e inversiones, manteniéndolos dentro de los límites establecidos.
- i) Obliga a mejorar el sistema de registro de operaciones, que proporciona la información financiera.



## 1.7 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Como ya mencionamos anteriormente, el uso de los presupuestos representa grandes ventajas para la empresa, sin embargo, existen una serie de limitaciones que impiden que éstos sean una herramienta óptima. A continuación mencionamos algunas de estas limitaciones:

- a) En primer lugar, consideramos como limitación, el hecho de que los presupuestos se elaboran en base a cifras estimadas y no en cifras reales, por lo tanto, no nos dirán con precisión lo que ocurrirá, y por lo mismo, existirán ciertas variaciones o cambios dentro de los mismos.
- b) No es posible que un presupuesto (plan presupuestal) funcione sin la intervención humana (o de manera automática); es necesario contar con la participación de todos los jefes de departamento y desde luego con los gerentes de todas las áreas para obtener resultados satisfactorios de nuestros presupuestos.
- c) Otra limitación que impide que los presupuestos sean una herramienta perfecta, lo constituye el medio ambiente, esto es, que existen una serie de factores externos que la empresa no puede controlar, como por ejemplo: efectos de la inflación, mercado, crecimiento de la población y en general los acontecimientos de la economía; en consecuencia es necesario considerar dichos factores y estar al pendiente de los cambios que puedan ocurrir, para que de esta manera puedan hacerse las correcciones necesarias.
- d) Por último un sistema de presupuestos no nos dará resultados posi-

vos en fechas recientes a su implantación, es necesario ir adecuando a las necesidades de la empresa, lo cual requiere tiempo y paciencia por parte de los ejecutivos de la misma.

## 1.8 SISTEMA PRESUPUESTARIO

Para que una empresa obtenga el mejor éxito posible, se debe organizar - o considerar como un sistema total de acción, es decir, que exista una - relación estrecha entre los diversos flujos de información sobre efectivo, materiales, mano de obra y los bienes de producción dentro de la compañía; y no simplemente considerarla como un grupo de funciones separadas (que se compone de áreas, actividades y procesos).

Al ser la empresa contemplada como un sistema, se puede decir que cada - función de la empresa es una parte integrante de la misma.

Para una mejor comprensión en cuanto al sistema, se procede a dar el concepto del mismo.

"Sistema: un conjunto integrado de procedimientos.

Procedimiento: un modo formal y organizado de llevar a cabo una tarea." <sup>4</sup>

Por lo tanto, al tratar a la empresa como un sistema, se puede decir que un sistema es:

"Cualquier entidad, conceptual o física, que consista de partes interrelacionadas, interactuantes o interdependientes y que constituyen, un --

---

4. Contabilidad de empresas.  
W. M. Harper  
Pág. 35

prerrequisito para conducir las actividades de la corporación (con respecto tanto a tiempo como orden de ejecución), a fin de satisfacer los requisitos necesarios para completar un plan." <sup>5</sup>

Por otra parte, cabe mencionar que entre mayor sea un sistema, éste estará compuesto por un número mayor de elementos, y en consecuencia, implicará mayor conflicto al conocer las condiciones ambientales que le rodean, por lo que el control del sistema será más complicado, puesto que hay que controlar un gran número de actividades u operaciones que forman el sistema.

Para facilitar este control se puede establecer un lazo de retroalimentación, entendiéndose como retroalimentación: el flujo de información que permitirá en un momento dado controlar la aplicación de los recursos, considerando las normas ya establecidas por la empresa.

Los aspectos a considerar en el establecimiento de un sistema son:

- 1) Los objetivos del sistema total.
- 2) El estudio del medio ambiente, éste se lleva a cabo, una vez que se han fijado los objetivos.
- 3) La aplicación de los recursos del sistema, lo que permite el desarrollo de cada función.
- 4) Establecimiento de planes, que coordinados con los factores anteriores permite la administración del sistema; asegurándose también, que realmente se están realizando los planes establecidos.

Una vez que se ha dado una breve introducción de lo que es un sistema -

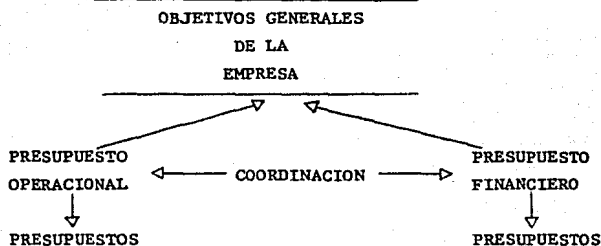
y considerando a la empresa como tal, procedemos a desarrollar lo que - consideramos como el sistema presupuestario.

Un sistema presupuestario, es un conjunto de presupuestos que cubren la totalidad de las actividades de la empresa, y que coordinados entre sí, permiten el logro de los objetivos de la misma.

Este sistema es utilizado para mejorar las operaciones o actividades - que realiza la empresa (es una guía de como preparar, organizar y administrar el presupuesto), e implica todos aquellos aspectos que se con - templan desde el punto de vista de un sistema a nivel empresa (mencionado anteriormente).

El conjunto de presupuestos se puede agrupar atendiendo a la clasificac*ión* anteriormente señalada.

## SISTEMA PRESUPUESTARIO



- Ventas
- Costo de Producción de lo Vendido
- Gastos de Venta
- Gastos de Administración
- Gastos y Productos Financieros
- Otros Gastos y Productos
- I.S.R. y P.T.U.

- Efectivo
- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Pagos Anticipados
- Inversiones Permanentes
- Cargos Diferidos
- Cuentas por Pagar a Proveedores
- Impuestos por Pagar
- Deudas a Corto y Largo Plazo
- Otros Pasivos
- Capital

**CAPITULO II**  
**PLANEACION FINANCIERA**

## 2.1 GENERALIDADES

En la actualidad, el proceso administrativo juega un papel muy importante en las empresas, dada la creciente complejidad de las mismas; su escala de producción es mucho más amplia, sus procedimientos productivos más complejos, la distribución de sus productos es más extensa (con frecuencia internacionalmente), por consecuencia hay un mayor número de empleados y muchos de ellos especializados. Esto ha creado la necesidad de una mayor y mejor comunicación, así como la formulación de políticas claras que permitan guiar las operaciones de la empresa, lo cual se logra a través de una adecuada administración.

La administración en las empresas puede definirse en términos de seis funciones principales: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, los cuales representan los elementos clave del proceso administrativo.

En este capítulo haremos referencia exclusivamente a la planeación, sin embargo, cabe mencionar que los elementos del proceso administrativo se dan complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose unos con otros, por lo que no puede considerarse a uno solo como el más importante; así por ejemplo, al realizar los planes de la empresa simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

## 2.2 CONCEPTO DE PLANEACION

Es importante hacer la distinción entre lo que es previsión y planeación. La previsión responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse? , mientras que la planeación responde a la pregunta: ¿Qué se va a hacer? En la previsión se establecen las posibles alternativas que puede tomar la empresa para lograr los objetivos deseados, en tanto que en la planeación se elige la alternativa a seguir para lograr los objetivos.

Para planear "lo que se va a hacer", es necesario fijar los objetivos -- que se han propuesto o que se desean alcanzar y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los mismos.

Ahora bien, la elección de un curso de acción implica definir el camino que ha de seguirse, y asignar los recursos necesarios para ello.

El proceso para definir un curso de acción comprende:

- 1) Definir los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deberán ser claros, precisos y razonablemente alcanzables.
- 2) Hacer un análisis cuidadoso de la situación y características del negocio, sus pros y sus contras; los recursos con que cuenta para en -frentarse a situaciones ventajosas en el mercado y los puntos débiles para corregirlos.
- 3) Estudiar la situación y las tendencias del medio en que se desarrolla la empresa, tanto en el aspecto comercial como en el tecnológico, el financiero y el social, para definir las áreas en que la empresa puede desarrollarse con mejores posibilidades de éxito.



La planeación pues, consiste en: "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, - la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de - - tiempo y de números, necesario para su realización." <sup>1</sup>

La planeación comprende tres etapas:

Una vez definido el curso de acción, se establecen las políticas, los procedimientos y los programas que harán posible el llevar a cabo lo planeado.

- Primera etapa: Establecimiento de políticas.- Las políticas son los principios que van a orientar la acción.
- Segunda etapa: Establecimiento de procedimientos.- Se refiere a la secuencia de operaciones o métodos a utilizar.
- Tercera etapa: Elaboración de programas.- Comprende la fijación de tiempos requeridos, así como los presupuestos que consisten en la manifestación en unidades específicas y valores monetarios de los planes fijados para el período señalado, o bien, dicho en otras palabras, los presupuestos representan la cuantificación de los planes.

## 2.3 LA PLANEACION EN LAS EMPRESAS

Una vez que se señaló lo que es la planeación, cabe mencionar que ésta no significa presuponer el futuro, o bien, expresar una esperanza de que va-

---

1. Administración de empresas  
Agustín Reyes Ponce  
Pág. 165

a suceder lo planeado, sino que planear es trazar un camino que permita a la empresa alcanzar los objetivos fijados.

Hoy en día, los empresarios se han visto obligados a mirar hacia el futuro y a estar preparados para enfrentarse a las condiciones cambiantes de la economía, abandonando de esta modo la vieja costumbre de tomar decisiones basadas en su experiencia y en consideraciones subjetivas.

Como ya se mencionó, para planear es necesario que se determine a dónde se quiere llegar, es decir, que se fijen los objetivos para que posteriormente se puedan ver las diferentes alternativas para alcanzarlos.

Una vez elegida la alternativa, ésta debe contemplar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Asimismo, considerar los factores que la afectan: internos y externos.

Entre los factores internos podemos mencionar: recursos disponibles -- (activos fijos, personal, efectivo, etc.), políticas de venta y tipos -- de productos, etc.

Factores externos, que son los acontecimientos de la economía en general y acontecimientos competitivos en el ramo de la empresa, sobre los cuales la empresa no tiene control, como ejemplo de éstos podemos señalar: -- crecimiento de la población, efectos de la inflación, competencia (mer-- cado), demanda de sus productos y oferta de los bienes y servicios que -- necesita para llevar a cabo sus operaciones (recursos humanos, materias-- primas, maquinaria y equipo, etc.).

Por lo anterior, se dice que la planeación es flexible (principio de -- flexibilidad), pues al realizarse un plan deben preverse los posibles -- cambios que puedan ocurrir (factores internos y externos), permitiendo --

de esta manera pequeñas adaptaciones, pudiendo después volver a su dirección inicial.

La flexibilidad en la planeación se logra:

- "a) Ya sea fijando máximos y mínimos con una tendencia central entre - ellos, como lo más normal.
- b) Ya proyectando de antemano caminos de substitución para las cir -- cunstancias especiales que se presenten.
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión." 2

Por otra parte, la planeación no debe limitarse a una actividad especí - fica de la empresa, sino que debe abarcar todas y cada una de ellas y - además debe existir una coordinación entre las mismas.

Por ejemplo: "El departamento de personal debe tener una buena idea de la escala de operaciones futuras para poder planear apropiadamente sus - actividades de contratación y adiestramiento de personal, en tanto que - el departamento de producción debe asegurarse de que dispone de la capa - cidad productiva para satisfacer la proyectada demanda de producción, pa - ra que éste a su vez, pueda satisfacer los requerimientos del departamen - to de ventas; mientras que el departamento de finanzas debe cersiorarse - de que cuenta con los fondos para satisfacer las necesidades de la empre - sa." 3

- 
- 2. Idem  
Pág. 167.
  - 3. Fundamentos de Administración Financiera  
Weston J.F., y Brigham E. F.  
Pág. 137.

## 2.4 CONCEPTO DE PLANEACION FINANCIERA

La planeación financiera está enfocada básicamente a asegurar que los recursos económicos sean utilizados adecuadamente, ésta deberá estar dirigida a los objetivos generales de la empresa.

La planeación financiera implica responder a las preguntas: ¿Qué activos conviene adquirir? , ¿Qué cantidad de recursos debe invertir una empresa si desea expandirse? , ¿Cómo deberá financiarse en caso de requerirlo? , ¿Cómo deberá ser su estructura financiera? , y por último ¿Cuándo y dónde es más conveniente invertir?

La planeación financiera debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Objetivos financieros.**- Consiste en definir: ¿Qué cantidad de recursos ha de manejar? ¿Cómo estarán asignados? , es decir, ¿Cómo estarán distribuidos en los diferentes conceptos del activo? , ¿Cómo habrá de obtener los recursos, a través de pasivos o capital?.
- **Planeación de la explotación.**- Otro aspecto consiste en prever las entradas y salidas de efectivo, con el propósito de asegurar los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones de la empresa.  
Por otra parte, se pretende asegurar la mejor utilización de los activos.
- **Presupuesto de inversión.**- Comprende la evaluación de nuevas inversiones en activos, así como medir la rentabilidad de las diferentes alternativas en que pueden ser utilizados los recursos de-

la empresa.

- Estructura financiera óptima.- Se refiere a la manera de cómo fi-  
nanciar el activo de la empresa, determinando qué es más convenien-  
te, un financiamiento propio (a través de capital) o bien, un fi-  
nanciamiento ajeno (a través de pasivo), en caso de que se elija -  
esta última opción, cómo debe ser la fuente : a corto o a largo-  
plazo.

Existen diversas definiciones de planeación financiera, de las cuales a-  
continuación enunciamos las siguientes:

- 1) Planeación financiera es: "Un conjunto de métodos y objetivos con-  
el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas  
y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se --  
tienen y los que se requieren para lograrlas." <sup>4</sup>
- 2) Otra definición de planeación financiera es la que sostiene que :  
"Es la función ejecutiva que consiste en la selección, entre las--  
alternativas posibles, de los objetivos, políticas y procedimien--  
tos de la empresa, relativos a la conservación, aplicación y con--  
trol de los fondos necesarios para la realización de sus activida-  
des y ejecución de proyectos a corto y a largo plazo, en la forma-  
que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inver-  
sión de los accionistas." <sup>5</sup>

En base a lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la planeación-

4. Las Finanzas en las Empresas  
Moreno Fernández, Joaquín  
Pág. 251

5. Generalidades del presupuesto y su intervención en la administración  
Prado Fernández, Purificación del Carmen  
Pág. 27

financiera, consiste en fijar el curso de acción a seguir, estableciendo las normas, políticas y procedimientos en relación a la obtención y aplicación de los recursos monetarios necesarios, para lograr los objetivos o planes generales propuestos por la dirección.

Una de las herramientas con que cuenta la planeación financiera y que con más éxito se ha venido utilizando, son precisamente los presupuestos, que integrados a través de un sistema presupuestario, representan la expresión en términos financieros de los planes de la gerencia para el funcionamiento de la empresa durante períodos determinados.

## 2.5 UBICACION DE LOS PRESUPUESTOS DENTRO DEL PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA

El presupuesto es una herramienta del proceso total de planeación financiera y es esencial para una eficaz administración y control de las actividades de la empresa.

Ahora bien, para que los presupuestos sean considerados como una herramienta, es necesario que se les organice y coordine a través de un sistema presupuestario, el cual constituye una fase del proceso de planeación.

En términos generales, el proceso de planeación puede comprender los siguientes pasos:

- 1) **Fijación de objetivos generales.**- La base del proceso de planeación, requiere de la fijación, en términos generales, de los objetivos de la empresa, estos objetivos pueden estar enfocados en:
  - a) Maximizar el patrimonio de la empresa, ya sea a través de la generación de mayores dividendos a los accionistas, o bien, a través de la reinversión de utilidades; este objetivo es considerado a largo plazo y es el principal objetivo de la empresa.
  - b) Explotar el potencial económico de la empresa, es decir, generar mayores ingresos a través de las ventas, y es considerado un objetivo tanto a corto como a largo plazo.
  - c) Administración.- Se refiere a los objetivos individuales de los administradores, que en la mayoría de los casos, no coinciden con los objetivos de los accionistas, y por tal motivo, tienen que trabajar en función a los objetivos de los accionistas, puesto que, en el último de los casos, los accionistas podrán reemplazarlos por otros, sin embargo, puede ser que existan convenios entre accionistas y administradores, en cuanto a los beneficios que estos últimos podrían obtener en función a las utilidades que se logren.
- 2) **Elaboración de planes a largo y corto plazo.**- La planeación financiera comprende la elaboración de planes a largo plazo (es decir, una planeación que cubra períodos de cinco o más años, esto con el objeto de tener una visión general sobre el curso de acción que ha de seguir la empresa durante períodos mayores a un año), sin embar-

go, es necesario establecer planes a corto plazo que permitan alcanzar los objetivos o planes a largo plazo.

Los planes a corto plazo, indican una visión más detallada del curso de acción a seguir, durante períodos de tiempo más cortos (generalmente de un año).

Tanto los planes a largo y a corto plazo, comprenden la fijación de metas específicas, estrategias y políticas.

Las metas específicas son aquellas que pueden ser medibles y cuantificables para toda la empresa y para cada una de las áreas principales y éstas se basan en los objetivos generales de la empresa.

Algunos ejemplos de estas metas pueden ser:

- a) Ampliar y/o reducir las líneas de productos o servicios.
- b) Ampliar y/o reducir las zonas geográficas que cubre la empresa.
- c) Ampliar y/o reducir el mercado por la introducción de nuevos productos o servicios.
- d) Márgenes de utilidad.
- e) Rendimiento sobre la inversión.
- f) Lograr mayores niveles de productividad, etc.

El desarrollo de estrategias, se refiere más específicamente al cuándo y cómo se van a alcanzar los objetivos generales y metas específicas establecidas, contemplando el entorno económico a que ha de enfrentarse la empresa.

