



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**PRESUPUESTO DE OPERACIÓN EN UN HOSPITAL
PRIVADO: UN MODELO PARA MEDIR LA RENTABILIDAD POR
UNIDAD DE NEGOCIO Y POR LÍNEA DE INGRESO.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

SALVADOR ESTEBAN CABRAL MEDINA

ASESOR: C.P. RAMÓN HERNÁNDEZ VARGAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por la oportunidad de pertenecer a una institución de prestigio y renombre.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

Por los conocimientos y habilidades recibidos.

A MI ASESOR C.P. RAMÓN HERNÁNDEZ VARGAS

Por su dirección, apoyo y observaciones siempre acertadas.

A MIS SINODALES

Por su invaluable opinión profesional, su confianza y por avalar el proyecto.

A MI FAMILIA

Por mantenernos siempre unidos.

Planteamiento del problema

El proyecto de esta investigación inicia con una idea cuya fuente es la experiencia laboral. Constituye el primer acercamiento a la realidad objetiva del Hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V. Empresa que se dedica a la comercialización de servicios de salud, ubicada al sur de la Ciudad de México.

Su Consejo de Administración, consciente de la necesidad y los beneficios de planear y controlar adecuadamente las finanzas, los procesos de atención y adaptar la organización a las exigencias impuestas por el medio ambiente donde se desarrolla, implantará una estrategia para la competitividad del próximo año basada en dos ejes principales: la contención de costos y costos de tratamiento predecibles para sus pacientes.

Su preocupación principal es que desconoce la exactitud de la rentabilidad (o pérdida) generada por sus unidades de negocio y sus líneas de ingreso, y este problema retrasa la toma de decisiones.

Afortunadamente, la planeación financiera cuenta con una técnica eficaz para ligar el control de las operaciones con la estrategia: El presupuesto.

A partir de la problemática expuesta se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿La implantación de un modelo de presupuesto que mida la rentabilidad por unidad de negocio y por línea de ingreso en el Hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V., influirá positivamente en su desempeño y habilidad para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno?

Objetivo General

Validar la eficacia del presupuesto para ligar el control de las operaciones con la estrategia del Hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Objetivos específicos

1. Elaborar el presupuesto de operación por unidad de negocio y por línea de ingreso mediante una hoja de cálculo electrónica.
2. Involucrar al personal clave en el proceso de elaboración del presupuesto y lograr su compromiso mediante reuniones semanales de trabajo en equipo para recabar información sobre ventas y costos.
3. Cargar los datos del presupuesto al sistema de información empresarial para que imprima reportes comparativos de la contabilidad actual contra el año anterior y el presupuesto, así como indicadores de eficiencia y desempeño acordes con la posición del usuario en la cadena de mando.
4. Empatar los centros de costo de la estructura organizacional con las áreas de responsabilidad reconocidas en la contabilidad.
5. Clasificar la contabilidad de las ventas y el costo de ventas por unidad de negocio y por línea de ingreso.
6. Implantar un sistema de costeo acorde con la operación del hospital
7. Implantar un sistema de transferencia de gastos indirectos basado en actividades.
8. Calcular el costo estándar unitario de los servicios.
9. Implementar acciones para abatir el exceso de inventario obsoleto y de lento desplazamiento de material desechable y medicamentos empleando los datos estadísticos de ventas del computador central.

Hipótesis

La implantación de un modelo de presupuesto que mida la rentabilidad por unidad de negocio y por línea de ingreso en el Hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V., influirá positivamente en su desempeño y habilidad para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno.

Metodología de la investigación

El tema de investigación se abordó desde una perspectiva contable-administrativa y un enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo fue adecuado para abordar el problema debido a sus características: Mide fenómenos, utiliza métodos estadísticos, emplea experimentación y el análisis causa-efecto. Tiene un proceso secuencial, deductivo (de lo general a lo particular), probatorio y analiza la realidad objetiva (que no cambia por las observaciones y mediciones realizadas). Posee bondades como la generalización de resultados, control sobre fenómenos, precisión, réplica y predicción. También se utilizó el enfoque cualitativo ya que posee las bondades de la profundidad de ideas, amplitud, riqueza interpretativa y descripción del fenómeno.

El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional, correlacional-causal prospectivo.

Fue no experimental porque primero se observó la operación del hospital (personas, puestos, lugares de trabajo y sus relaciones), tal y como se da en su ambiente natural, sin manipular deliberadamente variables.

Fue transeccional porque se recolectaron los datos almacenados en el computador central y los informes del servicio de archivo clínico, en un momento único en el tiempo, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Fue correlacional porque describió la relación entre los variables desempeño y modelo de presupuesto seleccionado, en un momento determinado.

Fue correlacional-causal porque estableció que el modelo de presupuesto seleccionado mejoró el desempeño y aportó sustento a las decisiones.

Fue prospectivo porque estableció la causalidad.

Finalmente, se acudió a las fuentes primarias u originales para extraer y recopilar la información: libros, artículos de publicaciones periódicas, tesis y páginas de internet.

ÍNDICE

PAGS.

Agradecimientos	ii
Planteamiento del problema	iii
Objetivo General	iv
Objetivos específicos	iv
Hipótesis	iv
Metodología de la investigación	v
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 ADMINISTRACIÓN	2
1.1 Antecedentes de la administración	3
1.2 Concepto de administración	5
1.3 Objeto de la administración	5
1.4 Finalidad de la administración	6
1.5 Características de la administración	6
1.6 Importancia de la administración	6
1.7 Relación de la administración con otras disciplinas	6
1.8 El proceso administrativo	7
1.9 Planeación	7
1.10 Organización	11
1.11 Dirección	17
1.12 Control	23
Capítulo 2 CONTABILIDAD	29
2.1 Entidad económica	30
2.2 Contabilidad financiera	30
2.3 Contabilidad administrativa	31
2.4 Contabilidad por áreas de responsabilidad	33
2.5 Contabilidad de costos	37
Capítulo 3 SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	53
3.1 Historia del presupuesto	54
3.2 Planeación presupuestal	55
3.3 Preparación del presupuesto	67
3.4 Elaboración del presupuesto	80
3.5 Seguimiento del presupuesto	100
3.6 Punto de equilibrio operativo	110
3.7 Cuadro de mando	114
Capítulo 4 EL HOSPITAL PRIVADO, EMPRESA DE SERVICIOS	116
4.1 Concepto de servicio	117
4.2 Concepto de empresa de servicios	117

4.3	Importancia del sector servicios	117
4.4	Características de los servicios	118
4.5	Clasificación de las empresas de servicios	118
4.6	Organización de las empresas de servicios	119
4.7	Aspectos del costeo en las organizaciones de servicios	119
4.8	Antecedentes del hospital	120
CASO PRÁCTICO		122
CONCLUSIONES		201
BIBLIOGRAFÍA		205

Introducción

El presupuesto es la herramienta principal que liga las metas corporativas a los esfuerzos de día con día. El mejor pronóstico se basa en la información pasada y se vincula con áreas específicas individuales de responsabilidad. Es necesario medir el progreso en función de ciertos indicadores a lo largo del camino. Ello significa que se deben medir numerosas cosas, múltiples veces dentro del proceso de trabajo.

Para progresar, se deben tomar decisiones con base en cálculos fríos. La administración no es un lugar para los sentimientos ni para lo subjetivo. En la empresa hay una montaña de información que crece constantemente. Es necesario aprovechar esa información y hacer que se mueva, no que se acumule. En los negocios, no es conveniente tener sorpresas, ni siquiera las positivas, ya que afectarán demasiado a la organización. En su lugar, es mejor tener números.

Un presupuesto de los resultados futuros es una gran herramienta que puede impulsar al gerente. O puede ser un sueño irreal que nunca alcanzará y por tanto se verá terrible por no alcanzar su meta. Un pronóstico debe ser preciso. Si el número es irreal y no lo cumple, habrá hecho un mal trabajo.

Presupuestar requiere entender los números y a las personas, y así evitar cometer costosas equivocaciones y mejorar las posibilidades de éxito. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada.

El Capítulo 1 se refiere a la administración y las fases del proceso administrativo porque los objetivos del presupuesto son planear, organizar, dirigir y controlar.

El Capítulo 2 se refiere a la contabilidad en las tres modalidades que participan en la elaboración del presupuesto. Contabilidad administrativa, contabilidad financiera y contabilidad de costos.

El Capítulo 3 se refiere al proceso de preparación, elaboración y seguimiento del presupuesto. También se abordan herramientas de control como el punto de equilibrio y el cuadro de mando o *Balanced Scorecard*.

El Capítulo 4 se refiere a las empresas de servicios y sus características, mismas que son aplicables al hospital privado porque pertenece a este sector de la economía.

En el caso práctico se analiza la situación presente de la empresa. Se realizan los cambios necesarios para desarrollar un modelo de presupuesto a la medida, al tiempo que se desarrollan herramientas de control financiero, acordes a la operación del hospital y las necesidades de su Consejo de Administración.

Capítulo 1 Administración

La intención de este capítulo es explicar que la administración es un proceso formal compuesto de cuatro fases y que cada una tiene su velocidad y su dificultad. Su objetivo es ofrecer a los gerentes un conocimiento mejor y un enfoque realista de las fuerzas que influyen en el futuro y familiarizarles con el tipo de reflexiones y acciones que se requieren para afrontarlo con la mayor eficacia posible.

1.1 Antecedentes de la administración

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales¹, la Compañía de la Bahía de Hudson². Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes que términos como “administración” fueran de uso común. Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos de Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu.

1.1.1 Maquiavelo y Sun Tzu: viejos estrategas

Aunque el calificativo “maquiavélico” se usa para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la República. Esto salta a la vista en su libro *Los discursos*, escrito en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
2. Si bien una persona puede iniciar una organización, “ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla.”
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida “debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas.”

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es *El arte de la guerra*, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República

¹ La Compañía Británica de las Indias Orientales (Honourable East India Company [HEIC], fue una sociedad de inversores que obtuvo el 31 de diciembre de 1600 la Carta real de manos de la reina Isabel I de Inglaterra con la intención de garantizarle los privilegios del comercio en la India.

² La Compañía de la Bahía de Hudson (Hudson's Bay Company, en inglés), también conocida por sus siglas en inglés: HBC; es la compañía más antigua de Canadá y una de las más antiguas del mundo aún en actividad. Fue fundada en 1670.

Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración, sus conceptos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en éste siglo.

1.1.2 Importancia de la teoría administrativa

Una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables. A la pregunta ¿Por qué estudiar teoría de la administración? James A.F. Stoner (Stoner, 2009, p. 33) responde que, al menos, por tres razones, que se resumen a continuación:

1. La teoría de la administración, como cualquier teoría social, proporciona un enfoque estable de la experiencia de las personas.
2. Permite que las personas comuniquen con eficiencia los aspectos de la administración y las organizaciones que consideran importantes.
3. Además, como las teorías quizá no ofrezcan todas las respuestas, propicia la búsqueda de alternativas, inclusive en otras disciplinas, y con ello, el aprendizaje.

1.1.3 Evolución de la teoría administrativa

La evolución de la teoría administrativa se entiende en términos de cómo los dirigentes de organizaciones formales han resuelto sus problemas y tribulaciones en momentos concretos de la historia y el aprendizaje que se puede obtener de ello.

Las primeras teorías administrativas representaron intentos por tratar de establecer relaciones laborales entre empresas industriales a gran escala y miles de empleados que crecieron en comunidades agrícolas, para quienes las rutinas industriales eran nuevas. Muchos de ellos eran inmigrantes de otras tierras y no hablaban bien el idioma, si es que lo hablaban. Estos intentos datan de finales del siglo XIX y principios del XX, en Europa y Estados Unidos. Asimismo es

importante recordar que los gerentes y teóricos que desarrollaron estos supuestos sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedentes.

Desde aquellos días y hasta la fecha, la administración ha generado una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría administrativa:

1. La administración científica pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea y para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.
2. La teoría clásica de la organización nació de la necesidad de administrar organizaciones complejas y giró en torno a la administración, tratando de identificar a principios y las capacidades básicas de una administración eficaz.
3. La escuela conductista nació del intento por entender y dirigir mejor a los trabajadores, usando conocimientos del campo de la sociología y la psicología.
4. La escuela de la ciencia de la administración nació cuando aparecieron las computadoras e implica el uso de técnicas matemáticas para elaborar modelos, analizar y resolver problemas de la administración.
5. El enfoque de sistemas permite a los administradores ver la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más grande.
6. El enfoque de contingencias se refiere a la interdependencia de los muchos factores involucrados en la situación de la administración.
7. La administración de la calidad total enfoca la cultura organizacional hacia la calidad y la satisfacción de los clientes por medio de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.

1.2 Concepto de administración

La palabra administración, proviene del latín *administratio*. Se forma del prefijo *ad* (hacia) y de *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación. *Minister* expresa subordinación u obediencia. Los elementos principales de su etimología son: servicio y subordinación. La administración es una función que se realiza bajo el mando de otra persona.

Concepto propio: “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y el capital, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para la organización”

1.3 Objeto de la administración

La organización, definida como “la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común”, es el objeto donde

se da y sobre el cual recae la administración. El hombre se agrupa en organizaciones, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

1.4 Finalidad de la administración

La coordinación es la finalidad de la administración. La coordinación consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa con el propósito de lograr la máxima eficiencia.

1.5 Características de la administración

1. *Universalidad.* Se dice que la administración es universal porque se da donde quiera que exista una organización, ya sea el estado, el ejército, la iglesia y la empresa.
2. *Especificidad.* Es específica porque aunque vaya acompañado a otras funciones, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás.
3. *Unidad temporal.* En la administración aunque se distingan fases, etapas y elementos, el proceso administrativo es único y se da en todo momento de la vida de una organización.
4. *Unidad jerárquica.* En cualquier organización, forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general hasta el último supervisor.

1.6 Importancia de la administración

1. La administración se aplica a todo tipo de empresa.
2. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
3. Una adecuada administración eleva la productividad
4. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
5. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
6. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

1.7 Relación de la administración con otras disciplinas

La administración es una técnica multidisciplinaria, toma y utiliza teorías y modelos de otras disciplinas:

1. *Sociología.* La sociología ayuda al administrador a conocer y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en una empresa.
2. *Derecho.* El derecho proporciona a la administración la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado.
3. *Economía.* La economía ayuda al administrador a lograr la máxima eficiencia de los recursos materiales de un organismo social, sin perjuicio de que éste pueda tener o no fines económicos.

4. *Ingeniería industrial.* La ingeniería industrial proporciona un conjunto de técnicas administrativas, que se usan fundamentalmente para el mejoramiento de los procedimientos, sistemas, métodos, etc.
5. *Matemáticas.* Las matemáticas contribuyen con sus técnicas para apoyar el criterio del administrador en la toma de decisiones.
6. *Psicología.* La psicología explica la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consecuentemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente.
7. *Moral.* La moral previene que las normas administrativas inmorales son en el fondo antisociales, y por lo mismo resultan ineficaces y aun contraproducentes.

1.8 El proceso administrativo

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Desde finales del siglo XIX la administración se define en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Etapas del proceso administrativo:

1. Mecánicas (por ser de estudio)
 - 1.1. Planeación
 - 1.2. Organización
2. Dinámicas (por ser desarrolladas en la práctica)
 - 2.1. Dirección
 - 2.2. Control

Por ejemplo, se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planeación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas son una actividad de control que muchas veces involucra un ajuste de planes. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades simultáneas e interrelacionadas con el propósito de alcanzar los objetivos que desean.

1.9 Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y se divide en tres partes: Toma de decisiones, planeación estratégica e implantación de estrategias.

1.9.1 Toma de decisiones

La **toma de decisiones** es el proceso de identificar y elegir un curso de acción para atacar un problema o aprovechar una oportunidad.

Un **problema** se detecta en las siguientes situaciones:

1. Las desviaciones del desempeño a partir de las experiencias pasadas
2. Las desviaciones del desempeño con relación a un plan
3. La manifestación de insatisfacción por parte de otros
4. El desempeño de los competidores que desafía a la organización.

Las decisiones para resolver problemas se clasifican en dos:

- **Decisiones programadas** que implican cuestiones rutinarias y se pueden manejar por medio de políticas, procedimientos y reglas, escritas o no escritas.
- **Decisiones no programadas** que implican problemas poco frecuentes o excepcionales.

Las decisiones, en su mayor parte, implican algún elemento futuro. En condiciones de **certidumbre**, los resultados de cada alternativa se pueden pronosticar. En condiciones de **riesgo**, el resultado probable de cada alternativa se puede pronosticar. En condiciones de **incertidumbre** los resultados probables no se pueden pronosticar.