Las políticas y procedimientos comprenden los principios o normas que han de guiar los planes o la acción a seguir, así como los mé



todos a utilizar para llevar a cabo lo planeado.

- 3) Valuación en términos financieros de los planes.- Esta fase comprende la cuantificación en términos monetarios de los planes de la empresa, para lo cual, la planeación financiera hace uso de los presupuestos.

Es precisamente a través de la implantación del sistema presupuestario que se busca la mejor combinación de los recursos monetarios, humanos y técnicos (obtención y aplicación de los recursos) que conduzcan al logro de los objetivos.

Valuados los planes en términos financieros (presupuestos) son presentados a los directivos para su aprobación, si éstos se aprueban, se procede a ponerlos en marcha.

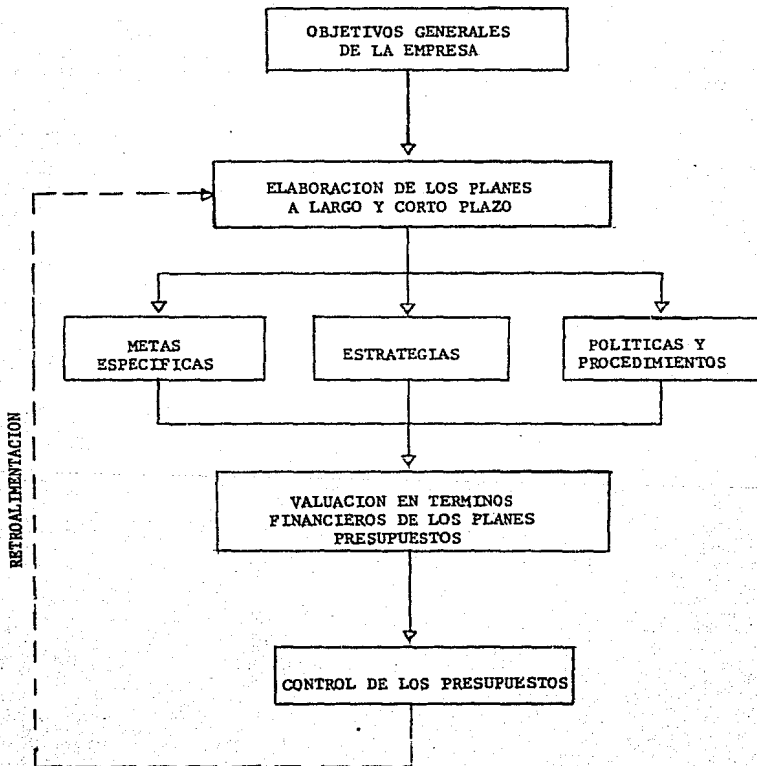
- 4) Control del presupuesto.- Como última fase del proceso de planeación, una vez que los planes han sido puestos en marcha, se procede al control de los mismos, con el objeto de verificar si lo planeado se está llevando a cabo.

El control del presupuesto, consiste en realizar comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos, esta comparación proporciona información necesaria para medir la eficiencia de la empresa, así como para hacer las correcciones necesarias en los planes a largo y corto plazo, que permitan el logro de los objetivos.

En los siguientes capítulos, se tratará de una manera más específica los presupuestos que constituyen el sistema presupuestario (Presupuesto Operacional y Presupuesto Financiero), así como el control del mismo.

A continuación se presenta un esquema del proceso de planeación.

## PROCESO DE PLANEACION



CAPITULO III

PRESUPUESTO OPERACIONAL

### 3.1 GENERALIDADES

El Presupuesto Operacional, es una parte esencial del sistema presupuestario, que, como ya se mencionó en capítulos anteriores, es el conjunto de presupuestos integrados y coordinados entre sí, que nos llevan al logro de los objetivos de la empresa.

La razón por la cual nos referimos en primer término al Presupuesto Operacional y no al Presupuesto Financiero, se debe a que, por una parte, - el presupuesto de ventas (que forma parte del Presupuesto Operacional), constituye la clave y el punto de partida de todo el sistema presupuestario, en virtud de que determina el nivel general de actividad de la - empresa, es decir, una vez presupuestadas las ventas, es posible presupuestar los niveles de producción, de gastos, las necesidades de efectivo, etc.; y por otra parte, para realizar el Presupuesto Financiero, es necesario tomar como base el Presupuesto Operacional.

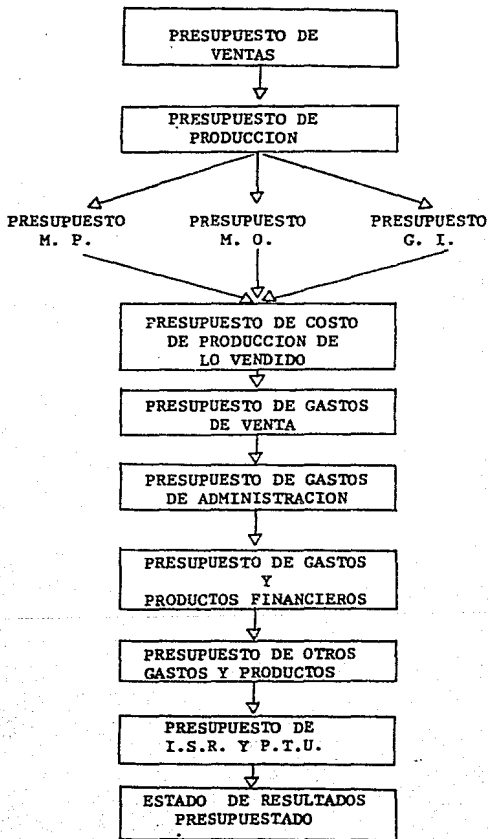
Asimismo, hemos indicado que el Presupuesto Operacional es un grupo de determinados presupuestos, los cuales nos van a conducir a la elaboración del Estado de Resultados Presupuestado. Este grupo de presupuestos puede variar de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, sin embargo, en términos generales, los presupuestos que integran - el Presupuesto Operacional son los siguientes:

- a) Presupuesto de ventas
- b) Presupuesto de costo de producción de lo vendido
- c) Presupuesto de gastos de venta
- d) Presupuesto de gastos de administración

- e) Presupuesto de gastos y productos financieros
- f) Presupuesto de otros gastos y productos
- g) Presupuesto de I.S.R. y P.T.U.

En el siguiente esquema, se muestran los presupuestos y la secuencia que se requiere para la determinación del Estado de Resultados Presupuestado.

## ESQUEMA DEL PRESUPUESTO OPERACIONAL



Procedemos a la explicación del esquema anterior:

Como se puede observar, el presupuesto de ventas es la base del Presupuesto operacional, pues una vez que las ventas han sido presupuestadas, es posible presupuestar todas las demás actividades operativas de la empresa: la producción, los gastos, etc.

El siguiente paso, es el desarrollo del presupuesto de producción, el cual a su vez, constituye la base para la elaboración de los presupuestos de materias primas, mano de obra y gastos indirectos. Cabe mencionar, que estos presupuestos -de producción, materia prima, mano de obra y gastos indirectos- no constituyen parte del Estado de Resultados, pero es necesario desarrollarlos para determinar el costo de producción de lo vendido, cuando se trate de empresas manufactureras. En este capítulo se tratarán dichos presupuestos.

En el caso de empresas comerciales, únicamente se determina el presupuesto de costo de producción de lo vendido. Siguiendo la secuencia del Estado de Resultados se procede a la elaboración del presupuesto de gastos: de venta, administración, financieros y otros gastos; éste último se desarrolla conjuntamente con el presupuesto de otros productos. Por lo que se refiere al presupuesto de gastos de venta, éste depende directamente del presupuesto de ventas por lo que una vez efectuado éste, es posible presupuestar los gastos de venta.

La elaboración del presupuesto de I.S.R. y P.T.U., se lleva a cabo una vez determinada la utilidad neta presupuestada antes de impuestos.

Después de haber realizado los presupuestos antes mencionados, es posible la elaboración del Estado de Resultados Presupuestado.

### 3.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO OPERACIONAL

Partiendo del hecho de que el propósito fundamental de cualquier negocio, es obtener o generar un rendimiento o utilidad aceptable sobre la inversión que se haga, es precisamente a través del Presupuesto Operacional, que se verá reflejada esa utilidad.

Por lo tanto, podemos decir que la importancia del Presupuesto Operacional radica:

- a) En que constituye la brújula que va a dirigir la actividad total de la empresa, pues está claro que el fin primordial de la misma es generar utilidades.

Se dice que el Presupuesto Operacional constituye la brújula de dirección, porque para generar utilidades, las empresas realizan dos funciones principales: hacen un producto, suministran un servicio, o bien, lo compran para después venderlo; y de alguna manera, todas las demás actividades que realizan las empresas, tienen por objeto apoyar a una o a ambas funciones.

Y es a través del Presupuesto Operacional que quedan contempladas estas dos funciones principales (hacer un producto y venderlo) y consecuentemente, todas las demás actividades que las apoyan.

- b) Es importante también, porque no sólo contempla todas las actividades de una empresa, sino que para obtener tasas aceptables de ganancias, se requiere de la combinación adecuada de productos (producción), precios adecuados (ventas) y de la administración



de los gastos, y ésta se logra a través del Presupuesto Operacional.

- c) A través del Presupuesto Operacional, se programan y controlan las actividades operativas de la empresa.
- d) Es importante porque representa la base para la elaboración del presupuesto financiero.
- e) Por último, es importante porque a través de la utilidad que se espera lograr, se puede medir el desarrollo de la empresa, es decir, que el volumen de utilidades y el desarrollo de la misma, van a determinar la efectividad de la administración de la empresa.

### 3.3 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO OPERACIONAL

En este punto se dará una explicación de cada uno de los presupuestos que integran el Presupuesto Operacional.

#### 3.3.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es de suma importancia, pues constituye la base del presupuesto total de todas las demás actividades de la empresa, es decir, una vez elaborado el presupuesto de ventas, éste nos da la pauta para poder presupuestar la producción, los gastos, las necesidades

de efectivo, etc., por tal motivo, lo trataremos más ampliamente que al resto de los demás presupuestos.

El gerente de ventas se enfrenta a una serie de problemas en la preparación del presupuesto de ventas, estos problemas contemplan aspectos - tales como: tendencia de la industria a la cual pertenece la empresa, - competencia, demanda de sus productos, oferta de los bienes y servicios necesarios para su actividad, efectos de la inflación, ingresos per cápita y en general, todos aquellos sucesos de la economía, a los cuales -- denominaremos factores externos, y sobre los cuales la empresa no puede ejercer control.

Otros problemas a los que se enfrenta son: capacidad de la empresa en cuanto a producción, distribución y tecnología, disponibilidad y capacitación del personal, introducción de nuevos productos, cambios en los - planes de publicidad, cambios en cuanto a las garantías y servicios ofrecidos a los clientes, etc., estos aspectos representan factores internos que la empresa, de alguna manera, puede controlar.

Ahora bien, el grado de exactitud del presupuesto de ventas, dependerá de la visión que tenga el gerente de ventas sobre todos estos aspectos - y de considerar la influencia que éstos pueden tener sobre las ventas.

El presupuesto total de ventas lo constituyen dos presupuestos: presupuesto de ventas, y el presupuesto de gastos de venta, los cuales se explicarán posteriormente.

Para la elaboración del presupuesto de ventas, es necesario seguir una serie de pasos, los cuales dependerán de las características y del medio en que se desarrolla la empresa. A reserva de lo anterior, podemos decir

que, en términos generales, esta serie de pasos a los cuales llamaremos -proceso de presupuesto de ventas- se resúmen en los tres siguientes:

I.- BASES PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS

- 1) Conocimiento de los objetivos generales de la empresa.
- 2) Análisis y evaluación de los factores externos e internos.
- 3) Elaboración del pronóstico de ventas.

II.- DESARROLLO DEL PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS

- 1) Elaboración de un plan de mercadotecnia.
- 2) Elaboración del presupuesto de ventas .
- 3) Elaboración del presupuesto de gastos de venta.

III.- APROBACION DEL PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS.

- 1) Aprobación o corrección del presupuesto total de ventas.
- 2) Distribución del presupuesto total de ventas.

A continuación se explican cada uno de los pasos que integran el proceso del presupuesto de ventas, anteriormente señalado.

I.- BASES PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS

- 1) Conocimiento de los objetivos generales de la empresa.

Es necesario que el gerente de ventas tenga conocimiento de los objetivos de la empresa, puesto que el presupuesto de ventas deberá elaborarse en torno a éstos, debido a que, como ya se indicó, este presupuesto constituye la base de todo el sistema -- presupuestario.

- 2) Análisis y evaluación de los factores externos e internos.

Para que un presupuesto de ventas sea confiable, es necesario to-

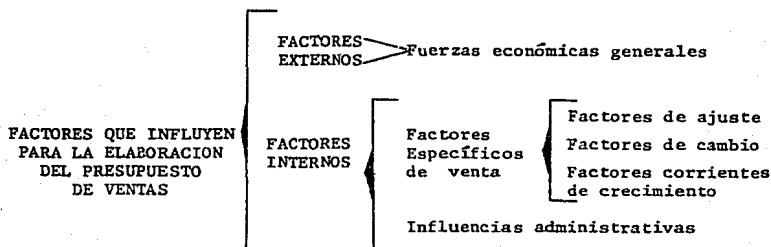
mar en cuenta ciertos factores que, de muy diversas formas, influyen en la estimación de las ventas futuras.

Dichos factores deberán ser analizados y evaluados con la finalidad de proporcionar las bases para la elaboración del pronóstico de ventas y consecuentemente la del presupuesto de ventas.

Este análisis y evaluación puede ser llevado a cabo desde diferentes puntos de vista, a saber:

- a) Por personal especializado de la empresa, como actuarios y economistas.
- b) A través de asesoramiento externo con el fin de asistir y orientar a la empresa en cuanto a la evaluación de su entorno económico general.
- c) Por funcionarios o altos ejecutivos de la misma empresa, los cuales darán sus opiniones y sugerencias en base a sus propias experiencias.

Para una mejor comprensión de los mencionados factores, se agruparán de acuerdo al siguiente esquema:



Pasamos ahora a la explicación del cuadro anterior:

Los factores que se deben contemplar para la realización del presupuesto de ventas son los factores externos y los internos.

Los factores externos constituyen el entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y, que de alguna manera, van a afectar las ventas futuras de la misma.

Desafortunadamente, estos factores no pueden ser controlados por los administradores del negocio, sin embargo, se pueden llevar a cabo diversos estudios para poder medir el efecto que puedan causar en las ventas, utilizando para este propósito, índices e indicadores económicos (producción industrial, construcciones públicas y privadas, ocupación, precios al mayoreo y menudeo; ingresos y producto nacional, mercados agrícolas, etc.) que proporciona el Gobierno y algunas empresas privadas (Banco de México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, etc.)

Ejemplos de factores externos son los siguientes:

- Tendencias económicas.- Están relacionadas con los ciclos económicos, esto es, habrá épocas de expansión y épocas de contracción, --

las cuales tendrán gran influencia sobre las ventas de la empresa.

- Variaciones estacionales.- Que van de acuerdo a las temporadas del año, por ejemplo: época de calor, navidad, vacaciones, invierno, - escolar, etc.
- Variaciones regionales y locales.- Se refiere a las condiciones -- que puedan existir de una región a otra, de un estado a otro. Por ejemplo: las grandes migraciones que se dan de diferentes partes-- de la República al Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y fronteras del norte, se debe a que son puntos claves de la economía nacional, y por tanto, son situaciones que van a repercutir en las -- ventas de la empresa.

Los factores internos, como su nombre lo indica, son aquellos que se van a manifestar dentro de la empresa y que por lo mismo, su evaluación y - análisis presentarán menor dificultad que los factores externos.

Dividimos los factores internos en factores específicos de venta y en - influencias administrativas.

- Los factores específicos de venta están conformados por los factores de ajuste, factores de cambio y factores de crecimiento.

. Los factores de ajuste son lo que tuvieron, en el año anterior, - consecuencias positivas o negativas dentro de la empresa y que se - considera no volverán a repetirse.

Por ejemplo: la empresa pudo verse beneficiada, si dentro de la competencia se registraron huelgas, catástrofes, dificultad de impor - tación, etc., y por otro lado, pudo verse perjudicada por diversas - circunstancias tales como: demoras en el abastecimiento de materia

prima, pedidos sin surtir por falta de existencias, cambios de paridad de la moneda, huelgas, etc.

. Los factores de cambio, se refieren a la introducción de ciertas modificaciones relacionadas con el producto, mercado, precios, etc., y que tendrán efecto directo sobre las ventas; dichos factores son:

.. Factor de cambio en el producto.- Se pueden hacer mediante nuevos diseños en el producto con el fin de mejorar su funcionamiento, apariencia, etc.; utilizar materiales de mejor calidad; cambiar el tamaño, envase, color u otras características del mismo, siempre y cuando se haya analizado cuidadosamente el efecto que podrían tener dichos cambios en las ventas futuras.

.. Factor de cambio en la producción.- Estos cambios se relacionan con la introducción de métodos de producción y control de calidad, mejoramiento de las instalaciones de la fábrica, planeación de la producción, etc., todo esto con el fin de cubrir al cliente sus pedidos y en consecuencia asegurar las ventas.

.. Factor de cambio del mercado.- Es necesario que el gerente de ventas esté bien informado de los constantes cambios que se están generando en el mercado. Esta información la puede obtener a través de los distribuidores, consumidores, intermediarios, vendedores, etc.

Los cambios que se producen en el mercado, se deben a diversos elementos: modas y gustos por la ropa, peinados, colores, estilos, -- etc.; población: edad, sexo, color, número de habitantes, etc.