Modelo racional para tomar decisiones no programadas:

- a. Investigar la situación
- b. Desarrollar alternativas
- c. Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible
- d. Implantar la decisión y monitorearla

1.9.2 Planeación estratégica

La **planeación** es el proceso de establecer objetivos y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica estos objetivos.

Los **objetivos** deben ser específicos y mensurables, con límites de tiempo, realistas y alcanzables. Son importantes porque:

- a. Proporcionan un sentido de dirección
- b. Concentran los esfuerzos
- c. Guían los planes y decisiones y
- d. Sirven para evaluar el avance

Planes para administrar organizaciones:

1. **Planes estratégicos** que son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen los objetivos generales de la organización.
2. **Planes operativos** que contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos las actividades diarias.

Ambos planes están ligados a la definición de **misión** de una organización, el objetivo general que justifica su existencia. La definición de la misión se basa en premisas de la planeación; es decir, supuestos básicos sobre lugar de la organización en el mundo. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su **horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle**.

La **estrategia** es un producto muy importante del proceso de la planeación y se refiere a aquello que los directivos quieren que logre la organización. Una estrategia coloca a la organización en un lugar específico dentro de su entorno. A partir de la Segunda Guerra Mundial, la práctica de planear la estrategia de la organización se convirtió en un tipo de planeación especializada llamada **administración estratégica**, compuesta de cuatro pasos:

1. Establecer objetivos
2. Formular estrategias,
3. Su administración y
4. Su control estratégico.

Niveles de la estrategia:

- a. Corporativo
- b. Unidad de negocio y
- c. Funcional

Al término de esta progresión se encuentran los planes operativos para poner en práctica la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea incluso más especializada.

1.9.3 Implantación de estrategias

La implantación de la estrategia es el conjunto de las tareas administrativas necesarias para ponerla en práctica.

Factores de los que depende el éxito en la implantación de estrategias:

1. **Adecuación entre estructura y estrategia.** Conforme la estrategia básica cambia con el tiempo (el aumento de volumen y las ubicaciones adicionales), también debe hacerlo la estructura (de organización unitaria a organización funcional y, después a empresa pluridivisional).
2. **Institucionalizar la estrategia.** Para institucionalizar una estrategia, los líderes también deben desarrollar un sistema de valores, normas, roles y grupos que respalde su persecución de objetivos estratégicos. La estrategia se institucionaliza cuando está relacionada con la cultura, el sistema de calidad y otras fuerzas impulsoras de la organización.
3. **Hacer que la estrategia sea operativa.** Los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. Se dividen en dos categorías generales: Los *planes que se usan una sola vez* diseñados para disolverse cuando se alcanzan objetivos específicos, que no se repiten. Por otra parte, los *planes permanentes*, que representan una posición estandarizada para manejar situaciones pronosticables que se repiten.

3.1. Planes para una sola vez

El **programa** es un plan que se usa una sola vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo, la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y el orden y los tiempos de cada paso.

Los **proyectos** son partes más pequeñas e independientes de los programas; su alcance es limitado y contienen directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos. Por ejemplo, si el programa consiste en trasladar los inventarios de un almacén a otro, un proyecto relacionado podría consistir en evaluar el espacio de piso en la instalación propuesta.

Los **presupuestos** son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos.

3.2. Planes permanentes

Los planes permanentes manejan situaciones similares en forma consistente. La mayor parte de las organizaciones cuentan con alguna forma de políticas, reglas y procedimientos que les ayudan a aplicar las estrategias en los casos que se requieren acciones rutinarias.

Una **política** es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando los gerentes qué decisiones se

pueden tomar y cuáles no. Canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos.

Algunas políticas incluyen **reglas**; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada.

La mayor parte de las políticas van acompañadas de **procedimientos** detallados, llamados procedimientos o métodos estándar de operaciones, que no son otra cosa que una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.

Instrumentos para implantar las estrategias y aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos:

1. **Objetivos anuales.** Identifican, con precisión, lo que se debe hacer, cada año, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y son mensurables. Es importante que los resultados se *cuantifiquen* de tal manera que no se puedan disputar.
2. **Administración por objetivos (APO).** Va más allá de establecer objetivos anuales para las unidades de la organización y fija metas para los resultados de los empleados *en lo particular*. Los seis elementos de la APO son:
 - 2.1 El compromiso con el programa.
 - 2.2 Los objetivos establecidos por los niveles superiores.
 - 2.3 Los objetivos individuales.
 - 2.4 La participación.
 - 2.5 La autonomía para aplicar planes.
 - 2.6 La revisión de resultados.
3. **Sistemas de recompensa** como la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo.

1.10 Organización

Organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de la organización.

1.10.1 Diseño y estructura organizacional

El **diseño organizacional** es el proceso de adecuar los objetivos, los planes estratégicos y las capacidades de la empresa a los factores del entorno.

La **estructura organizacional** es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Principios de la organización:

1. **División del trabajo.** Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.
2. **Departamentalización.** Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.
3. **Jerarquía.** Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.
 - 3.1. *Tramo de control administrativo.* Es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico.
 - 3.2. *Cadena de mando.* Es el plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.
4. **Coordinación.** Integrar las actividades de los departamentos independientes a efecto de perseguir los objetivos de la organización con eficacia.

Estructuras departamentales básicas de una organización:

1. La **organización por funciones** reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo mercadotecnia o finanzas.
2. La **organización por división** reúne, en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todo los que tratan con cierto tipo de cliente.
3. La **estructura matricial**, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. En ella, cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

Adicionalmente, en toda empresa existe una **estructura informal de la organización**. Está formada por las relaciones, no reconocidas ni documentadas oficialmente, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.

1.10.2 Poder y autoridad.

El **poder** es la capacidad de ejercer influencia en las actitudes o la conducta de personas o grupos.

Tipos de poder:

1. **Poder para recompensar.** Se basa en el hecho de que el influyente tiene capacidad para recompensar al influido por cumplir órdenes o alcanzar los requisitos del desempeño.
2. **Poder coercitivo.** Se basa en la capacidad del influyente para castigar al influido por no cumplir con los requisitos.
3. **Poder legítimo.** Existe cuando influido reconoce que el influyente tiene derecho a ejercer su influencia.
4. **Poder experto.** Se basa en la idea o percepción de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el influido no tiene.
5. **Poder referente.** Se basa en el deseo de influido de identificarse con el influyente o de imitarlo.

La **autoridad** es una forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos.

La **autoridad formal** es un tipo de poder, ejercido por ciertas personas dentro de una organización. Desde un punto de vista clásico, la autoridad formal es un derecho legítimo de los gerentes, que los empleados tienen la obligación de reconocer. Desde el punto de vista de la “aceptación”, los empleados legitiman o no la autoridad formal.

Tipos de autoridad:

1. **Autoridad de línea.** Está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.
2. **Autoridad Staff.** Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios, asesoría, inspección y control a los gerentes de línea. El concepto de Staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. La autoridad Staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto.
3. **Autoridad funcional.** Es un tipo de autoridad del staff que, en ciertos casos, se combina con la autoridad de línea.

Delegar es el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas. La **delegación** deja libres a los gerentes para aceptar otras responsabilidades, ofrece a los empleados

la oportunidad de crecer y puede derivar en decisiones de mejor calidad y más veloces.

La planeación de la delegación produce una **descentralización** relativa de la autoridad de los mandos superiores o una **centralización** relativa de dicha autoridad. La tendencia hacia la descentralización o la centralización depende de lo que ocurra en el ambiente de la organización, las preferencias de los gerentes en cuanto al control y la capacidad de las personas de la organización para hacer las cosas.

Para **delegar con eficacia**, los gerentes deben decidir qué tareas pueden delegar y quién debe recibir la asignación de la tarea; delegar la tarea, proporcionar recursos e intervenir en caso necesario, así como proporcionar retroalimentación.

El **diseño de puestos** consiste en dividir el trabajo de una organización entre sus empleados. Es una forma de comunicar a éstos las oportunidades que tendrán para ejercer poder y autoridad. Con los años, han surgido tres enfoques para el diseño de puestos: el enfoque mecanicista, el motivacional y el biológico.

1. El **diseño mecanicista del trabajo** requiere que cada trabajador haga una o dos cosas sencillas, una y otra vez. En estos trabajos existe muy poca autoridad y la que existe radica en cierto grado de poder experto.
2. El **diseño motivacional de puestos**, en contraste con el enfoque mecanicista, busca redefinir estos puestos para que incluyan más autoridad legítima y experta. La extensión del trabajo y el enriquecimiento del trabajo son dos formas de otorgar facultades cuando se rediseñan los puestos.
 - 2.1. La **extensión del trabajo** aumenta el alcance del trabajo. Se combinan las funciones laborales correspondientes a una franja horizontal de una unidad de la organización, concediendo con ello a cada empleado más operaciones por ejecutar.
 - 2.2. El **enriquecimiento del trabajo** aumenta la profundidad del trabajo. Las actividades laborales de una franja vertical de una unidad de la organización se combinan en un puesto para dar a los empleados mayor autonomía y responsabilidad.
 - 2.3. La **rotación de trabajos** cambia a los trabajadores, en forma rutinaria, de un trabajo otro, dentro de la misma empresa, de tal suerte que puedan desarrollar una serie de habilidades nuevas.
3. El **diseño biológico de puestos**, consiste en ajustar ergonómicamente los puntos individuales de trabajo al “tamaño físico de los empleados”. La idea es prevenir molestias físicas causadas por trabajar muchas horas ejecutando una gran cantidad de movimientos repetidos.

1.10.3 Integración de personal.

La **integración de personal** es un proceso de siete pasos:

1. La **planeación de recursos humanos** implica cumplir con la contratación y capacitación del personal conforme a lo presupuestado en el plan estratégico de la organización.
2. El **reclutamiento** consiste en desarrollar un grupo de candidatos a empleo de acuerdo con el plan de recursos humanos. Antes de reclutar, se debe hacer un análisis de los trabajos, mismo que consiste la descripción del puesto y la especificación del trabajo. Los reclutas para empleo se pueden obtener del interior o del exterior de la organización.
3. La **selección** es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no. El procedimiento consta de siete pasos:
 - 3.1 Formulación de la solicitud de empleo
 - 3.2 Entrevista previa de selección
 - 3.3 Pruebas
 - 3.4 Investigación de antecedentes
 - 3.5 Entrevista profunda de selección
 - 3.6 Examen médico
 - 3.7 Oferta de empleo
4. La **inducción al puesto** es un programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización.
5. Los programas de **capacitación** tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño laboral presente, mientras que los programas de **desarrollo** pretenden desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.
6. La **evaluación informal del desempeño** es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral. La **evaluación formal sistemática** es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta a los que requieren mayor capacitación.
7. Los **ascensos**, para que sirvan como incentivo para los empleados, deben ser justos. Las **transferencias** se usan para ampliar las experiencias de un gerente, para ocupar puestos vacantes y para reubicar a empleados que la organización no quiere degradar, ascender, ni despedir. Los **descensos**, como opción para tratar a los gerentes ineficientes, se usan muy poco. Los **despidos**, aunque dolorosos, se aplican con mayor frecuencia y, muchas veces, resultan benéficos para la persona y para la organización.

Las tendencias nuevas requieren que recursos humanos se ligue de manera más estrecha, con la estrategia de la organización. El **modelo de las cuatro C** - competencia, compromiso, congruencia y costos efectivos- es muy útil para evaluar la eficacia con la que la política de los recursos humanos de la organización está respaldando su estrategia empresarial.

1.10.4 Cambio organizacional.

El **cambio planeado** representa un intento sistemático por rediseñar una organización, de manera que se adapte rápidamente a los cambios del ambiente que amenazan su supervivencia o presentan nuevas oportunidades.

Las **fuerzas de resistencia** al cambio incluyen:

- a. La cultura existente de la organización
- b. Los intereses personales de los empleados y,
- c. Las diferentes percepciones de las metas y estrategias de la organización.

El cambio planeado se puede concentrar en cualquiera de los siguientes recursos de la organización, o una combinación de éstos, según la magnitud del cambio:

1. **La estructura** considera el diseño organizacional, la descentralización y el mejoramiento del flujo de trabajo.
2. **La tecnología** incluye el equipo y los procesos usados para producir bienes y servicios, también afecta la estructura, como lo indican los enfoques tecno-estructurales o socio técnicos de la ampliación de los trabajos y el enriquecimiento de los trabajos.
3. **El personal de la organización** trata de cambiar las habilidades, actitudes, percepciones y expectativas de los empleados. Por ejemplo, las técnicas del desarrollo organizacional.

El **desarrollo organizacional** (DO) es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de la organización para resolver problemas y renovarlos, por medio de una administración colaborativa de la cultura organizacional. Es general y requiere el apoyo de la alta dirección. Se dirige hacia la cultura de la organización porque así tiene una influencia sólida y duradera en las actitudes, creencias y acciones de los empleados. Las **actividades del DO** se concentran en las personas (entrenamiento de la sensibilidad), grupos pequeños de dos otras personas (análisis transaccional), equipos o grupos (consultoría de procesos o formación de equipos), relaciones intergrupales (juntas de confrontación), y toda la organización (la técnica de retroalimentación de encuestas).

El cambio organizacional requiere establecer un clima en la organización que fomente la creatividad y las innovaciones. La **creatividad** se define como la

generación de ideas nuevas, mientras que **innovación** se define como traducir dichas ideas a empresas, productos, servicios, procesos y métodos de producción nuevos. La creatividad y las innovaciones son clave para supervivencia en una economía cada vez más competitiva y global.

1.11 Dirección

La **dirección** es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

1.11.1 Motivación

La **motivación** es una característica de la psicología humana. Incluye los factores que incitan, canalizan y sostienen la conducta.

Motivar es el proceso administrativo de influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de la motivación.

Supuestos básicos de la motivación:

- La motivación es algo bueno.
- La motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal.
- La motivación es pasajera y se debe reponer periódicamente.
- La motivación es un instrumento que los gerentes pueden incorporar en las relaciones laborales que crean y supervisan.

1.11.2 Liderazgo

El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Características del liderazgo:

- Involucra a otras personas
- Entraña una distribución desigual del poder.
- Puede usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores.
- Es una cuestión de valores.

Los académicos buscan explicar el liderazgo a través del estudio de los líderes.

El **enfoque de los rasgos de liderazgo** intentó definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos. La mayor parte de los estudios en este campo arrojaron que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más

bien de la medida en que los rasgos del líder se adecúan a los requisitos de la situación.

El **enfoque conductista en el liderazgo** intentó aislar las conductas características de los líderes. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor.

Funciones del líder:

- Funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas y,
- Funciones para mantener el grupo, o sociales.

Estilos del líder:

- El líder que posee un **estilo orientado a las tareas** supervisa estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados.
- El líder que posee un **estilo orientado los empleados** concede mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretende relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen.

Fuerzas que el líder debe evaluar antes de adoptar un estilo de liderazgo:

1. Las **fuerzas del gerente**. Antecedentes, conocimientos, valores y experiencia.
2. Las **características de los subalternos**. La participación, responsabilidad, conocimientos y experiencia.
3. Las **fuerzas de la situación**. El estilo preferido por la organización, el tamaño y la cohesión de un grupo específico, la esencia de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e, incluso, los factores del ambiente – todos ellos pueden afectar la actitud de los miembros de la organización ante la autoridad-.

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

El **enfoque de contingencias en el liderazgo** fue un intento por tratar de identificar los factores de cada situación que influyen en la eficacia de un estilo de liderazgo particular.

Factores que fundamentan las teorías de contingencias en el liderazgo:

- Requisitos de las tareas
- Expectativas y conducta de los compañeros
- Características, expectativas y conducta de los empleados
- Políticas y cultura de la organización.

El **líder carismático o transformador**. Los líderes carismáticos o transformadores son las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. El interés por estos líderes transformadores tiene, cuando menos, dos orígenes. En primer término muchas compañías grandes emprenden programas para la transformación de la organización con enormes cambios que se deben realizar en plazos muy breves. Se dice que estas transformaciones requieren líderes transformadores. En segundo, hay muchos que piensan que la teoría de liderazgo ha perdido de vista al líder, por concentrarse en las atribuciones, conductas y situaciones.

1.11.3 Trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Equipos **formales** en las organizaciones:

1. El **equipo de mando** es el más común y consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente.
2. El **comité** se encarga de problemas y decisiones que se repiten, por regla general, dura mucho tiempo.
3. El **círculo de calidad** es una especie de equipo que se reúne para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.
4. El **equipo de tareas o equipo de proyectos** se crea para atacar un problema específico y se desmantela cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Los **equipos o grupos informales** se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Sus miembros tienden a subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general. A cambio, el equipo los respalda y los

protege. Las actividades de los equipos informales pueden beneficiar los intereses de la organización.