.. Factor de cambio en el precio.- Aumentar o disminuir el precio

del producto, es una decisión delicada que deberá tomar el gerente de ventas, ya que el resultado de dicha decisión se verá reflejado en las ventas futuras de la empresa.

.. Factor de cambio en el sistema de distribución.- Este factor se refiere a los cambios que se puedan introducir en el sistema de distribución, por ejemplo, si las ventas se han acrecentado en el interior de la república y hasta el momento se cuenta con representantes y distribuidores, bien se puede prescindir de ellos e instalar oficinas y sucursales para estar en contacto directo con los consumidores.

.. Factores de cambio en publicidad.- Cualquier cambio que se pretenda hacer en el plan de publicidad actual, deberá ser estudiado de talladamente, pues es indudable que el efecto que provoque dicho cambio, se hará notar de inmediato en el volumen de ventas. Los cambios en la publicidad incluyen por ejemplo: modificaciones en los anuncios de radio, televisión, carteles, etc.; introducción de la publicidad en revistas y periódicos.

.. Factor de cambio en servicio y garantía.- Este factor interesa especialmente a empresas que se dedican a la fabricación de artículos para el hogar (refrigeradores, lavadoras, licuadoras, radios, etc.), automóviles, equipos electrónicos (como computadoras), maquinaria, etc., ya que deberán ofrecer garantías y servicio a sus clientes, lo cual es importante para mantenerse en el mercado.

.. Factor de cambio en la compensación a vendedores.- Estimular a los vendedores por medio de comisiones, anticipos de sueldo, viáti-



cos y otras prestaciones, resulta favorable para la empresa, pues dichos vendedores se esforzarán para realizar mayores ventas.

**Factor corriente de crecimiento.**- Este factor se refiere a la tendencia que tendrán las ventas ya sea que aumenten o disminuyan. Deberán considerarse, por lo tanto, la capacidad instalada de la planta, la posibilidad de expansión, adquisición de maquinaria, - (de mayor o menor capacidad), etc.

- **Influencias administrativas.**- La influencia que ejercen los altos funcionarios dentro de la empresa, es decisiva en el éxito o fracaso de las ventas futuras de la misma, y esto depende en gran medida, de las políticas y programas que se establezcan.

### 3) Elaboración del pronóstico de ventas.

La elaboración del pronóstico de ventas, se basa en el análisis y evaluación de las condiciones económicas actuales y futuras que influyen en la empresa, así como en un análisis de sus ventas pasadas.

Un pronóstico de ventas "es una proyección de la demanda potencial de los consumidores" <sup>1</sup> durante un período determinado, es decir, nos muestra lo que en un momento dado nos pueden comprar los consumidores durante un período específico.

Existen una serie de métodos para llevar a cabo un pronóstico de ventas, estos métodos van desde los más sofisticados hasta los más simples, su elección dependerá de las características y necesida

---

1. Preparación de presupuestos: clave de la planeación y del control  
Reginald L. Jones  
Pág. 53

des de la empresa, de la disponibilidad de personal especializado y del costo que implica la utilización de uno u otro método.

Entre estos métodos podemos mencionar:

- a) Método estadístico. Este método considera las tendencias - históricas (datos estadísticos) de la economía, sobre las cuales se ha venido desarrollando la industria a la cual - - pertenece la empresa. Una de las herramientas que utiliza este método, es el análisis de correlación que emplea indicadores e índices económicos que publican centros estadísticos, instituciones bancarias e instituciones gubernamentales.
- b) Método de investigación de mercados. Consiste en realizar estudios del mercado al cual pertenece la empresa sobre aspectos tales como: interés de los clientes sobre la adquisición de productos ya existentes o de nuevos productos, -- competencia, reacción de los clientes en cuanto a los cambios del producto en estilo, presentación, precio, etc., -- ésto con el objeto de determinar el impacto que tendrán sobre las ventas. Esta información puede obtenerse a través - de publicaciones especializadas, estadísticas o encuestas - aplicadas directamente al consumidor.
- c) Método de simulación de mercados. Este método, como su nombre lo indica, consiste en la simulación del mercado en que piensan los directivos ha de desarrollarse la empresa. En términos generales, deberá especificarse cómo ven los -

ejecutivos de mercadotecnia a los clientes, competidores y distribuidores, y cómo piensan que pueden reaccionar a cambios en: precios, productos, fechas de entrega, presentación del producto, gastos de publicidad, etc.

Debido a la complejidad que este método presenta, sólo es aplicado en empresas grandes que cuentan con los recursos necesarios para ello.

## II.- DESARROLLO DEL PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS

### 1) Elaboración de un plan de mercadotecnia.

Un plan de mercadotecnia, consiste en establecer las estrategias, políticas y asignaciones de recursos en cuanto a las actividades de venta.

Específicamente el establecimiento de políticas de la actividad de ventas comprende aspectos tales como: fijación de precios, - establecimiento de los niveles de gastos de promoción y publicidad, expansión de los productos, participación en el mercado, -- desarrollo de personal de ventas, etc.

Para tal efecto, es necesario considerar por una parte, los objetivos generales de la empresa, y por otra, las capacidades y limitaciones de la misma en lo que se refiere a la disponibilidad de recursos financieros, de personal y de capacidad productiva.

### 2) Elaboración del presupuesto de ventas.

Una vez elaborado el pronóstico de ventas y el plan de mercado-

tecnia, es posible desarrollar el presupuesto de ventas, el cual especifica las ventas presupuestadas para un período determinado en términos de unidades e importes monetarios.

Cabe mencionar, que la diferencia entre un pronóstico de ventas y un presupuesto de ventas, radica en que este último, es el resultado de una serie de decisiones por parte de los ejecutivos basados en los objetivos de la empresa y en el pronóstico de ventas. Un presupuesto de ventas es un plan con políticas y estrategias bien definidas.

### 3) Elaboración del presupuesto de gastos de venta.

El presupuesto de gastos de venta lo constituyen todos aquellos gastos relacionados con la venta y distribución de los productos. Este presupuesto es de suma importancia debido al gran número de actividades u operaciones que se realizan al vender y distribuir los productos, asimismo, por la cantidad que implican las erogaciones por concepto de este tipo de gastos. Algunos ejemplos de estos gastos pueden ser: por concepto de entrega de mercancía, sueldos y comisiones a vendedores, almacenamiento, publicidad y promoción, transportación, etc.

El presupuesto de gastos de venta será tratado con mayor amplitud posteriormente.

## III.- APROBACION DEL PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS.

### 1) Aprobación o corrección del presupuesto total de ventas.

Coordinados y elaborados los presupuestos de ventas y de gastos de venta, puede decirse que el presupuesto total de ventas está

listo para su evaluación y aprobación por parte de la dirección general.

La evaluación del presupuesto total de ventas, permitirá determinar si éste está acorde con los objetivos que pretende alcanzar la empresa, así como con la capacidad de la misma para llevarlo a cabo. Si éste se cumple, se está en posibilidades de ser aprobado, en caso contrario, se procede a la corrección del mismo.

#### 2) Distribución del presupuesto total de ventas.

Evaluable y aprobado el presupuesto, se distribuye en aquellas áreas o funciones que tienen relación con él. De esta manera se da a conocer, y el responsable de cada área establecerá la relación que guarda con el mismo, sintiendo que se le toma en cuenta, obteniendo así una mejor cooperación de ellos.

### 3.3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Una vez elaborado y aprobado el presupuesto de ventas, el siguiente paso en el desarrollo del Presupuesto Operacional, es la elaboración del presupuesto de producción, el cual especifica la cantidad de artículos a producir durante el período presupuestado.

Para determinar el presupuesto de producción es necesario primero, considerar el volumen de ventas presupuestadas y segundo, establecer las políticas en cuanto a: los niveles de producción más convenientes, la utilización de las instalaciones productivas y los niveles de inventa -

rios (inventarios de artículos en proceso y artículos terminados).

Al establecer las políticas relativas a los niveles de producción (por ejemplo máximos y mínimos) y a la utilización de instalaciones productivas, es indispensable que el gerente de producción cuente con la información correspondiente a los usos y capacidades de todos los departamentos de producción. Asimismo, que considere las posibilidades de expansión o contracción de la empresa, con la finalidad de planear adecuadamente las necesidades de mano de obra, recursos monetarios y capacidad productiva.

Este último punto implica una estrecha relación entre el presupuesto de producción y el Presupuesto de Inversiones Permanentes, el cual será -- tratado en el capítulo siguiente (capítulo IV).

Por lo que se refiere a los niveles de inventarios, es de suma importancia la determinación de políticas bien definidas, debido a que las inversiones en este renglón representan cantidades cuantiosas y producen efectos importantes en otras funciones principales de la empresa, las cuales repercuten directamente sobre producción. Por ejemplo: será indispensable que el departamento de ventas cuente con inventarios suficientes para poder cubrir la demanda del mercado. Mientras que el departamento de producción, requerirá de inventarios de materias primas para garantizar las necesidades del departamento de ventas, en tanto que el ejecutivo de finanzas, tendrá que planear las entradas y salidas de efectivo para poder adquirir (materias primas) y producir (artículos terminados) dichos inventarios.

Esto obliga a presupuestar conjuntamente con la producción, el nivel de

inventarios (presupuesto de inventarios) al cual nos referimos en el - capítulo V, Presupuesto Financiero.

Otros puntos importantes a considerar en la elaboración del presupuesto de producción; disponibilidad de materias primas, mano de obra y otros componentes necesarios para la producción, duración del proceso o procesos de producción y fechas de producción durante el ejercicio.

En términos generales, un presupuesto de producción puede determinarse de la siguiente manera:

#### PRESUPUESTO DE PRODUCCION

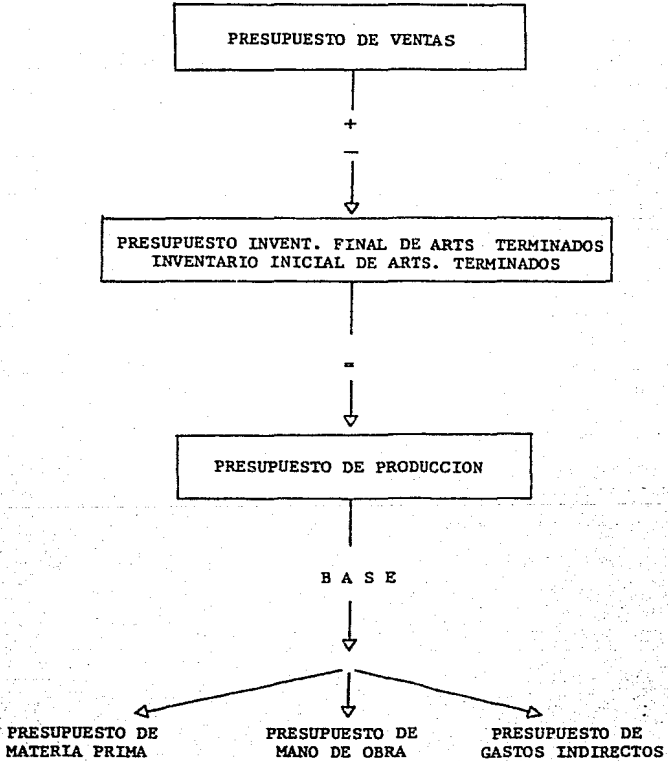
Presupuesto de ventas (us.)	x
+ Presupuesto de inventario final deseado (us. term)	<u>x'</u>
Producción necesaria	x''
- Inventario inicial * (unidades terminadas)	<u>x'''</u>
Presupuesto de producción	<u><u>x''''</u></u>

Elaborado el presupuesto de producción, ésto nos dará la base para presupuestar las necesidades de materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, presupuestos tratados a continuación.

En el siguiente esquema puede observarse la secuencia de presupuestos - que permiten llevar a cabo el presupuesto de producción.

\* Este renglón, se refiere a las existencias con que cuenta la empresa al inicio del período a presupuestar, cuando el presupuesto se realiza antes de iniciarse el período del presupuesto, entonces debe estimarse este inventario.

## PRESUPUESTO DE PRODUCCION





Por último, diremos que es necesario buscar un equilibrio óptimo entre el presupuesto de ventas, el presupuesto de inventarios y las políticas y capacidades de producción, puesto que sólo de esta manera será posible elaborar un adecuado presupuesto de producción.

Este equilibrio se logra a través de una apropiada coordinación que queda resumida en el presupuesto de producción.

### 3.3.2.1 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA

En base al presupuesto de producción, es posible determinar las necesidades de materias primas, mano de obra y gastos indirectos, los cuales deben quedar especificados en términos de cantidades (unidades, horas-hombre, horas-máquina, etc.) y costos.

Conjuntamente, estos presupuestos permiten establecer el presupuesto de costo total de producción de artículo, lo que a su vez, permite determinar el costo total de producción (costo total de artículo por volumen de producción) y el costo de producción de lo vendido (costo total de artículo por volumen de ventas).

Por lo que se refiere al presupuesto de materias primas, el gerente de producción se enfrenta al problema de buscar un equilibrio entre: las necesidades de materias primas, los niveles de inventarios de materias primas y las compras de materias primas, esto con el objeto de evitar demoras, acumulaciones excesivas de inventarios, escasez, altos costos, etc., que de alguna manera, influyen negativamente sobre las utilidades.

el capital de trabajo y la situación de efectivo.

El presupuesto de materias primas lo constituyen tres presupuestos: presupuesto de materias primas necesarias para la producción, presupuesto de inventarios de materias primas y presupuesto de compras de materias primas.

- a) Presupuesto de materias primas necesarias para la producción. En él se detallan la cantidad en unidades y costos de cada material necesario para la producción planeada.

Los materiales a considerar en este presupuesto, son aquellos que se identifican directamente en el artículo terminado y a los cuales comunmente se les denomina materiales directos -materia prima directa-.

Es importante que el presupuesto sea elaborado en forma detallada - indicando los tipos, cantidades y costos de materiales por artículo. Asimismo, los períodos en que serán utilizados éstos, con la finalidad de proporcionar una base adecuada para presupuestar las compras y determinar las necesidades de efectivo para efectuarlas.

Para la estimación del costo de las materias primas, es indispensable que se tenga en consideración las tendencias de los costos de las materias primas, para lo cual, será necesario tomar en cuenta los análisis y evaluaciones de los factores externos señalados en el presupuesto de ventas.

La cantidad de materiales por artículo, se basa en estándares establecidos a través de una serie de estudios realizados por ingenieros industriales.

- b) Presupuesto de inventarios de materias primas. Este presupuesto especifica los niveles de inventarios de materias primas presupuestadas en términos de unidades y costos.

Establecer políticas convenientes sobre los niveles de inventarios de materias primas, es importante porque por ejemplo, si la política establecida es tener un nivel muy alto de inventarios, se incurriría en costos de mantenimiento, por el contrario, si la política es mantener un nivel de inventarios bajo, el costo en que se incurriría, sería el de no contar con un inventario suficiente; por lo que la implantación de políticas referentes a los niveles de inventarios, requiere la consideración de: escasez y disponibilidad de materias primas, durabilidad y resistencia, costos de almacenamiento, disponibilidad de efectivo para la adquisición de materias primas, posibles cambios en los costos, etc.

Este presupuesto forma parte del Presupuesto Financiero tratado en el capítulo V.

- c) Presupuesto de compras de materias primas. Elaborados los presupuestos de materias primas necesarias para la producción y de inventarios de materias primas, se procede a desarrollar el presupuesto de compras, en el cual se especifican las unidades (materiales) a comprar, así como sus costos y fechas de adquisición oportuna para cubrir las necesidades de producción. Este último punto, requiere de una coordinación entre las fechas de entrega de materias primas por parte del proveedor y las fechas de entrega requeridas por parte de la empresa.

El propósito de este presupuesto, es lograr las mejores condiciones en cuanto a precios, calidad y fechas de entrega.

Por otra parte, es importante coordinar la política de pagos de materiales -que será la base para elaborar el presupuesto de cuentas por pagar a proveedores- con la disponibilidad de recursos monetarios.

Para la determinación del presupuesto, es necesario considerar también la existencia de materiales con que cuenta la empresa (inventario inicial de materias primas). El presupuesto puede determinarse de la siguiente forma:

#### PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

	Presupuesto de materias primas necesarias para la producción (us.)	x
+	Presupuesto de inventarios de materias primas (us.)	<u>x'</u>
	Materias primas requeridas	x''
-	Existencia de materias primas (inventario inicial us.)	<u>x'''</u>
	Presupuesto de compras de materias primas	<u><u>x''''</u></u>

### 3.3.2.2 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

En términos generales, en este presupuesto se determina las necesidades de mano de obra para lograr la producción planeada (presupuesto de producción), y las erogaciones en que se incurra por concepto de mano de obra; estas erogaciones se refieren a los sueldos y salarios que se pagan a los trabajadores que intervienen directamente en las operaciones específicas de producción y que comúnmente se denomina como mano de obra directa por ser fácilmente identificada en la producción.

El presupuesto de mano de obra implica la consideración de aspectos importantes y complejos tales como:

"1) necesidades de trabajadores; 2) contratación de éstos; 3) su adiestramiento; 4) la evaluación y especificación de los puestos de trabajo; 5) la evaluación de los trabajadores; 6) la negociación con el sindicato y, 7) la administración de jornales y sueldos."<sup>2</sup>

Otros aspectos importantes que merecen consideración, son la forma de pago y la estimación de las horas que se requieren para elaborar cada artículo.

La coordinación de todos estos aspectos se ve reflejada en el presupuesto de mano de obra, pues el propósito de su elaboración, es proporcionar información en cuanto al número de empleados necesarios, importe a pagar por concepto de mano de obra (necesidades de efectivo), costo de mano de obra por artículo, etc. Consecuentemente una adecuada planeación y coordinación beneficia funciones importantes de la empresa como la función de personal y la función financiera.