Equipos que **comparten las características** de los equipos formales y los informales:

1. Los **superequipos** o **equipos de alto desempeño** son grupos de entre tres y 30 personas procedentes de diferentes áreas de la empresa. Se distinguen por ignorar la “jerarquía piramidal” tradicional, se manejan solos, si se dirigen bien. Tienen sentido cuando existe un problema complejo por resolver o niveles administrativos que detienen el progreso y se deben superar.
2. Los **equipos autoadministrados** o **grupos de trabajo autoadministrados** poseen las siguientes características:
 - El equipo tiene la responsabilidad de una “tarea relativamente completa”.
 - Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
 - El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas a los miembros.
 - El desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración y la retroalimentación.

Manejar equipos es un proceso que requiere entender sus características:

1. **Roles de liderazgo.** El líder formal de un equipo acostumbra ser designado o elegido. Por otra parte, los líderes informales surgen gradualmente, conforme los miembros del grupo van interactuando. Su poder de convocatoria puede, eventualmente, rebasar y debilitar el poder del líder formal.
2. **Normas del equipo.** Con el tiempo, los miembros del grupo establecen sus normas de comportamiento. Cuando una persona las infringe, es probable que los demás miembros la presionen para que se ciña a ellas.
3. **Cohesión del equipo.** La cohesión es la cantidad de influencia que ejerce el equipo en sus miembros individuales.

Acciones para **aumentar la cohesión** del equipo:

- **Introducir competencia.** Los conflictos con las personas del exterior o con otros equipos aumenta la cohesión del grupo.
- **Aumentar la atracción interpersonal.** Las personas acostumbran unirse a equipos con cuyos miembros se identifican o a quienes admiran.
- **Aumentar la interacción.** Si se aumenta la interacción se puede mejorar la camaradería y la comunicación.

- **Crear metas y destinos en común.**

Lineamientos para **aumentar la efectividad** de un comité:

- Definir las metas del comité claramente y por escrito.
- Especificar la autoridad del comité. ¿se encargará el comité meramente de investigar, asesorar y recomendar o tendrá autoridad para poner en práctica las decisiones?
- Determinar el tamaño ideal del comité.
- Seleccionar a un presidente del consejo, hombre o mujer, con base en su capacidad para dirigir bien una junta.
- Distribuir la orden del día, y todo el material requerido para la reunión, a todos los miembros, antes de la junta, con el propósito de que se preparen.
- Las juntas deben empezar y terminar a la hora señalada.

Reglas para **mejorar los resultados** del equipo:

- Las asignaciones de los trabajos se tienen que referir a temas concretos y específicos.
- El trabajo se debe descomponer y asignar a subgrupos o individuos.
- La pertenencia al equipo se debe basar en aquello que el miembro puede hacer y en las habilidades que posee, en lugar de hacerlo en la autoridad formal o el puesto de la persona en la organización.
- Cada miembro del equipo debe efectuar, más o menos, la misma cantidad de trabajo o, inevitablemente, habrá diferente compromiso por los resultados.
- Los equipos sólo funcionarán si se elimina el patrón de la jerarquía tradicional para la comunicación y la interacción.
- Los equipos de los mandos altos tienen que trabajar juntos como todos los demás equipos, concentrándose en su tarea y propiciando un entorno de apertura, compromiso y confianza.

1.11.4 Comunicación efectiva

La **comunicación** es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de mensajes simbólicos.

El **proceso de comunicación** permite a los gerentes realizar las funciones de la planificación, la organización, la dirección y el control. La comunicación verbal ocupa gran parte de su tiempo laboral.

Los **elementos centrales de la comunicación interpersonal** son el **emisor**, la **codificación**, el **mensaje**, el **canal**, el **receptor**, la **decodificación** y el **ruido**. La codificación es el proceso mediante el cual el emisor convierte la información que

transmitirá a símbolos o gestos adecuados. La decodificación es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje. Si la decodificación se ajusta a la codificación del emisor, la comunicación será efectiva. El ruido es todo aquello que interfiere con la comunicación.

Los **obstáculos para la comunicación** incluyen factores como **diferencias de percepción, diferencias de lenguaje, reacciones emocionales, inconsistencias entre la comunicación verbal y la no verbal y desconfianza**. Muchos de esos obstáculos se pueden superar usando un lenguaje sencillo y directo, tratando de establecer la empatía con el receptor, evitando las distracciones, teniendo conciencia de las emociones y la conducta no verbal de uno, y siendo honrado y confiable. También es útil propiciar la retroalimentación y repetir el mensaje de uno.

La comunicación vertical es la comunicación que sube y baja por la cadena de mando de la organización. La comunicación descendente difunde, informa, dirige, gira instrucciones y evalúa los empleados, proporciona información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros. La comunicación ascendente incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones.

La comunicación lateral es la comunicación entre los departamentos de una organización que, por lo general, sigue el flujo de trabajo y no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.

La comunicación informal se presenta fuera de los canales formales de la organización. La cadena de rumores es un tipo de comunicación informal, particularmente rápido y generalizado.

Las **negociaciones** son un proceso transactivo que se puede usar para manejar conflictos respecto a la asignación de recursos escasos o a choques de metas o valores. Una situación de negociación se define por tres características: El conflicto de intereses, la falta de reglas fijas o establecidas para resolver el conflicto y la voluntad para buscar un arreglo en lugar de pelear o romper la comunicación. Por tanto, la negociación requiere cierta cantidad de confianza y el deseo de comunicarse.

Las negociaciones se pueden dar por medio de **procesos integradores** con el objeto de llegar a soluciones que impliquen ganancias mutuas o por medio de **procesos distributivos** en el que una de las partes tiende a buscar el máximo beneficio y quiere imponer a la otra el máximo de pérdidas. Por regla general, los dos procesos operan de forma simultánea en las negociaciones, porque las partes

que están negociando pueden tener intereses legítimos para revelar información o para retenerla.

Las nuevas tecnologías de la comunicación, normalmente clasificadas como “groupware”, han mejorado la exactitud y la oportunidad de la comunicación en las organizaciones y, por ende, sus actividades y han presentado un desafío para las líneas de autoridad tradicionales.

1.12 Control

El control es el proceso de asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

1.12.1 Control efectivo

El proceso de control de Robert J. Mokler destaca cuatro elementos esenciales:

1. **Establecer normas y métodos para medir el desempeño.** En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contestan el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que atrajo una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.
2. **Medir el desempeño.** La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
3. **Determinar si el desempeño se ajusta a las normas.** Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que “todo está bajo control”.
4. **Tomar medidas correctivas.** Los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Razones por las que se requiere el control:

1. **Crear mejor calidad.** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
2. **Enfrentar el cambio.** Los mercados, los competidores, los reglamentos gubernamentales, nuevos materiales y tecnologías pueden representar amenazas u oportunidades.
3. **Producir ciclos más rápidos.** Los clientes de hoy no sólo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

4. **Agregar valor.** Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por arriba de la media, lograda aplicando procedimientos de control.
5. **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipos. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia.

Los **sistemas de control** bien diseñados ofrecen retroalimentación en forma oportuna y barata y son aceptables para los miembros de la organización. Si los gerentes tratan de controlar demasiados elementos, de manera rígida, es probable que el ánimo se vea afectado y que se desperdicie tiempo, dinero y energía muy valiosos. Estos problemas se pueden reducir si los gerentes se concentran en controlar las áreas claves del desempeño y los puntos estratégicos de control.

Las **áreas claves del desempeño** son las actividades principales o grupo de actividades relacionadas que deben funcionar con eficacia para que toda la organización triunfe.

Los **puntos estratégicos de control** son los elementos más significativos de una operación dada. Por regla general el vigilar los puntos donde hay cambios tiende a ser una forma muy efectiva de controlar una operación. Por ejemplo, en el sistema de una organización para llenar pedidos de los clientes, el cambio se presenta cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un artículo de inventario pasa a ser uno de embarque, o cuando el artículo de embarque pasa a formar parte de la carga de un camión. Cuando se localizan estos puntos estratégicos de control la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante.

Los **controles financieros** son importantes para los gerentes porque el dinero es uno de los insumos y de los productos más relevantes y fácilmente mensurables de la mayor parte de las organizaciones. Los estados financieros, que incluyen balances generales, estado de resultados listados de flujo de efectivo, son como una fotografía de la liquidez de la organización, su situación financiera general y su rentabilidad. Esta información le sirve a los gerentes y a terceros que tienen que evaluar el desempeño de la organización.

Las **auditorías** tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales.

Las **auditorías externas**, realizadas por despachos de contadores externos, revisan una serie relativamente limitada de estados financieros y transacciones

para constatar si la organización ha usado, como es debido, los principios contables generalmente aceptados y detectar fraudes. La auditoría externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.

Las **auditorías internas** son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y confiabilidad suficientes para preparar los estados financieros. Además, sirven a los gerentes para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización, así como la eficacia de sus políticas, procedimientos, uso de autoridad y otros métodos administrativos.

1.12.2 Administración de operaciones

El término **operaciones** se refiere a la manera en que los miembros de una organización convierten los insumos -mano de obra, capital, tecnología e información- en productos, bienes o servicios.

Una **organización productiva** produce bienes tangibles, que se pueden producir en masa y guardar para su consumo posterior. Una **organización de servicios** produce bienes intangibles que requieren la participación del consumidor y que no se pueden almacenar.

Las operaciones conllevan consecuencias financieras para la organización, por tanto, es importante administrarlas.

La **productividad** es una medida que expresa la relación entre insumos y productos. Cuanto mayor sea el valor numérico de este porcentaje, tanto mayor será la eficiencia.

Las **prioridades competitivas** de los clientes que satisface administración de operaciones son:

1. **Los precios.** Una tarea del gerente de operaciones es mantener bajos los costos de tal manera que la organización pueda ofrecer “buenos” precios y, sin embargo, lograr utilidades.
2. **El grado de calidad.** El grado de calidad tiene dos componentes: el diseño para el buen rendimiento y el tiempo de entrega rápida.
3. **La confiabilidad de la calidad.** La calidad consistente mide la frecuencia con la cual se cumplen las especificaciones del diseño.
4. **La flexibilidad.** La *flexibilidad del producto* es la rapidez con la que los gerentes adaptan los productos a las preferencias particulares. La

flexibilidad de volumen es la capacidad para aplicar cambios rápidos al ritmo de producción, conforme cambia la demanda del producto.

El **diseño de un sistema de operaciones** representa un proceso de pasos múltiples que aborda cuáles y cuántos productos y servicios se producirán, también cómo y dónde se producirán y quién los producirá. Uno de los cambios más importantes registrado en años recientes es la importancia que ha adquirido el **diseño para las manufacturas**, pues ahora los gerentes de operaciones trabajan con los ingenieros de diseño a fin de simplificar los diseños y que éstos sean más fáciles de producir y más confiables. Otro cambio significativo es el uso del **diseño por computadora**. Estos diseños se pueden usar para generar una lista de materiales que servirá en la administración de inventarios y para dictar las instrucciones que operan el equipo de producción computarizado, proceso conocido como CAD/CAM. La producción integrada por computadora (CIM) combina el CAD/CAM con los robots y la administración computarizada de inventarios.

Las decisiones para la planificación y el control de operaciones implican programar y controlar la mano de obra, los materiales y los insumos de capital para producir la cantidad y calidad de los productos deseados de la manera más eficiente. Estas decisiones se basan en pronósticos de la demanda futura.

La **administración de inventarios** es un elemento central para estas decisiones. El término **inventarios** se refiere a las existencias de materias primas, el trabajo el proceso y los bienes terminados que tiene a la mano una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Como representa un gasto, los gerentes de operaciones tratan de que los niveles inventarios estén en niveles óptimos. La planificación de requerimientos de materiales (MRP) usa un diagrama computarizado los productos, para hacer un análisis retrospectivo y así determinar cuáles son los materiales que se necesitarán. La planificación de los recursos materiales (MRP II) es una afinación de la MRP que incluye los costos unitarios de la mano de obra y otros recursos. Hoy, la mayor parte de las organizaciones están tratando de lograr el kanban o los inventarios justo a tiempo, que reducen al mínimo los gastos por tener inventarios inactivos almacenados.

1.12.3 Sistemas de información

La planeación, toma de decisiones y control dependen de la administración eficaz de la información por medio de sistemas de información administrativa (MIS), término genérico para cualquier sistema de información computarizado usado para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá a los gerentes. El término **datos** se refiere a cifras y hechos crudos, no analizados, mientras que el término **información** se refiere a datos que han sido organizados o analizados de

alguna manera. La información de la organización está considerada, cada vez con mayor frecuencia, como uno de sus activos más valiosos.

La utilidad de la información se evalúa con base en su calidad, oportunidad, cantidad y relevancia para la administración. Las computadoras representan una forma efectiva y eficiente de reunir, guardar, organizar y distribuir volúmenes importantes de información.

Las necesidades de información de los gerentes dependen del lugar que ocupan en la jerarquía administrativa. Una compañía diseñó el componente manufacturero de su MIS de la siguiente manera. Los **supervisores** reciben informes diarios sobre mano de obra directa e indirecta, uso de materiales, desechos, contabilidad de producción y tiempos ocioso de las máquinas. Los **superintendentes** y los **jefes de departamento** reciben, semanalmente, resúmenes de los costos del departamento e informes de costos-productos. Los **gerentes de la planta** reciben semanal y mensualmente estados financieros, análisis de costos importantes e informes resumidos de costos-productos. Los **gerentes de división** reciben mensualmente comparaciones de plantas, informes de la planeación financiera, resúmenes de costos-productos e informes del control de costos de las plantas. Por último, los **gerentes generales** reciben mensual y trimestralmente, estados financieros, análisis financieros y comparaciones resumidas de los resultados de las divisiones.

Cuando se instala un MIS se pueden presentar una serie de “problemas con las personas”. Es probable que los problemas ocurran si el MIS altera los límites establecidos entre departamentos, si altera el sistema informal de comunicación, si las personas se oponen al sistema, si la cultura de la organización no lo apoya y si el cambio es instituido sin la participación de empleados y gerentes.

La computación del usuario final, es decir, el uso creativo de computadoras a manos de usuarios que no son especialistas, nació cuando la disponibilidad de las computadoras personales y los programas de software fáciles de usar se combinaron con una demanda contenida por recursos de cómputo e información.

Dos de las tendencias más promisorias en la computación del usuario final incluyen a los sistemas de apoyo y los sistemas expertos. Los sistemas de apoyo a las decisiones difieren de los sistemas de información gerencial convencionales porque ofrecen varias ventajas: están hechos para que se manipule la información, son operados directamente por los usuarios y ayudan a los gerentes a tomar decisiones no rutinarias en situaciones no estructuradas. Los sistemas expertos difieren de los sistemas de información administrativa básicamente porque usan la inteligencia artificial. Son muy pertinentes para problemas no

estructurados y toleran más errores y conocimientos imperfectos que los programas convencionales.

Después de repasar los conceptos anteriores, es válido concluir que la materia prima de la administración son los buenos gerentes. Ellos toman todos los días muchas decisiones y la gran mayoría de ellas se refieren a acontecimientos futuros. Un director o directora empresa debe decidir si se pueden introducir conocimientos ya existentes, o nuevos, para ayudar a llevar su organización más eficazmente. Administrar bien no tiene que ver con ser alto ni fuerte ni rápido. Lo único medible es la estatura y el peso del talento.

En el capítulo siguiente se expondrán fundamentos de la técnica contable que permiten a los contadores gerenciales tomar el control de la operación y los costos en las organizaciones.

Capítulo 2 Contabilidad

En el capítulo anterior se describió la administración como un proceso donde para alcanzar objetivos se requiere diseñar un plan, organizar las tareas y los recursos, dirigir y motivar a los empleados hacia la meta y controlar el desempeño mediante revisiones periódicas.

El presente capítulo trata de la contabilidad y quiero iniciarlo con esta frase que le escuché al Gerente Mundial de Manufactura de American Standard, S.A. de C.V. durante una reunión de planeación estratégica:

“Para construir una casa tengo que ir cinco años a la universidad, para destruirla sólo necesito un martillo”.

No sé si estas proporciones sean válidas, pero quebrar una empresa es mucho más fácil que hacerla crecer, y en el mercado actual con más razón porque cada gerente que lleva un plano tiene que vérselas con cinco que llevan un martillo.

Considero pertinente la anécdota para expresar que la contabilidad es una aliada poderosa. Su conocimiento e interpretación permite elaborar los planos apropiados en cada circunstancia.

2.1 Entidad económica

La entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas. Está constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

2.2 Contabilidad financiera

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructurada mente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica. Una presentación razonablemente adecuada de la entidad se compone del balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera.