2. Presupuesto, planeación y control de las utilidades  
Welsch, Glenn A.  
Pág. 275

El presupuesto debe ser desarrollado indicando las horas de mano de obra y los costos de mano de obra.

La determinación de las horas de mano de obra, se logra a través de la estimación de tiempos estándares necesarios para desarrollar distintas operaciones y productos.

Ahora bien, la estimación de tiempos estándares de mano de obra puede llevarse a cabo a través del estudio de tiempos y movimientos, de costos estándares, de estimaciones directas del supervisor o bien, a través de estimados estadísticos.

- Estudio de tiempos y movimientos.

Consiste en realizar un análisis de cada una de las operaciones específicas necesarias para elaborar un producto o una serie de productos.

Este análisis permite determinar los tiempos estándares (tiempo normalmente requerido para llevar a cabo una actividad, un producto, etc.), que servirán de base para presupuestar las necesidades de mano de obra requerida para lograr la producción planeada.

- Costos estándares.

En las empresas que utilizan la técnica de valuación de costos estándares, es fácil determinar las necesidades de mano de obra, pues para implantar esta técnica, es indispensable que la empresa haya llevado a cabo, estudios cuidadosos para establecer los estándares de horas necesarias en la elaboración de los productos, por lo que en este caso, únicamente bastará con recurrir a los registros contables para obtener dicha información y aplicarla a la producción planeada.

- Estimaciones directas.

En este caso, la estimación de horas necesarias para lograr la producción planeada, se lleva a cabo por el supervisor del departamento de producción. Esta estimación la basa en su experiencia, en el asesoramiento de especialistas (ingenieros industriales) y en los resultados obtenidos en períodos anteriores.

- Estimados estadísticos.

La estimación de las necesidades de mano de obra (en horas) se basa en los registros contables de costos de ejercicios pasados (datos estadísticos) y su grado de exactitud dependerá de la confiabilidad de los registros y de la uniformidad del proceso de producción de un período a otro.

Por lo que se refiere a los costos de mano de obra, es necesario analizar y evaluar el sistema de pagos implantado en la empresa, para posteriormente calcular la cuota por hora de mano de obra que multiplicada por las horas estándar para elaborar cada artículo, nos da el costo de mano de obra por artículo. Una vez obtenido el costo por artículo, es posible determinar el costo de mano de obra de la producción planeada (costo de mano de obra del artículo por número de unidades a producir). Un punto importante a considerar en la estimación del costo, es el cambio de los salarios (aumentos) que pudiera darse ya sea por revisión del contrato colectivo de trabajo o por acuerdo de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

### 3.3.2.3 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

El presupuesto de gastos indirectos, lo constituyen todos aquellos gastos que no es posible su identificación en los artículos o en una actividad específica; pero que son indispensables para llevar a cabo la producción planeada.

Estos gastos pueden ser:

a) Materiales indirectos.

Son aquellos materiales que no pueden identificarse directamente en un artículo y/o cuyo costo tampoco puede ser aplicado al mismo, debido a que su utilización beneficia a toda la producción. Como ejemplo de ellos podemos mencionar: pinturas, estopas, lubricantes, thinner, pegamentos, combustibles, etc.

b) Mano de obra indirecta.

Se refiere a todas aquellas erogaciones (sueldos y salarios) en que se incurre por el desarrollo de funciones tales como: supervisión, dirección, inspección y vigilancia, que están directamente involucradas con el proceso productivo.

c) Gastos diversos.

Como ejemplo de estos gastos tenemos: rentas, impuestos, seguros, depreciación, servicios de mantenimiento y conservación, luz y fuerza, etc., siempre y cuando estén relacionados directamente con la producción.

La preparación del presupuesto, requiere de análisis de los gastos para determinar cuáles de ellos son variables, cuáles semivariables y cuáles



fijos, y en base a ello hacer una separación de los mismos.

- Gastos variables.- Estos gastos aumentan o disminuyen en proporción directa a los aumentos o disminuciones de la producción, es decir, que si la producción se incrementa, los gastos se incrementarán también, como ejemplo de éstos, podemos citar los materiales indirectos y algunos gastos diversos (luz y fuerza).
- Gastos semivariables.- El aumento o disminución de estos gastos, no es automático al aumento o reducción de la producción, sino que será necesario un aumento o disminución considerable de la producción para que éstos varíen. Por ejemplo: la producción puede aumentar a tal grado, que se requiera de dos o más supervisores en vez de uno.
- Gastos fijos.- Son aquellos que permanecen constantes o fijos independientemente de los cambios en la producción. Ejemplo: renta, depreciación (cuando sea en línea recta), los sueldos, seguros, etc.

El problema que implica la estimación de gastos indirectos, se debe por una parte, a la complejidad para determinar la variabilidad de los gastos (variables y semivariables) con respecto a los cambios de la producción y por otra a los aumentos constantes en los precios de los diversos materiales, servicios, sueldos, etc.

Para determinar el grado de variabilidad de los gastos, el gerente de producción puede recurrir a un análisis estadístico sobre el comportamiento de los gastos (de ejercicios pasados) en relación a los volúmenes de producción alcanzados, o bien, realizar estudios de ingeniería indus-

trial, para establecer cómo deben variar los gastos a diferentes niveles de producción (establecer estándares).

Por lo que se refiere a los aumentos de precios, será necesario considerar las tendencias que se han venido observando en los mismos.

### 3.3.3 PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

Este presupuesto considera el nivel de inventarios de artículos terminados (presupuesto de inventario inicial y final de artículos terminados) y el presupuesto de producción.

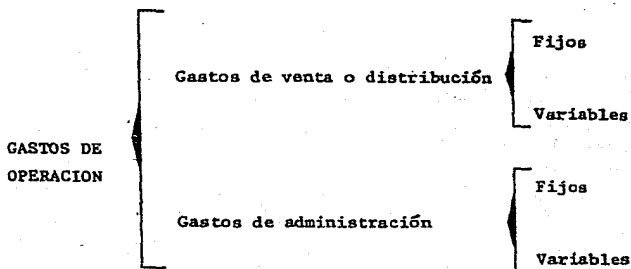
El presupuesto puede determinarse de la siguiente manera:

#### PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

	Presupuesto de inventario inicial de artículos terminados	x
+	Presupuesto de producción	<u>x</u>
	Producción disponible para la venta	x
-	Presupuesto de inventario final de artículos terminados	<u>x</u>
	Presupuesto de costo de producción de lo vendido	<u><u>x</u></u>

### 3.3.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Para una mejor comprensión de los gastos que efectúan las empresas, se presenta el siguiente cuadro sinóptico.



Los gastos de operación, son aquellas erogaciones normales que efectúa la empresa, por concepto de las operaciones propias de la misma.

Estos gastos pueden clasificarse en: gastos de venta, gastos de administración, según se trate de operaciones de distribución o de administración. A su vez, cada tipo de gasto puede clasificarse en gastos fijos o variables, según sea el caso, esto con el propósito de tener un mejor control de los mismos.

Se entiende por gastos fijos, aquellos que permanecen constantes o que no varían en función a las ventas, y se entiende por gastos variables a aquellos que varían en función a los cambios en las ventas.

A continuación se explican los presupuestos que integran los gastos de operación, atendiendo a la clasificación antes señalada.

El presupuesto de gastos de venta conocido también como presupuesto de gastos de distribución, se elabora simultáneamente con el presupuesto de ventas.

Está integrado por aquellos gastos que realiza la empresa para hacer llegar al consumidor sus productos elaborados, desde el momento en que éstos llegan al almacén de artículos terminados, su custodia, su guarda, promoción y venta. Algunos ejemplos de este tipo de gastos son:

- . Gastos de almacenamiento: renta, sueldo del almacenista, instalaciones, agua, luz, teléfono, equipo de seguridad, mantenimiento, etc.
- . Estudio de mercado.
- . Gastos al realizar la venta: investigación de crédito, comisiones, etc.
- . Gastos de reparto: depreciación, pago de cassetas, gasolina, mantenimiento, etc.
- . Gastos de publicidad y promoción.

Por lo que respecta a este último gasto -publicidad y promoción- se hace mayor hincapié en él, pues la influencia que tienen estas actividades sobre las ventas y el monto que representa en comparación a los conceptos mencionados (ejemplos de gastos de venta) es considerable.

Es conveniente tener una idea clara de lo que es publicidad y lo que es promoción, con el objeto de lograr una adecuada estimación de dicho gasto.

- Publicidad.- "se define como el conjunto de comunicaciones controladas, identificables y persuasivas transmitidas a través de

los medios de difusión, con el objeto de crear demanda de un producto o productos y de contribuir a la buena imagen de la firma." <sup>3</sup>

Promoción.- Se define como "La coordinación de todos los esfuerzos iniciados por el vendedor para establecer canales de información y persuasión, con el objeto de facilitar la venta de una mercancía o servicio, o la aceptación de una idea." <sup>4</sup>

Por lo anterior, concluimos que la promoción es el conjunto de actividades que complementan y apoyan la publicidad haciéndola más eficaz.

La publicidad difiere de la promoción en cuanto al método utilizado, pues ambas tienen el mismo objeto (vender productos). La publicidad mueve al consumidor hacia el producto, mientras que la promoción mueve el producto hacia el consumidor.

Por otra parte, la decisión que tome la empresa en cuanto a la cantidad de recursos que debe invertir en publicidad y promoción, depende de ciertos factores como pueden ser: fondos disponibles para este concepto, volumen de ventas, los gastos realizados por la competencia, metas de la campaña publicitaria; entre otros.

La estimación de este gasto se puede llevar a cabo a través de:

- a) Método de asignación.- Consiste en determinar un porcentaje en función a las ventas, que permita asignar una cantidad determinada

---

3. Publicidad Comercial  
Cohen Dorothy.  
Pág. 110

4. Idem  
Pág. 110

a la publicidad y promoción, con el objeto de invertir en los medios más convenientes o efectivos.

- b) Método a través de la determinación de los objetivos que se pretenden lograr con la publicidad y promoción.- Una vez establecidos los objetivos, es necesario llevar a cabo estudios por personal especializado, con el fin de que se establezcan las mejores asignaciones que permitan lograr los objetivos (de promoción y publicidad), los cuales deben estar acorde con los objetivos de ventas.

Para algunas empresas los gastos originados por la promoción y publicidad, constituyen grandes inversiones de efectivo, por lo que no pueden aplicarlos directamente a resultados (como gastos de publicidad y promoción, sino que únicamente se aplicará la parte por amortizar), en tal caso, la estimación de las erogaciones por concepto de estas actividades no constituye parte del presupuesto de gastos de venta, sino que representaría parte del presupuesto de cargos diferidos (el cual forma parte del Presupuesto Financiero).

La elaboración del presupuesto de gastos de venta, tiene como propósito fundamental dar una mayor seguridad en cuanto a:

- Las asignaciones de dinero establecidas para cada función o actividad.
- Que sean aplicados en el momento preciso y en el lugar más efectivo.

En la preparación de este presupuesto se consideran dos aspectos importantes:

- a) La planeación y coordinación.- Al tomar en cuenta estos puntos, se logra un equilibrio adecuado entre los esfuerzos realizados por ven-

tas (gastos) y los resultados obtenidos por las ventas (ingresos).

- b) Adecuado control de gastos de venta.- Esto es de suma importancia porque representa un gasto importante del costo total y por lo general son considerados a la ligera tanto por la dirección como por el personal de ventas.

De esta forma para lograr una mejor planeación y control de los gastos de venta, es conveniente clasificarlos en dos grupos de gastos:

- Gastos fijos.- Aquellos gastos que permanecen constantes o bien, - que se establecen por políticas de la empresa y varían dentro de los límites establecidos por la misma; algunos ejemplos de estos gastos son: salarios base de vendedores, renta, luz, depreciación de equipos de transporte, gastos de viaje, teléfono, telégrafos, etc.
- Gastos variables.- Son los gastos que van a variar directamente con la cantidad de artículos vendidos, ejemplos: comisiones a vendedores, incentivos por volúmenes adicionales de venta, gastos de carga, materiales de empaque y otros relacionados con el movimiento ffsico de las mercancías.

Otro punto importante al desarrollar el presupuesto de gastos de venta, - es el establecer estándares, es decir, que se necesita de una medida -- comparativa (estándar) que sirva para evitar desperdicios tanto en es - fuerzo como en dinero.

Para establecer los estándares es conveniente realizar estudios de in - geniería industrial, o bien, considerar el comportamiento de los gastos en ejercicios anteriores.

Los estándares deben ser revisados y verificados periódicamente para de

terminar su efectividad, permitiendo de esta manera, medir los resultados alcanzados con lo que debió haber sido y lo que sería.

Establecidos los estándares y clasificados los gastos en fijos y variables, es posible desarrollar el presupuesto de gastos de venta a través de los siguientes pasos:

- 1) Considerar las tendencias de los precios.
- 2) Aplicar los estándares correspondientes para determinar la cantidad estimada de los gastos de venta.
- 3) Informar oportunamente de los resultados reales que al ser comparados con lo presupuestado, permita realizar correcciones oportunas.

### 3.3.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

El presupuesto de gastos de administración, esta integrado por todos aquellos gastos relacionados directamente con la supervisión de todas las operaciones de la empresa, es decir, aquellos gastos que se relacionan con el aspecto administrativo, exceptuando la supervisión de producción y ventas.

Los gastos de administración son considerados generalmente de carácter fijo.

Los conceptos que integran este rubro, difieren de acuerdo con la naturaleza de cada empresa, algunos ejemplos de gastos de administración pueden ser:

Salarios de funcionarios.



- . Gastos de viaje.
- . Investigaciones.
- . Gastos de cobranza.
- . Cuentas incobrables.
- . Honorarios por servicios profesionales legales, contables, etc.
- . Rentas.
- . Depreciación de equipo de oficina.
- . Artículos de oficina.
- . Correos.
- . Teléfono.
- . Luz, etc.

Para la preparación de este presupuesto, al igual que el presupuesto anterior se requiere de un análisis y estudio de los conceptos que integran los gastos de administración, para clasificarlos en fijos y variables y de esta manera lograr una mejor planeación y control de los gastos.

Por otra parte, para determinar los gastos de administración es conveniente observar el comportamiento que han tenido dichos gastos en ejercicios pasados, o bien, aplicar los estándares cuando hayan sido establecidos. Asimismo, considerar las tendencias o posibles incrementos en precios.

Tenemos por ejemplo, que para elaborar el presupuesto de sueldos de los empleados de oficina, se podrán analizar y estudiar las nóminas de períodos anteriores, el resultado de éstos, se tomará como base para la estimación de dicho concepto, considerando asimismo los incrementos de sueldos

esperados, los probables aumentos o disminuciones de personal, etc. Veamos otro ejemplo: la cantidad que se asigne dentro del presupuesto para la provisión de cuentas incobrables, se calculará de acuerdo al procedimiento que ha utilizado la empresa en ejercicios anteriores (aplicando un porcentaje sobre las ventas a crédito, analizando la situación de cada cliente, etc.); considerando además, los efectos que puedan causar posibles cambios en la política de crédito o de la empresa en general.

### 3.3.6 PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

El presupuesto de gastos y productos financieros lo constituyen aquellos ingresos y gastos por concepto de intereses fundamentalmente.

Por lo que se refiere a los gastos financieros, éstos pueden ser originados por financiamientos otorgados a la empresa a corto o a largo plazo, excepto aquellos préstamos para la adquisición o construcción de activos fijos en que los intereses son capitalizables (cuando la empresa así lo decida) y por lo tanto, constituyen parte del costo del bien; otros ejemplos de estos gastos pueden ser por concepto de descuentos otorgados a clientes por pronto pago, pérdida en cambios, etc.

En cuanto a los productos financieros, son todos aquellos ingresos (intereses) obtenidos por concepto de: inversiones bancarias; préstamos otorgados por la empresa (al personal o a personas ajenas a la misma); créditos otorgados a clientes (cuando la operación es documentada); incumplimiento de pago de documentos (intereses moratorios); descuentos

obtenidos por pronto pago a proveedores, utilidad en cambios, etc.

El presupuesto de gastos y productos financieros debe ser elaborado simultáneamente al realizar el presupuesto de las operaciones que den origen a dichos gastos y productos, indicando las fechas de pagos y cobros de intereses (que afectarán principalmente el presupuesto anual), así como de los descuentos por pronto pago.

### 3.3.7 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

El presupuesto se constituye por aquellas partidas de gastos o productos que no se derivan de las operaciones normales de la empresa. En consecuencia, pueden variar de un año a otro en contenido y en la magnitud de la partida o partidas.

Algunos ejemplos de los conceptos que pueden formar parte de este presupuesto son:

- . Utilidad o pérdida en venta de activos fijos.
- . Utilidad en venta de desperdicios.

### 3.3.8 PRESUPUESTO DE I.S.R. Y P.T.U.

Elaborados los presupuestos correspondientes a cada uno de los conceptos que integran el Estado de Resultados, es posible determinar la utilidad neta antes de impuestos, que será la base para el cálculo del impuesto-

sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades. Es importante hacer la aclaración de que para realizar correctamente los cálculos y determinar el presupuesto, es necesario realizar una conciliación entre la utilidad contable y la utilidad fiscal, considerando para esto, aquellos conceptos que al respecto establece la ley de impuestos sobre la renta.

### 3.3.9 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Una vez que se han desarrollado los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, se procede a formular el Estado de Resultados Presupuestado, por lo que puede decirse que dicho estado es el resumen de los presupuestos que constituyen el Presupuesto Operacional.