2.2.1 Características de la contabilidad financiera

1. Requiere de un modelo o formato específico.
2. Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.
3. Está regulada por principios de contabilidad porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida según determinados principios o reglas, de tal forma que el usuario (accionistas y acreedores) esté plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas

empresas existe uniformidad en su presentación y, por lo tanto, los pueda comparar.

4. Es obligatoria. De acuerdo con la legislación mercantil, se deben presentar a la consideración de la asamblea de accionistas los resultados del ejercicio tres meses después del cierre de éste.
5. Determina la utilidad con precisión.
6. No requiere de la participación de ninguna otra disciplina para completar los datos presentados.
7. Obtiene sus datos de un sistema contable de información.
8. Exige responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores de manera global.

2.3 Contabilidad administrativa

La contabilidad administrativa surgió a principios del siglo XIX para responder a la necesidad de conocer y controlar el costo transformar la materia prima en producto terminado; y de ésta manera obtener más utilidades. Esta situación se vivió mucho en los talleres textiles mecanizados. A finales del siglo XIX las grandes compañías, sobre todo del ramo del acero, iniciaron el costeo a través de órdenes, con el fin de conocer lo mejor posible el costo de cada orden para fijar el precio correcto y utilizar al máximo la capacidad instalada. En la última década del siglo XX, a raíz de la cultura de competitividad impuesta por Japón, la contabilidad administrativa tuvo que cambiar el enfoque de sus sistemas de información respecto a los costos:

1. Cuestionó el uso de una sola tasa de aplicación de los gastos de fabricación indirectos que son absorbidos por todos los productos.
2. Reconoció que los pedidos fabricados de acuerdo con las especificaciones de los clientes generan costos incrementales.

Éstos cambios tienden a reducir los costos innecesarios y evitar el subsidio de líneas, clientes zonas o rutas, cuyos costos exactos se desconocen debido al empleo de un sistema de costo incorrecto, lo cual origina decisiones equivocadas.

2.3.1 Concepto de la contabilidad administrativa

La contabilidad administrativa es un sistema de información basado en el análisis de los costos estándar, los presupuestos, el modelo costo-volumen utilidad y el costeo basado en actividades, al servicio de las necesidades de la administración, con orientación práctica destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

2.3.2 Características de la contabilidad administrativa

1. La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración y no requiere de un modelo un formato específico. Por ejemplo:
 - 1.1. Formula, mejora y evalúa políticas para la empresa.
 - 1.2. Conoce las áreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son a través, por ejemplo, de la cadena de valor.
 - 1.3. Planea y controla las operaciones diarias.
 - 1.4. Conoce los costos de los diferentes productos o procesos.
2. Utiliza la información histórica para planear el futuro. En el proceso, diagnostica la situación real de la empresa y descubre sus carencias y puntos fuertes.
3. No está sujeta a los principios de contabilidad, sino a las necesidades de los administradores, por ejemplo, costos de oportunidad para aceptar o no pedidos especiales o ignorar la depreciación para fijar precios, etcétera.
4. No es obligatoria.
5. Otorga más relevancia a los datos cualitativos que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa.
6. Se concentra en las áreas de la empresa como células o centros de información (divisiones, líneas de producto, etc.) para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen. Esto permite un proceso de mejoramiento continuo, a través de un análisis de las actividades y procesos que se efectúan en las diferentes áreas para incrementar la competitividad, más que de toda la empresa vista globalmente, tarea que tiene a cargo la contabilidad financiera al informar sobre los sucesos ocurridos en ella.
7. Como sistema de información administrativo, recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas etc., para completar los datos presentados, con el fin de su aportar soluciones a los problemas de la organización.
8. Obtiene sus datos del sistema contable de información y emplea también otras fuentes.
9. Exige responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores por área o segmento o unidad de negocio.

2.3.3 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

La ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos de la empresa en un periodo determinado. Los presupuestos y el modelo costo-

volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo.

2.3.4 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

La ayuda más notable de la contabilidad administrativa en el control administrativo es el establecimiento de estándares para asegurar que los recursos obtenidos son usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización. El estándar surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etcétera.

2.3.5 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

La ayuda más notable de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones es la de proporcionar bases cuantitativas para tomar la mejor decisión, de acuerdo con la calidad de la información disponible. Básicamente, decisiones a corto plazo como fijar precios, determinación y análisis de la utilidad por segmentos y el prorrateo de costos indirectos basado en actividades.

2.3.6 Objetivos de la contabilidad administrativa

1. Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
2. Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica.
3. Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
4. Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no se deben limitar a señalar errores.
5. Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
6. Motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

2.4 Contabilidad por áreas de responsabilidad

La mayor parte de los sistemas de contabilidad de costos fueron diseñados inicialmente para acumular y distribuir los costos del producto, o para propósitos de inventario y control general de costos. Las cuentas se establecieron para registrar los costos del producto y los costos del período de acuerdo con las necesidades del estado de pérdidas y ganancias y del balance general. Este sistema funciona bien para indicar dónde se gastan los recursos, pero no funciona tan bien para determinar quién es *responsable* del ejercicio de los costos y cómo tomar medidas correctivas rápidas en caso de que sean necesarias.

2.4.1 Concepto de la contabilidad por áreas de responsabilidad

La contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema de información diseñado para acumular y presentar los costos por niveles individuales de responsabilidad.

2.4.2 Objetivos de la contabilidad por áreas de responsabilidad

1. Delimitar responsabilidades.
2. Evaluar la actuación de los ejecutivos de la empresa.
3. Fomentar la administración por excepción.
4. Promover la administración por objetivos.

2.4.3 Bases de control de la contabilidad por áreas de responsabilidad

1. Un plan organizacional que establezca los objetivos y las metas por lograr.
2. La delegación de autoridad y responsabilidad por el ejercicio de costos mediante un sistema de políticas y procedimientos contenido en un manual de organización.
3. La motivación de los individuos mediante desarrollo de estándares de desempeño junto con los incentivos.
4. La presentación oportuna de informes y el análisis de excepciones entre las metas y el desempeño por medio de un sistema de reporte de las variaciones.
5. Un sistema de evaluación o auditoría interna para asegurar que las variaciones desfavorables se indiquen con claridad y que se apliquen la acción correctiva y el seguimiento.

2.4.4 Relación de la estructura organizacional con la contabilidad por áreas de responsabilidad

Uno de los primeros requisitos para desarrollar un buen sistema de contabilidad por niveles de responsabilidad es definir la estructura organizacional de la empresa.

Las empresas acostumbran representar gráficamente su estructura organizacional mediante un organigrama. En él se establecen las funciones y se delimitan la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, de manera que nunca ocurra una situación de la cual nadie es responsable.

En algunos casos, la implementación de un sistema de contabilidad por niveles de responsabilidad revela puntos débiles en la estructura organizacional, que se tienen que corregir, antes de establecer el sistema. El paso siguiente consiste en desarrollar un plan contable que acumule los costos, no por productos o tipo de gasto, sino por centros de responsabilidad.

2.4.5 Clasificación de los centros de responsabilidad financiera

Cualquier unidad funcional u organizacional, encabezada por un administrador responsable de las actividades de dicha unidad, se llama *centro de responsabilidad*. Todos los centros de responsabilidad usan recursos (insumos o costos) para producir algo (productos o ingresos).

Dependiendo de la actividad que realicen y de la manera en que el sistema de control mida los insumos y los productos los centros de responsabilidad, se pueden clasificar como sigue:

1. **Centros de costos.** En los centros de egresos o centros de costos el sistema de control mide los insumos en términos monetarios, pero no mide los productos. El motivo es que no se espera que estos centros produzcan ingresos. Un departamento de producción sería un ejemplo de una de estas unidades. La eficacia del centro se juzga por la medida en que el gerente administra los costos controlables, el cumplimiento de sus estándares, normas de calidad y uso de la capacidad instalada. La evaluación cualitativa incluye la rotación del personal y la motivación del grupo.
2. **Centros de ingresos.** Los centros de ingresos son las unidades de la organización en las cuales los productos se miden en términos monetarios, pero sin compararlos directamente con los costos de los insumos. Un departamento de ventas sería un ejemplo de una de estas unidades. La eficacia del centro se juzga por la medida en que se cumplen las cuotas de ventas.
3. **Centros de gastos discrecionales.** Estas áreas son las administrativas: contraloría, relaciones industriales, departamento legal, investigación y desarrollo, finanzas, etcétera, cuya misión principal es servir a la línea. El gerente es evaluado por la calidad del servicio prestado. La efectividad y eficiencia no se podrán traducir en términos monetarios.
4. **Centros de utilidades.** El gerente es responsable por los ingresos, los costos y las utilidades del centro. Un centro de utilidades es un centro de costo descentralizado. El gerente ejerce el control tanto en el manejo del área productiva como en el área de mercados. El gerente es evaluado por la utilidad o ganancia generada por el centro.
5. **Centros de inversión.** El gerente es responsable por el ingreso, los costos, la utilidad y el monto de los recursos invertidos en los activos empleados por el centro. El gerente es evaluado por el rendimiento de la inversión.