**CAPITULO IV**  
**PRESUPUESTO DE INVERSIONES**  
**PERMANENTES**

#### 4.1 GENERALIDADES

El Presupuesto de Inversiones Permanentes, es parte integrante del Presupuesto Financiero (tema que abordaremos en el capítulo siguiente), pero debido a su importancia, lo manejaremos de manera independiente en este capítulo.

En primer lugar, señalaremos lo que es el Presupuesto de Inversiones -- Permanentes, posteriormente, indicaremos la importancia y desarrollo -- del mismo.

El Presupuesto de Inversiones Permanentes, conocido también como Presupuesto de Capital, Presupuesto de Erogaciones Capitalizables, etc., indica en forma detallada las erogaciones que se harán por concepto de -- aumentos al activo fijo y cuyo efecto sobre la empresa, se reflejará -- durante varios años.

Algunos ejemplos de estas erogaciones pueden ser por:

- Adquisición de equipo y/o maquinaria.
- Adquisición de terrenos, edificios.
- Construcción de nuevas instalaciones o expansión de la planta.
- Aumentos permanentes de capital de trabajo (por ejemplo inventarios) al expandirse la empresa.

Por lo general, las empresas realizan este tipo de inversiones con el -- propósito de mantener o mejorar la situación actual de la misma en cuan -- to a su productividad, posición en el mercado, rentabilidad, etc., espe -- cíficamente las razones por las cuales se efectúa este tipo de inversiones pueden ser por:

- a) Expansión de la empresa, a través del aumento de ventas, para lo cual, será necesario adquirir maquinaria o equipo para aumentar la capacidad productiva y así aumentar la producción, o bien, a través de la adquisición de otras empresas.
- b) Reducir los costos y mejorar la calidad de los artículos a través del desarrollo de programas de investigación, o bien, adquiriendo maquinaria y equipo más moderno y consecuentemente lograr una mayor utilidad por artículo.
- c) Conservar o aumentar los niveles actuales de venta, producción y utilidades, adquiriendo nuevas instalaciones.

Ahora bien, el objeto de elaborar un Presupuesto de Inversiones Permanentes, es precisamente el de planear y coordinar los elementos o factores (disponibilidad de efectivo y de fuentes de financiamiento, necesidades y urgencia de las adquisiciones de activos fijos, fechas en que deben efectuarse, etc.) que implican la decisión de llevar a cabo una inversión de este tipo, atendiendo a los objetivos generales de la empresa. Con ésto se pretende al mismo tiempo, evitar inversiones exageradas, capacidad productiva no utilizada e inversiones en activos de bajo rendimiento.

Por lo general, este tipo de inversiones permitirá lograr los objetivos de la empresa a largo plazo, por lo que quedan comprendidas dichas inversiones en los planes a largo plazo (cinco años o más), sin embargo, deben considerarse los efectos que tendrán en el presupuesto anual.

La diferencia que existe entre una inversión a corto plazo (por ejemplo en materia prima, mano de obra, gastos generales, etc.) y una inversión a largo plazo (activos fijos), es el tiempo de recuperación de las mis-

mas.

Cabe mencionar, que existen activos fijos que requieren de inversiones poco cuantiosas y por lo mismo no se incluyen en el Presupuesto de Inversiones Permanentes, sino que se presentan de manera independiente -- como un anexo a dicho presupuesto. Estas inversiones se estiman conjuntamente con el presupuesto de producción, pues son necesarias para las operaciones normales de la empresa (específicamente las operaciones de producción), y pueden presentarse dentro del activo fijo, o bien, pueden cargarse directamente al costo de producción, como ejemplo podemos mencionar las herramientas de mano.

Las decisiones y responsabilidades sobre las inversiones en activo fijo, corresponde a los directivos de la empresa (alta dirección), pues el monto de dichas inversiones es cuantiosa y su efecto es definitivo para la vida futura de la empresa. Por lo tanto, dichas decisiones deben basarse en estudios especializados, en las necesidades de la empresa y en los recursos con que cuenta, específicamente a la disponibilidad de efectivo y de fuentes de financiamiento.

#### 4.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Existen algunos factores que hacen del Presupuesto de Inversiones Permanentes, uno de los aspectos más importantes dentro de la planeación financiera de la empresa.

En primer término, tenemos los efectos a largo plazo, es decir, cualquier



decisión que tome la alta dirección con respecto a las inversiones de - activos fijos, tendrán consecuencias definitivas para la empresa durante varios años.

Otro aspecto importante, es la forma de programar la disponibilidad de los activos fijos, esto es, se determinará con qué regularidad se deberá invertir en activos fijos, lo que permitirá introducir en el flujo - de efectivo, en el momento preciso, las necesidades de efectivo para cubrir las obligaciones por concepto de dichas inversiones.

Por otra parte, un Presupuesto de Inversiones Permanentes bien preparado, nos ayudará a coordinar la disponibilidad de los activos fijos y además a mejorar la calidad de los mismos.

Un factor de suma importancia dentro del Presupuesto de Inversiones Permanentes, es la obtención de fondos, es decir, las inversiones en activos fijos requieren regularmente, de grandes cantidades de dinero, las cuales no podrán obtenerse de un día para otro, sino que se deberán elaborar programas de financiamiento para poder cubrir los compromisos que para este concepto requiere la empresa.

En conclusión, podemos decir que el Presupuesto de Inversiones Permanentes es importante porque a través de éste, es posible programar las necesidades de efectivo y de financiamiento y analizar los posibles efectos que tendrán dichas inversiones en la empresa durante varios años.

### 4.3 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Las inversiones en activos fijos son de suma importancia por las razones anteriormente expuestas y las decisiones al respecto implican la -- consideración de diversos factores tales como: necesidades y urgencias de adquisición de activos, disponibilidad de efectivo, disponibilidad y condiciones de financiamiento, rendimiento de la inversión, etc., consecuentemente, la preparación de este presupuesto resulta compleja y difícil.

Por tal motivo, es recomendable que las personas encargadas de su elaboración sigan un procedimiento adecuado, con el objeto de obtener más y mejor información para poder tomar una decisión óptima.

En términos generales, el procedimiento para preparar un Presupuesto de Inversiones Permanentes se indica a continuación, sin embargo, este procedimiento puede variar de empresa a empresa, dependiendo de las características y necesidades de cada una de ellas, así como del proyecto de que se trate.

#### PROCESO PARA LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES:

- 1) Presentación de alternativas de inversión.
- 2) Evaluación de las alternativas de inversión.
- 3) Selección entre las alternativas de inversión.
- 4) Elaboración del Presupuesto de Inversiones Permanentes.

A continuación explicaremos cada uno de los pasos que integran el proceso antes mencionado:

1) Presentación de alternativas de inversión.

Consiste en presentar posibles alternativas de inversión, acompañadas de una descripción de las mismas, así como de los datos necesarios para su evaluación.

Una vez presentadas las alternativas, es conveniente clasificarlas para facilitar una mejor selección, atendiendo a las necesidades y objetivos que tengan en mente los directivos.

Las alternativas pueden clasificarse en función al propósito por el cual se lleva a cabo la inversión:

- " - Substituciones .
- Expansión~ capacidad adicional en las líneas de productos existentes
- Expansión - nuevas líneas de productos y
- Otros (por ejemplo: equipo de control para la contaminación ambiental)" <sup>1</sup>

Substituciones.- Se refiere al reemplazo de activos que ya no satisfacen las necesidades de la empresa (por obsolescencia, desgaste, capacidad, etc.), la elección entre las alternativas no implica mayores dificultades para quienes toman las decisiones, pues es evidente el querer conservar la eficiencia de la empresa.

Expansión - capacidad adicional en las líneas de productos existentes.- Las alternativas de inversión consisten en aumentar activos (equipo, maquinaria, etc.), a los ya existentes. Estas inver-

---

1. Fundamentos de Administración Financiera  
Weston J.F., Brigham E. F.  
Pág. 246

siones pueden presentarse también como alternativas de sustitución cuando por ejemplo: "una máquina antigua e ineficiente puede ser substituida por una más grande y más eficiente." <sup>2</sup>

Expansión - nuevas líneas de productos.- Este tipo de inversiones se refiere a la adquisición de maquinaria y equipo con tecnología diferente a la ya existente, que permita la producción de nuevos artículos.

Otros.- Comprende alternativas de inversión diferentes a las indicadas anteriormente, por lo general, este tipo de inversiones, son intangibles y como ejemplo de ellas podemos mencionar: instalaciones de sistemas para el control de la contaminación, etc.

Esta clasificación permitirá además, enfocar la evaluación de alternativas directamente a aquellas que presenten mayor interés a la empresa.

## 2) Evaluación de las alternativas de inversión.

La evaluación consiste en realizar un análisis objetivo sobre el rendimiento de las diversas alternativas de inversión, éste es uno de los pasos más importantes del proceso, pues es precisamente el rendimiento de la inversión, uno de los puntos principales sobre los cuales se basan los directivos para seleccionar una de las alternativas.

Existen diversos métodos para evaluar las alternativas de inversión, de los cuales explicaremos algunos de ellos a través de un ejemplo

con el objeto de tener una mejor comprensión.

Cabe indicar, que no es el propósito de este trabajo profundizar - en dichos métodos, por lo que serán tratados de manera general.

#### MÉTODOS DE EVALUACION

##### a) Método de reembolso.

Este método conocido también como método de restitución o método - de número de años de recuperación, consiste en determinar el número de años necesarios para recuperar la inversión original, a través de las utilidades generadas de la misma inversión.

"La fórmula del método de reembolso es:

$$\frac{\text{Desembolso neto por la inversión}}{\text{Ingresos anuales de efectivo (ahorros de costos)}} = \text{Reembolso en años} \quad 3$$

donde:

Desembolso neto por la inversión = al costo de la inversión

Ingresos anuales de efectivo = a la utilidad promedio anual más la depreciación \*

Reembolso en años = número de años en que será recuperada la inversión.

\* La depreciación se suma a la utilidad, puesto que no representa un desembolso en efectivo.

Ejemplo: Se presenta la propuesta de invertir en una máquina que tiene un costo de adquisición de \$20,000,000.- y una vida útil de 10 años. Se estima que los ingresos promedios anuales generados por la inversión serán: \$8,000,000.- (se considerará este mismo ejemplo para la explicación de los otros métodos).

- Ingresos promedios anuales	\$8,000,000.-
Depreciación anual-línea recta (20,000,000.- ÷ 10 años)	<u>2,000,000.-</u>
Utilidad neta antes de impuestos	\$6,000,000.-
I.S.R. y P.T.U. (50%)	<u>3,000,000.-</u>
	\$3,000,000.-
+ Depreciación anual	<u>2,000,000.-</u>
	<u>\$5,000,000.-</u>

Aplicando la fórmula tenemos:

$$\frac{20,000,000}{5,000,000} = 4 \text{ años}$$

Consecuentemente, en base a este método, la inversión podrá ser recuperada en 4 años.

Este método tiene una gran desventaja, pues no mide la rentabilidad de la inversión, debido a que no considera el valor del dinero a través del tiempo. Sin embargo, es ampliamente usado por su sencillez y es recomendable su uso cuando las inversiones con período de recuperación rápido, tienen efectos favorables sobre las utilida

des, o bien, cuando la precisión no es tan importante.

b) Método de valor presente neto.

Este método, junto con el método de tasa de rendimiento de flujo - descontado, a diferencia del método anterior, considera el valor - del dinero a través del tiempo (utilizando la técnica del valor pre sente) y los flujos o corrientes de efectivo.

- Valor presente.- Es el valor actual de un pago o pagos (en - este caso del flujo de efectivo o entradas) futuros, desconta dos a una tasa de interés apropiada.
- Flujo de efectivo.- Implica una serie de entradas y salidas - de efectivo (por concepto de la inversión) que combinadas, -- constituyen el movimiento o flujo de efectivo. Es importante tener presente que el flujo de efectivo excluye la deprecia - ción por no representar una salida de efectivo. El flujo de - efectivo puede definirse también como la utilidad, en este ca so la generada por la inversión más la depreciación.

Específicamente, el método de valor presente neto, consiste en rea lizar una comparación entre la suma de los valores actuales, de las salidas de efectivo, por concepto de la inversión (en este caso -- el costo de adquisición) y la suma de los valores actuales de las - entradas de efectivo generadas por la inversión durante su vida útil. Si al comparar ambas cantidades el valor presente de la entradas es mayor al valor presente de las salidas, se considera que la inver - sión es conveniente, en caso contrario la inversión no resulta atrac

tiva.

La fórmula para el cálculo del valor presente es:

$$VA = \left( \frac{1}{1+i} \right)^n \quad \text{factor}^*$$

donde:

- VA = Valor presente o valor actual  
 i = Tasa de interés por período  
 n = Número de períodos
- } Factor obtenido de tablas de valor presente

Este método considera la selección, por parte de la dirección, de una tasa de interés de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, de porcentajes máximos y mínimos sobre el rendimiento de la inversión.

Para determinar el valor presente del flujo de efectivo (entradas y salidas) se aplica la siguiente fórmula:

$$VAFE = (F) VA \text{ o factor}$$

donde:

- VAFE = Valor presente del flujo de efectivo  
 VA = Factor o valor presente de un peso descontado a una tasa de interés  $x$  y a un número  $n$  de períodos.  
 F = Cantidad futura de dinero o flujo de efectivo

\* Este factor representa el valor presente de un peso, descontado a  $x$  tasa de interés y a  $n$  número de períodos.



## Ejemplo:

Salidas de efectivo (costo de la máquina)	\$20,000,000.-
Entradas anuales de efectivo (flujo de efectivo)	5,000,000.-
Vida útil	10 años
Tasa de rendimiento	15 %

Aplicando la fórmula tenemos:

$$\text{VAPE} = 5,000,000 (5.019)^*$$

$$\text{VAPE} = 25,095,000$$

Comparación:

	Movimiento de efectivo	Valor actual
Salidas	\$20,000,000.-	\$20,000,000.-**
Entradas (anuales) durante 10 años	5,000,000.-	25,095,000.-
		<u>5,095,000.-</u>

En este caso, el valor presente de las entradas, es superior al valor presente de las salidas en \$5,095,000.- por lo que se considera que la inversión es conveniente.

\* Esta cantidad representa el factor para una tasa de interés del 15 % para 10 años (obtenido de las tablas de valor presente).

\*\* En este caso, el valor actual de las salidas es igual al valor de las salidas de la inversión, pues se considera que el cálculo, es efectuado en la misma fecha en que se llevó a cabo el total de la inversión.

## c) Método de tasa de rendimiento descontada.

Ya se indicó que este método al igual que el de valor presente neto, considera los flujos de efectivo y el valor presente de dichos flujos de efectivo, sin embargo, la diferencia entre este método y el anterior, radica en que la tasa de interés a la cual se descuentarán los flujos de efectivo (entradas de efectivo) no es seleccionada por la dirección, pues se pretende que al determinar el valor presente de las entradas (flujo de efectivo) a una tasa de interés  $x$  éste sea igual al valor presente de las salidas (costo de inversión), es decir, que en este caso, no exista diferencia entre ambas cantidades.

Este método considera dos situaciones:

- Cuando los flujos de efectivo generados por la inversión son constantes durante la vida útil de la misma.
- Cuando los flujos de efectivo generados por la inversión no son iguales en cada período.

Este método toma en cuenta la fórmula del valor presente.

Ejemplo:

Inversión (costo de la máquina)	\$20,000,000.-
Flujo de efectivo anual generado por la inversión	5,000,000.-
Vida útil	10 años

Fórmula:

$$VA = F \cdot \left( \frac{1}{1+i} \right)^n$$

factor

donde:

- VA = Valor presente de la inversión (en este caso costo de adquisición)
- F = Flujo de efectivo anual generado durante n períodos (en este caso 10 años -vida útil de la máquina- )
- factor = Se calcula despejando la fórmula; el cual nos permitirá posteriormente, determinar la tasa de interés a la cual deben descontarse los flujos de efectivo, para que el valor presente de dichos flujos sea igual a la inversión original.

Sustituyendo tenemos:

$$20,000,000 = 5,000,000 (\text{factor})$$

Despejando la fórmula obtenemos:

$$\text{factor} = \frac{20,000,000}{5,000,000}$$

$$\text{factor} = 4.0$$

Obteniendo el factor, se procede a buscar en las tablas de valor actual de un peso recibido anualmente durante N años, el factor más cercano a 4.0 considerando a N igual a 10 (vida útil de la máquina) y de esta manera, determinar la tasa de interés correspondiente.

En este caso, los factores más cercanos a 4.0 son: 4.192 con una tasa del 20% y 3.923 con una tasa del 22%.

Por lo anterior, se concluye que la tasa de interés a la cual deben descontarse los flujos de efectivo es de 22% aproximadamente.

Cuando los flujos de efectivo generados por la inversión son diferentes en cada período, el determinar la tasa de interés, resulta más complejo, pues en este caso, es necesario calcular el valor presente -utilizando la tabla de valor presente de un peso- del flujo de efectivo generado en cada período a  $x$  tasa de interés- (lo mismo para todos los flujos) pero considerando un número diferente de período, de tal manera que la suma del valor presente de dichos flujos, sea igual al valor presente de la inversión original. Por lo tanto, deberán realizarse diferentes pruebas con distintas tasas de interés, hasta determinar la tasa de interés a la cual deban descontarse los flujos de efectivo.

Una de las ventajas más importantes que ofrece este método, es precisamente que a través de él, se determina la tasa de interés que realmente genera la inversión, lo cual permite a los directivos tomar mejores decisiones, debido a que esta tasa de interés es comparable con las tasas de interés que ofrecen otras opciones de inversión (como por ejemplo en acciones, obligaciones y en general, otro tipo de valores), con las tasas de interés mínimas que establece la empresa, o bien, con la tasa de interés que espera la empresa -reditue dicha inversión.

En general, las propuestas de inversión requieren de análisis y estudios más profundos, independientemente del método utilizado, de acuerdo a las necesidades de cada empresa y al tipo de inversión de que se trate.

3) Selección entre las alternativas de inversión.

Evalúadas las propuestas de inversión, deberán ser presentadas a los directivos para que se proceda a la elección de aquellas inversiones más convenientes a las necesidades de la empresa. Aun cuando las decisiones se basan fundamentalmente en la evaluación objetiva de las propuestas (aplicación de métodos de evaluación), es conveniente además, indicar las ventajas y desventajas que implica la inversión, las necesidades de efectivo y de financiamiento y en ambos casos, presentar un programa de posibles fechas de requerimientos de efectivo y financiamiento, probables fechas de inversión y en su caso de terminación del proyecto, etc.

4) Elaboración del Presupuesto de Inversiones Permanentes.

Una vez seleccionada y aprobada la propuesta o propuestas de inversión, se procede a desarrollar el presupuesto, el cual debe indicar el total de erogaciones presupuestadas por concepto de inversiones en activo fijo, así como una especificación detallada de cada inversión, haciendo énfasis en las erogaciones que se efectuarán en el año que se está presupuestando y que afectarán el presupuesto anual.

**CAPITULO V**  
**PRESUPUESTO FINANCIERO**

## 5.1 GENERALIDADES

Puesto que el propósito fundamental de la planeación financiera, es ayudar a la empresa a obtener tasas de rendimiento aceptables sobre la inversión, al hablar de presupuestos, es necesario pensar también en términos financieros y no sólo en términos de operaciones o en términos del Estado de Resultados, debido a que para obtener tasas de rendimiento aceptables, no solamente se requiere presupuestar las utilidades, sino también planear y controlar la inversión, y es precisamente lo que se pretende lograr a través del Presupuesto Financiero.

El Presupuesto Financiero, está integrado por una serie de presupuestos que representan en su conjunto, la estructura financiera de la empresa, es decir, constituyen el activo, el pasivo y el capital.

Para la elaboración del Presupuesto Financiero, es necesario partir del Presupuesto Operacional (presupuesto de ventas, producción, gastos, etc.) puesto que en base a ellos, es posible presupuestar las necesidades de efectivo, seleccionar las mejores fuentes de financiamiento, establecer los mejores niveles de inventarios, cuentas por cobrar, etc., permitiendo de esta manera estructurar el Estado de Situación Financiera Presupuestado.

La estructura financiera varía de empresa a empresa, sin embargo, puede decirse que existen grandes grupos comunes, en que cada una de ellas agrupan los rubros o conceptos más característicos al tipo de empresa o industria de que se trate. Estos grupos son:

- a) Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.
- b) Cuentas por cobrar.
- c) Inventarios.
- d) Pagos anticipados.
- e) Inversiones permanentes.
- f) Cargos diferidos.

Estos conceptos constituyen el lado izquierdo del Estado de Situación - Financiera Presupuestado, es decir, el activo.

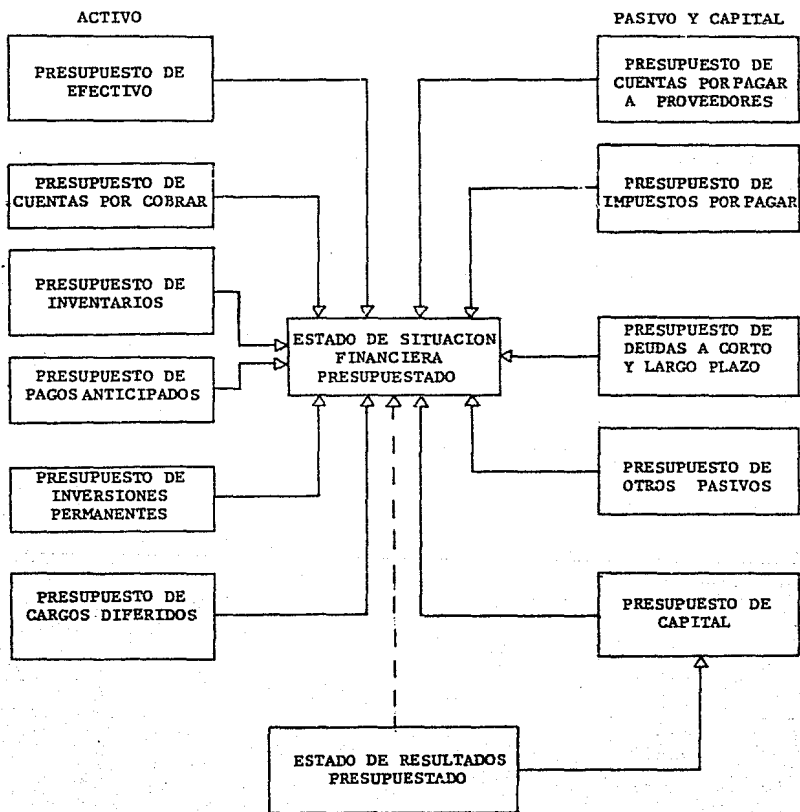
- g) Cuentas por pagar a proveedores.
- h) Impuestos por pagar.
- i) Deudas a corto y largo plazo.
- j) Otros pasivos.
- k) Capital.

Por su parte, estos conceptos representan el pasivo y capital.

En el siguiente esquema, se pueden observar los presupuestos (Presupuesto Financiero) que en términos generales constituyen el Estado de Situación Financiera Presupuestado, y de qué manera el Presupuesto Operacional (Estado de Resultados Presupuestado) influye en su estructura a través -- del presupuesto de capital, ya sea por haberse determinado pérdida o utilidad.



## ESQUEMA DEL PRESUPUESTO FINANCIERO



## 5.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

La planeación financiera se centra en dos aspectos básicos: la liquidez y la rentabilidad. Se habla de liquidez puesto que la disponibilidad de dinero permite alcanzar los objetivos operativos (Presupuesto Operacional), en tanto que la rentabilidad es una justificación de las inversiones (Presupuesto Financiero).

La rentabilidad de una empresa está determinada no sólo por las utilidades del ejercicio, pues existen otros factores que condicionan la rentabilidad global de la empresa y la tasa de rendimiento de los accionistas, estos factores son: por una parte el nivel de inversión, lo que implica considerar las necesidades del capital de trabajo y la aplicación de los recursos; y por la otra, la estructura del capital, es decir, el origen o fuente de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

El nivel de inversión y el uso eficiente de los recursos, tiene gran influencia en la rentabilidad de la empresa porque: "a) no es posible obtener utilidades sin recursos y b) los recursos de la empresa casi siempre son limitados y deben utilizarse en las operaciones de más rendimiento." <sup>1</sup>

Por lo tanto, el gerente financiero debe cerciorarse de que una vez es estructurado el Presupuesto Financiero, éste cumpla con los objetivos de rentabilidad y liquidez, es decir, si produce el rendimiento (utilidad) suficiente sobre el capital empleado para satisfacer a los accionistas,

---

1. Preparación de presupuestos: clave de la planeación y el control  
Reginald L. Jones y H. George T.  
Pág. 193

y proporcionar una base sólida y continua para el crecimiento y desarrollo de la empresa; y de liquidez, que le permita llevar a cabo las operaciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

Además del nivel de inversión, es necesario que se considere la rotación de los activos, como una guía importante para obtener mejores resultados de rentabilidad, ahora bien, la rotación de los activos, se entiende como la relación que existe entre la actividad (ventas) y la inversión -- (capital de trabajo y activos fijos); a través de ella se determina la -- productividad de los activos, es decir, qué tan eficientemente son utilizados los recursos.

La rotación del activo o de la inversión, varía de empresa a empresa, y ésta dependerá de las características de su giro, por ejemplo: en una empresa distribuidora de productos perecederos (frutas, verduras frescas, carnes, etc.) la rotación de su inversión debe ser alta; cada día o cada dos días sería lo ideal.

En cambio, algunas industrias que requieren grandes inversiones en activos fijos o largos períodos de producción, tienen una baja rotación del activo, pero un margen de utilidad mayor, como ejemplo de este tipo de industrias podemos mencionar: empresas siderúrgicas, constructoras de barcos o aviones, etc.

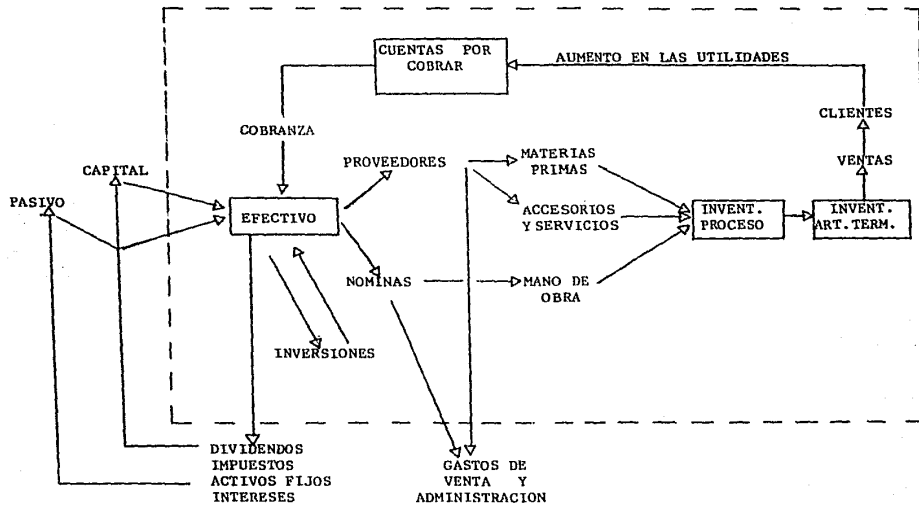
Otro punto que debe considerar el gerente financiero, conjuntamente con los niveles de inversión y la rotación de la misma, son los planes de financiamiento de capital.

Las fuentes de financiamiento con que cuenta una empresa al iniciarse, -- por lo general son aportaciones de los socios (capital social), estos --

recursos son invertidos generalmente en activos fijos y en capital de trabajo, sin embargo, en la medida en que la empresa inicia y desarrolla sus operaciones, surgen otras fuentes adicionales de financiamiento (pasivo) , ya sea en forma de dinero que se adeuda a los proveedores, a los empleados, o a otros acreedores a corto plazo o a largo plazo -- (Banca), etc.; o bien, en forma de utilidades retenidas, depreciación y amortización acumulada. Estas fuentes adicionales de financiamiento son utilizadas para incrementar los niveles de inversión (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, etc.).

Esta obtención y aplicación de recursos constituye un proceso continuo que genera un flujo de capital de trabajo dentro y fuera de la empresa. A continuación, se muestra un diagrama de flujo de capital de trabajo, en el que se observa más claramente este proceso de obtención y aplicación de recursos.

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPITAL DE TRABAJO



FUENTE: Preparación de Presupuestos:  
Clave de la Planeación y el Control.

Se puede observar que los elementos normales del capital de trabajo (activo circulante y pasivo a corto plazo), se mueven dentro de la línea punteada, pero si la empresa desea expandirse, deberá incrementar su capital de trabajo y esto sólo podrá hacerlo a través del uso de utilidades, aportaciones de los socios, o bien, a través de pasivos a largo plazo y son precisamente los elementos que se encuentran fuera de la línea punteada del diagrama de flujo de capital de trabajo.

La vigilancia y control de los elementos del capital de trabajo mencionados anteriormente, son de gran importancia para asegurar una adecuada rotación de la inversión, y consecuentemente, lograr una rentabilidad óptima.

Por lo anterior concluimos que el Presupuesto Financiero es importante porque:

- a) Permite planear y estimar la estructura financiera de la empresa (activos, pasivos y capital).
- b) A través de su elaboración, permite determinar la liquidez, rentabilidad y apalancamiento de la empresa.

-Liquidez.- Esto es, si la empresa cuenta con los recursos necesarios que le permitan llevar a cabo las operaciones planeadas (Presupuesto Operacional) y hacer frente a sus obligaciones.

-Rentabilidad.- Es decir, que tan eficientemente son utilizados los recursos (lo que se traduce en utilidades), lo cual implica una rotación y niveles de inversión (activos) adecuados.

-Apalancamiento.- Se refiere al grado de endeudamiento (utilización de pasivos a corto y largo plazo) de la empresa y consecuen-

temente, su efecto en la estabilidad financiera.

- c) Al igual que el Presupuesto Operacional, establece estándares de actuación que permiten o constituyen la base para el control de los recursos.

### 5.3 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

Anteriormente nos referimos a la importancia que tiene el nivel de inversión, esto es, la cantidad de recursos que se van a utilizar o que deben utilizarse para lograr los objetivos propuestos, sin embargo, una óptima rentabilidad de la inversión, no sólo implica el cuánto se va a invertir, sino dónde y cuándo es más conveniente invertir, esto es; en inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, etc. y determinar en cada uno de estos conceptos cuales son los mejores niveles de inversión, y es precisamente lo que explicaremos a continuación, a través del desarrollo del Presupuesto Financiero.

#### 5.3.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo es de suma importancia y requerirá de una atención especial durante la fase del proceso del presupuesto total, debido a que a través de él, no sólo se determina la cantidad de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos, sino que --

también se determina la periodicidad de los flujos de efectivo, es decir, la cantidad de fondos que se necesitarán cada mes, semana o día. En --- otras palabras, este presupuesto prevee las entradas y salidas de dinero y consecuentemente cualquier futura necesidad o excedente de fondos.

Para realizar el presupuesto de efectivo, es necesario que se tomen en--- cuenta los cobros y pagos futuros derivados de las operaciones normales - presupuestadas, considerando situaciones futuras de falta de liquidez repentina, que puede ser consecuencia de una baja importante en las ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, etc., - en tal caso, el gerente financiero debe procurar mantener cantidades de - efectivo superiores a las que se puedan requerir normalmente para la función operativa, esto es importante, sobre todo en épocas de escasez de di nero, pues es muy difícil que las empresas puedan obtener préstamos banca rios para cubrir faltantes de efectivo.

En el caso de que se tenga como política el mantener niveles de efectivo--- superiores a lo estrictamente necesario, esta política puede ser aprove--- chada en un momento dado en beneficio de la empresa, ya sea invirtiendo o empleando el exceso de efectivo presupuestado, en condiciones favorables- o de oportunidad, por ejemplo: la obtención de descuentos importantes -- por pago anticipado, compra de materiales a precio reducido, o bien, in--- virtiendo en valores de inmediata realización, que produzcan un rendimien to atractivo. La inversión adecuada de los excedentes de efectivo, permi te proteger dichos excedentes de los efectos de la inflación.

No existe un criterio objetivo para fijar los niveles de efectivo adecua- dos u óptimos, sin embargo, éste puede fijarse atendiendo a los objetivos



de liquidez y rentabilidad, considerando también, el entorno económico y financiero en que está y se desenvolverá la empresa.

Los principales objetivos del presupuesto de efectivo son:

- 1) "Indicar la probable situación de caja como consecuencia de las --- operaciones programadas.
- 2) Subrayar posibles excedentes o déficits de caja previstos para el futuro y como consecuencia poner de manifiesto posibles necesidades de préstamos o la oportunidad de utilizar los excedentes en inversiones.
- 3) Construir una base sana para la política de créditos a los clientes."<sup>2</sup>

El presupuesto de efectivo se constituye a base de los informes obtenidos del Presupuesto Operacional, que ha sido tratado anteriormente; en primer lugar los presupuestos de ventas, producción, de compras y en segundo lugar todos los demás presupuestos que puedan llevar consigo movimiento de fondos.

Los conceptos que forman este presupuesto podemos agruparlos de la siguiente manera:

**Entradas:**

Las partidas que integran este grupo, representan los ingresos que recibirá la empresa por concepto de las operaciones normales, o bien, por operaciones extraordinarias que haya presupuestado la empresa.

2. El Control Económico y Financiero por la Alta Dirección.  
Ronchi Luciano  
Pág. 210

Estas partidas pueden ser:

- . Ventas al contado.
- . Cobro de créditos a clientes.
- . Intereses sobre préstamos e inversiones.
- . Venta de activo fijo.
- . Otros ingresos, como por ejemplo venta de desperdicio.

Salidas:

Están representadas por los pagos en efectivo que se hayan presupuestado, ya sea por las operaciones normales, o bien, por concepto de otros gastos.

Como ejemplo de estas partidas tenemos:

- . Compras de materias primas.
- . Sueldos y salarios del personal.
- . Gastos diversos de producción al contado.
- . Inversiones en activo fijo.
- . Impuestos.
- . Otros gastos cubiertos en efectivo.
- . Dividendos.
- . Intereses.

Una vez consideradas, tanto las entradas como las salidas, es entonces cuando podrán determinarse los excedentes de efectivo o necesidades de financiamiento, y es en ese momento, cuando se está en condiciones de planear y estimar posibles inversiones, o bien, seleccionar las mejores fuentes de financiamiento, según sea el caso.

Este presupuesto deberá ser lo más detallado posible, indicando las en

tradas y salidas de efectivo por mes, semana o día, de tal manera que -- puedan determinarse las fechas en que realmente exista excedente de --- efectivo o se requiera de financiamiento.

Existe otro método a través del cual, se pueden determinar las necesi - dades de financiamiento. Este método consiste en hacer una estimación- aproximada del Estado de Situación Financiera, al final del período en -- que se desea determinar las necesidades de financiamiento.

Los casos que pueden preverse con este método son los siguientes:

- Caso 1 : Paridad financiera.

En este caso, el activo es igual al pasivo más capital contable, -- es decir, la utilización de recursos, es igual a los fondos disponi**bles**.

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital contable}$$

- Caso 2 : Déficit financiero

En donde el activo es mayor al pasivo más capital contable, es de - cír, que en este caso, la utilización de recursos es mayor a la disponibilidad de fondos, por lo tanto, se tendrá un déficit financie- ro.

$$\text{Activo} > \text{Pasivo} + \text{Capital contable}$$

- Caso 3 : Superávit financiero

Por último el caso 3, en donde el activo es menor al pasivo más el- capital contable, las utilizaciones son menores a los fondos dispo- nibles, por lo que puede preverse un excedente financiero.

$$\text{Activo} < \text{Pasivo} + \text{Capital contable}$$

A continuación se presenta un ejemplo en el que se examina el caso 2 -Déficit financiero- para lo cual suponemos, que se prevee la siguiente situación financiera para el próximo año o período.

## SITUACION FINANCIERA PREVISTA

(miles de pesos)

ACTIVO	Valores actuales	Variación prevista	Valores futuros	PASIVO Y CAPITAL	Valores actuales	Variación prevista	Valores futuros
A.C.* menos Inv.	510	200	710	Pasivo a corto plazo	560	-160	400
Inven- tarios	700	-50	650	Pasivo a largo plazo	1000	-600	400
A.F.**	6500	500	7000	Capital	5000	--	5000
Dep. y Amort.***	-650	-50	-700	Utilida- des	500	500	1000
Total	<u>7060</u>	600	<u>7660</u>	Total	<u>7060</u>	-260	6800
				Déficit financiero			<u>860</u>
							<u>7660</u>

- \* A.C. menos Inv. = Activo circulante menos inventarios  
 \*\* A.F. = Activo fijo  
 \*\*\* Dep. y Amort. = Depreciación y amortización.

En el ejemplo anterior podemos observar que existe un déficit financiero de 860 (miles de pesos), debido a que los recursos previstos ascienden a 7660, en tanto que el financiamiento previsto durante el período es de 6800 (una parte financiada por los accionistas y otra por los acreedores) lo que quiere decir, que los financiamientos estimados fueron insuficientes, por tal motivo, la empresa deberá buscar fuentes adicionales de financiamiento para cubrir el déficit.

Este método a diferencia del anterior, sólo da una idea general de las necesidades de financiamiento o exceso de recursos, pues únicamente se basa en las variaciones que se prevee tenga el Estado de Situación Financiera con respecto al ejercicio anterior y no considera las partidas — que realmente dan origen a las entradas y salidas de efectivo (cuentas — del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera), por tal motivo es imposible ejercer un adecuado control del mismo.

En conclusión, el presupuesto de efectivo constituye una base sólida para:

- a) Programar los ingresos y desembolsos de efectivo.
- b) Coordinar el efectivo con las operaciones que implican movimiento — del mismo, atendiendo a la disponibilidad de efectivo y a las necesidades de financiamiento.
- c) Controlar la corriente o flujo de efectivo.

### 5.3.2 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR

Este presupuesto representa los derechos que tiene la empresa, por lo -- general, por concepto de ventas a crédito.

Para la preparación del presupuesto de cuentas por cobrar, es necesario -- conocer el volumen de ventas presupuestadas y la política de crédito y -- cobranza. Asimismo, determinar qué cantidad del total de ventas presu -- puestadas será a crédito.

Ahora bien, para una buena administración y determinación de los nive -- les adecuados de cuentas por cobrar, el gerente financiero puede tomar -- como base el plan de utilidades, puesto que el objetivo de aumentar y -- mantener las ventas y ampliar el crédito o alargar los plazos de crédito, se refleja en la ecuación de rendimiento de la inversión (utilidad neta -- después de impuestos entre activo total). Otra base para determinar los niveles de cuentas por cobrar, es a través de un análisis de la experien -- cia en ventas y cobros, y en base a ésto, fijar un estándar o norma de -- actuación.

El análisis de antigüedad de saldos, permite conocer qué cantidad está -- al corriente, qué cantidad está vencida y cuántos días de venta represen -- ta la cartera, proporcionando de esta manera, una buena base para presu -- puestar el monto de la inversión en este renglón.

Por otra parte, a través de la política de crédito se determinarán tanto -- los plazos de crédito, como la agresividad que se dará a las cuentas mo -- rosas.

### 5.3.3 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

El presupuesto de inventarios, es una de las partidas que mayor problemática presenta en su elaboración, ésto debido a que para determinar el nivel óptimo de inversión en este renglón, es necesario considerar y con jugar una serie de factores, entre los que podemos mencionar los siguientes: el mantenimiento de un inventario de seguridad, la cantidad de inventario a comprar en función al volumen de ventas presupuestadas y consecuentemente en función al volumen de la producción planeada, el costo y riesgo de mantenimiento del inventario, la duración del proceso de producción, el alza de los precios, durabilidad de las materias primas y productos terminados, etc.

Asimismo, es conveniente tener presente las necesidades o posibilidades de cambios en los niveles de inventarios, sobre todo en épocas de inflación.

Por lo general, en las empresas pueden existir tres o cuatro tipos de inventarios y cada uno de ellos implica una problemática diferente en la determinación del nivel óptimo de la inversión, en función a las ventas presupuestadas; por lo que únicamente, se hará referencia a los factores que en términos generales influyen en la determinación del nivel de inversión en dicho renglón.

Los inventarios a que nos referimos son:

- a) Inventario de materias primas. - Está representado por aquellos materiales que permiten satisfacer los requerimientos de producción y cuyo nivel de inversión implica la consideración de la producción planea

da, la estacionalidad de la producción, la confiabilidad en las fuentes de suministro y la eficiencia en la programación de compras y producción.

b) Inventario de producción en proceso.- Considera los artículos en proceso de producción, es decir, aquellos artículos que no han sido elaborados totalmente. El nivel de inversión en este inventario está influenciado por la duración del período de producción.

c) Inventario de artículos terminados.- Lo constituyen aquellos artículos terminados que la empresa utiliza para sus operaciones de venta. En este caso, el nivel de inventarios requiere de la coordinación entre producción y ventas.

d) Inventario de artículos de mantenimiento o refacciones.- Está representado por aquellos artículos o bienes que adquiere la empresa, con el propósito de usarlos en su beneficio, es decir, sirven para el funcionamiento o mantenimiento de la misma. El nivel de inversión está influenciado por las necesidades de mantenimiento que requiera la empresa, así como de la disponibilidad de dichos bienes en el mercado, sobre todo en lo que se refiere a refacciones.

Como ya se mencionó, existen una serie de factores que en términos generales influyen en la determinación del nivel óptimo de inversión y de los cuales se hará referencia más ampliamente.

- Inventario de Seguridad.

Uno de los propósitos del presupuesto de inventarios, es el definir



una existencia mínima y máxima, tanto en unidades como en valores, - que permita hacer frente a las necesidades de la empresa, y es precisamente la cantidad mínima la que constituye el inventario de seguridad; es necesario que las empresas cuenten con éste inventario, pues permite prever problemas de suministro y abastecimiento, ya sea de materias primas, o bien, de artículos terminados según el tipo de empresa de que se trate.

Por lo que se refiere al nivel máximo de inventarios, está representado por la cantidad de inventario a comprar (en base al volumen de ventas presupuestadas y al volumen de producción planeada) más el inventario de seguridad.

Cantidad de inventario a comprar.

Se entiende por cantidad de inventario a comprar, como la cantidad - óptima que deberá pedir o comprar la empresa para hacer frente a las necesidades u operaciones normales de la misma.

La determinación de la cantidad de inventario a comprar está influenciada por:

a) Nivel de ventas presupuestadas.

El nivel de ventas presupuestadas, es uno de los puntos clave en la planeación financiera y como se mencionó en capítulos anteriores, la buena planeación y elaboración del presupuesto de las mismas, constituye la base para alcanzar los objetivos fijados, ahora bien, existe una estrecha relación entre el nivel de ventas y el nivel de inventarios, puesto que se debe contar con inventarios suficientes - para cubrir la demanda esperada.

b) Duración y naturaleza de los procesos de producción.

La duración y naturaleza de los procesos de producción, también influye en la cantidad de inversión, por ejemplo: en la industria del tabaco, en que el período de producción es largo, se requerirá de inversiones cuantiosas. Asimismo, sucede en la producción de artículos no perecederos, en donde por lo general, se requiere de procesos de producción largos, en cambio, la cantidad de inversión será pequeña, cuando se trate de artículos perecederos, o bien, cuando el proceso de producción es corto.

Cabe mencionar, que otro factor importante que influye en la determinación de la cantidad a comprar, es la estación en que se producen las materias primas (cuando se trata de industrias de la transformación), por ejemplo: cuando las empresas requieren materias primas que únicamente se dan por temporadas como ciertos frutos (durazno, mango, etc.); en este caso, se ven obligados a comprar en la época en que se producen grandes cantidades, para procesarlos posteriormente (aun en el caso en que sus ventas sean constantes durante todo el año).

El caso contrario, es decir, cuando las ventas son por temporada, -- como por ejemplo en la industria del juguete (aun cuando las materias primas requeridas no se vean influenciadas por la estación) su producción puede ser constante, pero el almacenamiento de los artículos terminados representa una cantidad importante.

c) Durabilidad frente a la naturaleza perecedera.

Con respecto a la durabilidad y estilo, la cantidad a comprar también se ve influenciada, debido a que en la medida en que las materias primas o artículos terminados (según sea el caso) sean duraderos, los inventarios son grandes, por ejemplo metales preciosos, sin embargo, en artículos de poca durabilidad, el inventario es pequeño y es el caso de los artículos perecederos. Un ejemplo en el que se puede apreciar la influencia del factor estilo, es en el caso de las artes gráficas, en que los inventarios son pequeños debido a que la producción se realiza por pedidos del cliente, o bien, se puede apreciar en los cambios constantes en la moda.

Costo de mantenimiento del inventario.

Es otro factor importante que influye en la determinación del nivel de inventario.

Al determinar el nivel de inventario, es necesario considerar el costo de inversión en relación a los costos de mantenimiento del mismo, estos costos pueden ser: costo de almacenamiento, seguros, obsolescencia, interés de fondos inmovilizados, pérdida, etc.

En la medida en que los inventarios son grandes, unos costos tienden a aumentar (almacenamiento, obsolescencia, etc.) en tanto que otros tienden a disminuir (costos por interrupciones en la producción, por adquisición de inventarios inadecuados, posibles descuentos sobre compras, etc.), el caso contrario sucede cuando los inventarios son pequeños.

La inflación.

Como se mencionó, es importante tener presente la posibilidad de cam-

bio en los niveles de inversión, pues ante posibles alzas en los precios de materias primas o de artículos terminados, las empresas pueden aprovechar las oportunidades de adquirir suministros antes de -- presentarse los aumentos en los precios y al mismo tiempo proteger -- se contra períodos de escasez. Por lo tanto, en época de inflación-- se requerirá de una administración más flexible de inventarios.

#### 5.3.4 PRESUPUESTO DE PAGOS ANTICIPADOS

El presupuesto de pagos anticipados, lo constituyen aquellas erogaciones que se planean efectuar en el ejercicio que se está presupuestando y cuyos beneficios o servicios se recibirán en ejercicios posteriores. Para comprender mejor este presupuesto, es importante definir este concepto. Los pagos anticipados, son erogaciones presentes, por servicios pendientes de recibir y se aplican a resultados, atendiendo al tiempo en que se obtenga el servicio. Como ejemplo de ellos tenemos:

- . Primas de seguros pagadas por anticipado.
- . Intereses pagados por anticipado.
- . Rentas pagadas por anticipado.

Por lo anterior, concluimos que los pagos anticipados cubren servicios -- que se van a recibir o devengar en ejercicios futuros.

Los pagos anticipados, se preaupuestarán atendiendo a las operaciones -- que les dieron origen, y se tendrán presentes las fechas en que éstos -- se efectuarán (para ser considerados en el flujo de efectivo), también --

se considerarán las fechas en que se aplicarán a resultados (al devengarlos).

### 5.3.5 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Este presupuesto constituye parte del Presupuesto Financiero, pero debido a su importancia y significación en el Estado de Situación Financiera, se hizo referencia a él en el capítulo anterior.

### 5.3.6 PRESUPUESTO DE CARGOS DIFERIDOS

El presupuesto de cargos diferidos está constituido por aquellas erogaciones que se planean realizar en el ejercicio que se está presupuestando y cuyos beneficios o servicios cubren ejercicios posteriores. Es importante definir este concepto para comprender con claridad este presupuesto.

Los cargos diferidos, son aquellos gastos erogados en un ejercicio, pero aplicables a otros ejercicios subsecuentes, es decir, son erogaciones -- por servicios ya recibidos cuyos beneficios alcanzan ejercicios a quienes se se realizan.

Los cargos diferidos se consideran bienes intangibles sujetos a amortización, como ejemplo de ellos podemos mencionar:

- . Gastos de instalación.
- . Gastos de organización.
- . Gastos de experimentación e investigación.
- . Gastos preoperativos.
- . Gastos de publicidad y promoción.
- . Gastos de desarrollo.

Los cargos diferidos ya pagados y ya recibidos, sirven para el funcionamiento de la empresa.

La preparación de este presupuesto no implica mayor problema, pues por lo general, los cargos diferidos los efectúan las empresas al iniciarse, sin embargo, sino fuera así, bastará con que se tenga cuidado al planear y estimar dichos gastos.

Al igual que en el presupuesto de pagos anticipados, se deben considerar las fechas en que se efectuarán (para ser considerados en el flujo de efectivo), y las fechas en que se aplicarán a resultados (a través de la amortización).

### 5.3.7 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

En el presupuesto de cuentas por pagar a proveedores, se determinan las obligaciones que tiene la empresa con terceros por concepto de adquisición a crédito de materias primas o artículos terminados (según el tipo de empresa de que se trate). Por lo tanto, este presupuesto está ligado al presupuesto de compras de materias primas.

Para elaborar este presupuesto, es necesario que se conozcan las condiciones de crédito sobre las cuales fueron adquiridas las mercancías.

### 5.3.8 PRESUPUESTO DE IMPUESTOS POR PAGAR

Este presupuesto representa los adeudos u obligaciones que tiene la empresa por concepto de impuestos, y está relacionado con el presupuesto de I.S.R., tratado en el capítulo III y con el presupuesto de caja.

Por lo que respecta al impuesto sobre la renta, por lo general, las empresas deben hacer estimaciones de pagos provisionales por concepto de este impuesto, en tal caso, este pasivo representará en el Estado de Situación Financiera, la diferencia entre el impuesto calculado al determinar la utilidad neta antes de impuestos (capítulo III) y el pago o pagos provisionales que se hayan considerado en el presupuesto de caja.

### 5.3.9 PRESUPUESTO DE DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO

El presupuesto de pasivo a corto y largo plazo, representa las obligaciones que tiene la empresa por lo general, por concepto de préstamos a corto o a largo plazo y que le han sido otorgados por instituciones bancarias. No presenta gran problema en su elaboración, pues una vez elaborado el presupuesto de efectivo, se pueden observar las necesidades de financiamiento, sin embargo, es preciso estudiar muy cuidadosamente de qué

manera puede financiarse la empresa (a corto o a largo plazo), atendiendo siempre al cumplimiento de los objetivos de liquidez, solvencia financiera y rentabilidad, deben buscarse también las mejores fuentes de financiamiento.

Por lo general, el pasivo a corto plazo es utilizado para incrementar el capital de trabajo, ya sea para cubrir gastos u otras necesidades de -- financiamiento de producción.

En tanto que el pasivo a largo plazo, por lo general es empleado para - adquirir activos fijos.

### 5.3.10 PRESUPUESTO DE OTROS PASIVOS

Este presupuesto puede comprender provisiones de pasivo (primas de antigüedad, planes de pensiones y retiros y provisión para indemnizaciones), emisión de obligaciones, etc.

### 5.3.11 PRESUPUESTO DE CAPITAL

La elaboración del presupuesto de capital no presenta mayor dificultad, - pues su elaboración supone una fase final lógica del Presupuesto Finan - ciero.

El capital social, por lo general, no presenta modificaciones a menos -- que los socios hayan previsto un aumento de capital, en tanto que los de



más conceptos que conforman el capital contable (utilidades retenidas, utilidad o pérdida del ejercicio, reserva legal, otras reservas estatutarias, etc.) se determinan en base al Presupuesto Operacional (Estado de Resultados Presupuestado).

### 5.3.12 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO

El Estado de Situación Financiera Presupuestado, constituye el resumen del Presupuesto Financiero, por tal motivo, una vez elaborados los presupuestos que comprenden las cuentas del Estado de Situación Financiera, es posible elaborar este estado.

### 5.3.13 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO

Elaborado el Estado de Situación Financiera Presupuestado, se está en condiciones de elaborar el Estado de Cambios en la Situación Financiera Presupuestado, a través de la comparación entre el Estado de Situación Financiera Presupuestado y el Estado de Situación Financiera del año anterior.

**CAPITULO VI**  
**CONTROL PRESUPUESTARIO**

## 6.1 GENERALIDADES

Como se indicó en el capítulo I, el sistema presupuestario tiene como propósito fundamental la coordinación y el control operativo (Presupuesto Operacional) y financiero (Presupuesto Financiero).

En este capítulo, se hará referencia al control, como último tema para concluir este trabajo, ya que la coordinación fue tratada en capítulos anteriores.

En términos generales, se entiende por control: la comprobación, inspección, registro, revisión y verificación de hechos.

De antemano, al establecer las empresas un sistema presupuestario ejercen control, puesto que al implantarlo, se requiere de planeación, lo que implica un control previo; posteriormente, en el momento en que se están llevando a cabo las operaciones, se ejerce control a través de la supervisión, lo cual permitirá un proceso de retroalimentación que proporcionará la base para ejercer el control propiamente dicho, es decir, comparar lo real con lo presupuestado, para determinar las variaciones y de este modo, tomar las medidas necesarias para su corrección.

Este último tipo de control, es al que nos referiremos en el transcurso de este capítulo, puesto que los otros tipos de control quedan implícitos a través de los capítulos anteriores.

Una vez que se indicó, a qué tipo de control nos referimos, diremos que éste consiste en la comparación periódica de las cifras reales con las presupuestadas, de tal manera, que permitan medir la eficiencia de las operaciones a través del análisis de las variaciones que puedan surgir.

## 6.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario, es el medio del que dispone la empresa para lograr que se trabaje en las mejores condiciones, para obtener el máximo beneficio en los períodos fáciles y salvaguardarla en los períodos difíciles.

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir que la importancia del control presupuestario radica:

- a) En que a través de éste, se obtiene la información necesaria para: medir la eficiencia de la empresa, es decir, determinar si lo que se planeó se ha ido logrando; de esta manera: procurar que continúen los resultados satisfactorios y en caso contrario (que no se haya cumplido con lo establecido), corregir las variaciones que se presenten, cuando todavía es tiempo.
- b) Es importante también, porque a través del control, se analizan las causas y efectos de las variaciones, lo cual permite hacer una mejor toma de decisiones.
- c) Otro punto importante, es que, al realizar las comparaciones entre lo real y lo presupuestado, se puede detectar si la empresa ha seguido su curso de acción establecido, y por otro lado, realizar modificaciones frecuentes de las previsiones de acuerdo con la experiencia adquirida.
- d) Al implantar un sistema presupuestario, es necesario que la empresa tenga bien definidos sus objetivos y políticas y además, que — cuente con una estructura organizacional bien definida que le per-

mita delegar autoridad y responsabilidades, de tal manera, que al ejercer control, sea posible identificar a los responsables de los resultados (positivos o negativos), de una función específica, y - de esta manera, estimular o llamar la atención, según sea el caso. Para lograr lo anterior, es preciso que la empresa cuente con un adecuado control, para lo cual, será necesario establecer un sistema de información relevante, consistente y oportuno.

### 6.3 DESARROLLO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

Para llevar a cabo el control presupuestario, pueden seguirse los siguientes pasos:

- 1) Establecer las variaciones.
- 2) Clasificación de las variaciones.
- 3) Análisis y correcciones.

- 1) Establecer las variaciones.

Identificar las variaciones que hayan surgido, requiere precisamente de la comparación entre lo previsto y lo realizado.

Ahora bien, se entiende por variación a la diferencia que existe - o que resulta entre lo planeado y lo presupuestado, esta diferencia puede ser, porque lo planeado fue superior a lo real, o bien, porque lo real fue superior a lo planeado.

Esta comparación puede llevarse a cabo a través de cuadros compara

tivos de cada uno de los presupuestos formulados, utilizando para ello, tantas columnas como sean necesarias según considere la empresa, por ejemplo, las columnas que pueden utilizarse son: previsiones, realizaciones, variaciones, análisis, observaciones, etc., además, para tal comparación, los presupuestos a comparar serán tan detallados como la empresa lo crea conveniente, para lo cual, será necesario que el sistema de contabilidad proporcione información igualmente detallada.

Para determinar las variaciones, es necesario que se establezca el período de comparación (período de control). Por lo general, el período comunmente aplicado, es de un mes, sin embargo, dicho período puede ser más corto o más largo, según las necesidades de cada empresa (o la rigidez que se tenga del control). Una vez establecido el período de comparación, las comparaciones se llevan a cabo en los últimos días del período de control, o bien, en los primeros días del siguiente período de control, esto con la finalidad de que el control sea realmente eficaz.

## 2) Clasificación de las variaciones.

Al efectuar la comparación entre lo presupuestado y lo real, por lo general, surgirán tantas variaciones como conceptos o partidas se hayan presupuestado, por lo que se deberá dar importancia sólo a aquellas variaciones que la empresa juzgue significativas.

Para clasificar las variaciones, pueden establecerse rangos de variación en porcentajes que permitirán seleccionar aquellas variaciones que habrán de ser analizadas y aquellas que habrán de ser

omitidas, es decir, la variación determinada es calculada en porcentajes

$$\left( \text{variación en \%} = \frac{\text{variación} \times 100}{\text{previsión}} \right)$$

si ésta cae dentro del rango establecido para esa partida, la variación se omite, en caso contrario, se procede a su análisis.

El rango de variación se establece en base a la partida que se esté estudiando y a la experiencia que se tenga, por ejemplo, es menor - el rango de variación para los gastos de distribución (gastos de -- venta) que para los gastos de administración, y éste puede comprender variaciones positivas y negativas, según sea el caso; cuando la variación es consecuencia de que lo realizado fue superior a lo presupuestado, o bien, lo realizado fue inferior a lo presupuestado.

Una vez que se han determinado cuáles variaciones serán estudiadas, éstas deberán ser comunicadas a los interesados, para que se proceda a su análisis y corrección.

### 3) Análisis y corrección.

El análisis de las variaciones permitirá determinar las causas que originaron dichas variaciones, así como los efectos que pudieran tener sobre los planes establecidos, lo cual servirá de base, para hacer una mejor toma de decisiones y de esta manera, lograr los objetivos que se hayan fijado.

Hacer un buen análisis de las variaciones para determinar cuáles - fueron las causas que realmente originaron esa variación, es necesario, pues de esto dependerá el que se lleve a cabo una adecuada-

corrección de dichas variaciones.

Cuando las cantidades efectivamente erogadas han rebasado, o bien, han sido inferiores a las previsiones (presupuestos) que se hayan efectuado para cada una de las actividades de la empresa; puede deberse a factores tales como:

- a) Variación en precio de venta.
- b) Variación por modificación del costo estándar.
- c) Variación por modificación del volumen de ventas.
- d) Variación por modificaciones en las cuotas de los gastos directos y variables.

A continuación, a través de algunos ejemplos se explicará el cómo analizar las variaciones y su determinación: el primer ejemplo es la variación en precios de venta, que puede ser ocasionada por: - incremento o disminución del precio de venta, o una combinación de ambos; diferencias que sean ocasionadas por bonificaciones, rebajas y descuentos.

Dicha variación se determina de la siguiente forma:

- Obtener los precios unitarios netos reales, esto se logra a través de dividir el importe de las ventas netas entre el número de unidades por cada producto.
- Comparar los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados, para obtener la diferencia.
- Calcular la variación multiplicando la diferencia (obtenida en el punto anterior) por el número de unidades vendidas de cada uno de los productos.



Al sumar los resultados se obtiene la variación en el precio de -  
venta, como se puede observar en el siguiente cuadro:

COMPANIA "X", S.A.

Análisis de la viariación en precios de venta

Producto	Real		Presupuesto Precio unitario	Diferencia Aumento (disminución)	Variación en precio de venta**
	Us. ventas *	Precio Unitario neto*			
A	12,000	11	12	( 1 )	( 12 )
B	2,580	73,000	70,000	3,000	7,740
C	1,600	181,000	180,000	1,000	1,600
					<u>9,328</u>

Como se puede observar en el cuadro anterior, el producto A refleja una variación negativa de 12 (miles de pesos), debido a la diferencia entre el precio unitario presupuestado y el precio unitario -- real que fue de un peso. En los productos B y C se obtienen variaciones positivas, debido a que se vendieron a un precio mayor al -- presupuestado. Por lo que en total se obtiene una variación en precio de venta favorable para la empresa de 9,328.

Tales variaciones pudieron ser ocasionadas, en el caso del producto A porque por ejemplo, la empresa se vio obligada a disminuir su precio de venta.

\* Se considera que el precio unitario neto real ha sido determinado.

\*\* Miles de pesos.

cio de venta debido a que la competencia así lo hizo, por descuentos a clientes, oferta de productos, etc.

En el caso de los productos B y C la variación pudo deberse a la alza general de precios o bien, porque los costos de producción se incrementaron y consecuentemente, la empresa se vio obligada a incrementar los precios de venta.

Por lo tanto, cada empresa deberá realizar las correcciones necesarias, buscando siempre que dichas correcciones favorezcan a la empresa.

El segundo ejemplo que citaremos es el de la variación por modificación del costo estándar, dicha variación se debe al aumento o disminución en los costos de los productos vendidos y se determina de la siguiente forma.

- Obtener la diferencia a través de la comparación entre los costos unitarios reales con los costos unitarios presupuestados.
- Calcular la variación multiplicando la diferencia por el número de unidades vendidas. La suma de los resultados nos muestra la variación en modificación del costo estándar, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

## COMPANIA "X", S.A.

## Análisis de la variación en modificación del costo estándar

Producto	REAL				
	Us. vendidas	Costo unitario	Presupuesto Costo Unitario	Diferencia (aumento) disminución	Variación por modificación costo estándar *
A	12,000	3	4	1	12
B	2,580	40,345	40,000	( 345 )	( 890 )
C	1,600	158,000	160,000	2,000	3,200
					2,322

Al igual que en el ejemplo anterior, se deberá analizar y hacer las correcciones que cada empresa juzgue convenientes.

Por otra parte, una vez que se han determinado las causas de las variaciones, es preciso sugerir las medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo con las circunstancias y la situación de cada empresa en particular.

Ahora bien, en aquellas empresas en que se implanta por primera vez un sistema presupuestario (sobre todo en los primeros periodos) van a surgir variaciones a pesar de las precauciones y de la minuciosidad que se tenga al elaborar los presupuestos, sin embargo, al cabo de cierto tiempo de experiencia, los presupuestos tienden

\* Miles de pesos.

a aproximarse más a la realidad, y consecuentemente, las variaciones son mínimas.

Cabe mencionar que es importante que los informes en que se expongan las causas y efectos de las variaciones, sean elaborados en forma objetiva, clara y comprensible y que sean presentados a los interesados con oportunidad para que el control sea realmente eficaz.

Por último, diremos, que no sólo basta con implantar un sistema presupuestario, sino que es necesario que exista un control adecuado del mismo, ya que a través de éste, la empresa podrá lograr realmente sus objetivos.

## CONCLUSIONES

**CONCLUSIONES:**

En base a lo expuesto en el presente trabajo y a las investigaciones -- realizadas, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Una de las causas principales del fracaso de las empresas, se debe a la falta de una adecuada Planeación Financiera, que en la actualidad debido a los constantes cambios económicos (tanto nacionales como internacionales) se hace más difícil y compleja, sin embargo, se hace necesaria su aplicación, puesto que a través de la Planeación Financiera se pretende lograr el máximo rendimiento de los re cursos.

Cabe mencionar, que la Planeación Financiera no podrá determinar -- con exactitud dichos cambios económicos, ya que el futuro implica incertidumbre, pero se podrá proporcionar un camino de acción o -- una guía para que la empresa logre sus objetivos en los mejores -- términos posibles.

2. A través de la implantación de un adecuado sistema presupuestario (lo que implica necesariamente una Planeación Financiera) se puede dar solución a problemas tales como: falta o deficiente definición estructural, falta o inadecuada integración de los recursos humanos y materiales y falta de productividad; puesto que dicha implantación implica:

- Una definición clara de la estructura organizacional que permita:
  - . Establecer una comunicación adecuada.
  - . Asignar responsabilidades, etc.

- Coordinación e integración de los recursos humanos y materiales, lo que permitirá una mayor productividad y consecuentemente, el logro de los objetivos de la empresa.

Es importante mencionar, que la solución de dichos problemas no será inmediata, pues la implantación de un sistema presupuestario requiere de tiempo para un funcionamiento adecuado del mismo.

3. La utilización de los presupuestos obliga a la empresa a llevar a cabo la Planeación Financiera, puesto que son, precisamente los presupuestos, los que representan en términos monetarios los planes generales de la misma. Consecuentemente al planear, se hace necesario realizar estudios, análisis e investigaciones más profundas, de aspectos tanto internos como externos que afectan a la empresa (como por ejemplo: estudios de mercado, alzas y bajas en la demanda y la oferta, gastos, aceptaciones, etc., analizar los recursos con que cuenta la empresa, investigar si el personal con que cuenta está debidamente capacitado, etc.).

Esto permitirá determinar la potencialidad de la empresa y darse cuenta de sus puntos débiles y de esta manera, en ambos casos, se tendrán las bases suficientes para aprovechar esa potencialidad o combatir esos puntos débiles y así lograr el máximo beneficio para la misma.

4. Con la entrada de México al GATT, muchas empresas se verán afectadas debido a que, por falta de calidad en sus productos, no podrán competir con los productos extranjeros.

Las empresas que deseen permanecer dentro del mercado, se verán --

obligadas a lograr una mayor productividad, y uno de los caminos - más eficaces para lograr ésto, es a través de la Planeación Financiera, aplicada de una manera sistemática y razonada, ya que uno - de sus objetivos es el obtener mayores beneficios para la empresa.

5. El hecho de llevar a cabo una Planeación Financiera no significa - que la empresa haya resuelto todos aquellos problemas que pudieran presentarse al realizar sus operaciones.

A reserva de lo anterior, al contar con una adecuada Planeación - Financiera, se van a tener las bases suficientes para hacer frente a dichas cuestiones. Un caso específico que no resuelve, es la inflación (que es uno de los principales y más graves problemas a -- los que se enfrentan las empresas mexicanas) pero, que sin embargo, puede enfrentarla a través de una Planeación Financiera más flexi- ble.

6. La implantación de un sistema presupuestario resulta compleja y -- costosa, además de que se enfrenta a una serie de limitaciones - - (resistencia al cambio, falta de capacitación del personal, la organización de las empresas, la disponibilidad de los recursos para su implantación, etc.) no obstante, consideramos que los directi- vos de la empresa deben hacer un esfuerzo para promover y lograr - la implantación del sistema a pesar de las limitaciones o de lo -- complejo que ésto resulte, puesto que los beneficios que éste le - proporcione a mediano y a largo plazo, no sólo serán para la empre- sa, sino que además, contribuye al desarrollo del país.



7. En la actualidad con el acelerado crecimiento de la actividad industrial, aunado a la reciente integración de México al GATT, se hace indispensable contar con profesionistas capacitados que puedan detectar los errores en que están incurriendo las empresas, con el objeto de corregirlos, y de esta manera, ponerla en las mejores condiciones de competitividad para que puedan hacer frente a productos extranjeros. Y es aquí donde el Licenciado en Contaduría puede desarrollar en este campo su capacidad, conocimientos e iniciativa, para asesorar y orientar al hombre de negocios.

\*\*\*

**BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA.

1. Acosta Altamirano J., Ortíz Valero G. F.  
Administración Financiera I.  
México D.F.
2. Aguilar Gustavo F.  
Los Presupuestos Mexicanos  
Editorial. G.F. Aguilar, 1940
3. Cohen Dorothy.  
Publicidad Comercial  
Editorial. Diana 1974
4. Del Río González Cristóbal.  
Técnica Presupuestal  
Editorial E.C.A.S.A., México 1980
5. Finney H. A.  
Curso de Contabilidad Superior, Tomo I  
Editorial. Hispano Americana 1964
6. Harper W. M.  
Contabilidad de Empresas  
Editorial E.D.A.F., España 1982
7. Macías Pineda Roberto.  
El Análisis de los Estados Financieros y las  
Deficiencias en las Empresas.  
Editorial. E.C.A.S.A., México 1980
8. Meyer.  
Gestión Presupuestaria  
Editorial. Bilbao, Deusto 1973

9. Moisson.  
Práctica del Control Presupuestario .  
Editorial. Bilbao, Deusto 1973
10. Morales Felgueres Carlos.  
Presupuestos y Control en las Empresas  
Editorial. Contables y Administrativas 1973
11. Moreno Fernández Joaquín.  
Las Finanzas en la Empresa  
Editorial. I.M.E.F. A.C., México 1981
12. Prado Fernández Purificación del Carmen.  
Generalidades del Presupuesto y su Inter-  
vención en la Administración
13. Pyhrr Peter A.  
Presupuesto Base Cero  
Editorial. Limusa 1978
14. Rautenstrauch W.  
El Presupuesto en el Control de las Empresas  
Editorial.. Fondo de Cultura Económica 1977
15. Reginald Jones, H. George Trentin.  
Preparación de los Presupuestos: Clave de  
la Planeación y del Control  
Editorial. C.E.C.S.A., México 1982
16. Reyes Ponce Agustín.  
Administración de Empresas  
Editorial. Limusa. México 1966

17. Ronchi Luciano.  
El Control Económico y Financiero por la  
Alta Dirección  
Editorial. Deusto Bilbao 1972
18. Salas G. Héctor.  
Control Presupuestal de los Negocios  
Editorial. Hasago 1972
19. Satet Robert.  
Control Presupuestario  
Editorial. Ed. Dirección y Productividad 1955
20. Sweeny Allen y R. Rachlin.  
Manual de Presupuestos  
Editorial. Mc. Graw Hill 1984
21. Thibert R. B.  
La Previsión y el Control en las Empresas  
Editorial. Hispano-Europea 1960
22. Welsch Gleen A.  
Presupuestos: Planeación y Control de las  
Utilidades  
Editorial. Hispano Americana 1972
23. Weston J. F., Brigham E. F.  
Fundamentos de Administración Financiera  
Editorial, Interamericana, México 1985
24. Wilson R. M. S.  
Control Financiero  
Editorial. Diana 1979