2.4.6 Partidas controlables y no controlables

En un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad es importante hacer una distinción entre los departamentos y los gerentes de departamento. Al evaluar al gerente de un centro de utilidades, por ejemplo, se deben emplear en la

evaluación únicamente aquellos costos e ingresos sobre los cuales aquél influye en grado significativo. Sin embargo, al evaluar la viabilidad económica del propio centro de utilidades, se deben usar en la evaluación todos los costos de ingresos que sean atribuibles directamente al centro en cuestión.

2.4.7 Informes de las áreas de responsabilidad

Los informes de desempeño satisfacen una gran variedad de necesidades, y son tan diversos como las aspiraciones y prioridades de los diferentes gerentes. Sin embargo, el diseño y la distribución de estos reportes deben cumplir ciertas bases. (Polimeni, 2005, p. 724)

1. **Adaptar el informe al destinatario.** Indagar qué desean y qué pueden utilizar los gerentes. Suministrar más detalles para los niveles más bajos, y datos más resumidos para los niveles más altos.
2. **Adaptar el informe al organigrama.** Contar con reportes individuales para cada nivel organizacional.
3. **Mantener la cantidad de informes a un mínimo.** Tener seguridad de que cada reporte se utiliza y cumple un propósito específico.
4. **Elaborar informes oportunos.** Determinar si ésta se debe elaborar diaria, semanal o mensualmente.
5. **Utilizar informes de acción.** Utilizar las técnicas de acción que motiven a la gerencia a emprender una acción correctiva.
6. **Incluir sólo datos esenciales.** Dar énfasis a los elementos importantes; agrupar las cuentas menos importantes en totales significativos.
7. **Emitir informes con anticipación.** Elaborar reportes resumidos cuando sea práctico; organizar el sistema contable para acelerarlos; realizar cortes a tiempo.
8. **Recalcar la responsabilidad.** Adaptar los datos a la responsabilidad. La responsabilidad individual debe ser evidente.
9. **Estandarizar la presentación, los formatos, etcétera.** El estilo de presentación debe ser consistente. Utilizar formato, tamaño, papelería, etcétera, convencionales.
10. **Simplificar y clarificar.** Expresar los hechos en forma concisa; ordenar los datos en una secuencia lógica; interpretar los datos significativos; utilizar títulos cortos; emplear unidades físicas así como monetarias.
11. **Indicar comparaciones, proporciones, tendencias, etcétera.** Comparar los datos corrientes y acumulados con los datos presupuestados y del último año; emplear el principio de excepción; indicar las variaciones favorables o desfavorables.

12. **Hacer flexible el sistema.** Revisar los informes en cuanto a garantía de condiciones; cambiar el énfasis cuando sea necesario; emitir informes especiales, si se requirieren.
13. **Considerar el costo.** Evitar la duplicación de datos; obtener datos del proceso contable regular; investigar métodos alternativos de presentación, reproducción, etcétera, para reducir costos.
14. **Utilizar ayudas visuales.** La presentación visual ahorra tiempo a la gerencia; las relaciones y tendencias son más claras que la presentación estadística; considerar las ventajas de cada tipo de diagrama; emplear indicadores de tendencia en forma diaria, semanal, etcétera.
15. **Controlar la distribución.** Asegurarse de que la persona responsable obtenga su reporte; fijar la responsabilidad de la distribución de los informes; mantener al día la lista de distribución.

2.4.8 Distribución de costos indirectos

Uno de los problemas esenciales de la contabilidad por áreas de responsabilidad para determinar el costo de cada área, es la distribución de los costos que no se identifican con ningún área pero que sirven a varias. Estos costos se prorratan entre aquellos departamentos productivos y de servicio beneficiados. Por ejemplo: ¿cómo distribuir la depreciación del edificio entre las áreas de responsabilidad?, ¿el predial?, ¿el agua?, ¿la energía eléctrica?, ¿cuánto le corresponde a cada una? Al proceso de realizar esta distribución de costos entre las áreas productivas y de servicio se le conoce como *prorrato primario*.

Junto con el problema del prorrato primario, la organización enfrenta el de distribuir los costos de los departamentos de servicio entre los departamentos o áreas que se ven beneficiados con dichos servicios, lo que se conoce como *prorrato secundario*. Un ejemplo sería la forma de distribuir los costos de recursos humanos entre las áreas de responsabilidad.

Ambos prorratos se deben efectuar tomando en consideración para cada partida el mejor criterio relacionado con su costo generador (*cost driver*).

2.5 Contabilidad de costos

La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo. (Ramírez, 2005, p. 33)

2.5.1 Objetivos de la contabilidad de costos

1. Generar informes para medir la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto.
2. Valuar los inventarios para el estudio de situaciones financieras.
3. Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo.
4. Ofrecer información para la toma de decisiones.
5. Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.
6. Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor.

Los informes clásicos que genera la contabilidad de costos facilitan que se cumpla con los primeros tres objetivos. Sin embargo, para poder colaborar con los tres últimos, los costos se deben reclasificar y reordenar en función de la circunstancia específica que se esté analizando, ya sea por actividades, procesos o productos.

Algunos autores describen la contabilidad de costos como un punto que une la contabilidad financiera con la administrativa. De acuerdo con los seis objetivos mencionados, en la medida en que sirve ésta a los dos primeros objetivos, apoya a la contabilidad financiera. Por ello, es correcto percibir la contabilidad de costos como el eslabón entre las dos contabilidades.

2.5.2 Concepto de costo

Por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro. Un costo puede tener distintas características en diferentes situaciones, según el producto que genere:

1. **Costo activo.** Existe cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá del potencial de un período, por ejemplo la adquisición de un edificio, maquinaria, etc.
2. **Costo gasto.** Es la porción de activo o el desembolso de efectivo que ha contribuido al esfuerzo productivo de un período, que comparado con los ingresos que generó da por resultado la utilidad ha realizada en el mismo. Por ejemplo, los sueldos correspondientes a ejecutivos de administración, o bien la depreciación del edificio de la empresa correspondiente a ese año.
3. **Costo pérdida.** Es la suma de erogaciones que se efectuó, pero que no generó los ingresos esperados, por lo que no existe un ingreso con el cual se pueda comparar el sacrificio realizado. Por ejemplo, cuando se incendia un equipo de reparto que no estaba asegurado.

2.5.3 Clasificaciones de costos

Los costos se pueden clasificar de acuerdo con el enfoque que se les dé: (Ramírez, 2005, p. 35)

1. De acuerdo con la función en la que se incurren

1.1. **Costos de producción:** Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se subdividen en:

1.1.1. **Costos de materia prima:** El costo de materiales integrados al producto. Por ejemplo, la malta utilizada para producir cerveza, el tabaco para producir cigarros, etcétera.

1.1.2. **Costos de mano de obra:** Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto. Por ejemplo, el sueldo del mecánico, del soldador, etcétera.

1.1.3. **Gastos indirectos de fabricación:** Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa. Por ejemplo, el sueldo del supervisor, mantenimiento, energéticos, depreciación, etcétera.

1.2. **Costos de distribución o venta:** Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; por ejemplo, publicidad, comisiones, etcétera.

1.3. **Costos de administración:** Son los que se originan en el área administrativa (sueldos, teléfono, oficinas generales, etcétera). Esta clasificación tiene por objeto agrupar los costos por funciones, lo cual facilita cualquier análisis que se pretenda realizar de ellas.

1.4. **Costos de financiamiento:** Son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

2. De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto

2.1. **Costos directos:** Son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este concepto se cuenta el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas, que es un costo directo para el departamento de ventas; la materia prima que es un costo directo para el producto, etcétera.

2.2. **Costo indirecto:** Es el que no se puede identificar con una actividad con una actividad determinada. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto. Algunos costos son duales, es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero indirecto para el producto. Como se puede apreciar, todo depende de la actividad que se esté analizando.

3. **De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados**
 - 3.1. **Costos históricos:** Son los que se produjeron en determinado periodo: los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso. Estos son de gran ayuda para predecir el comportamiento de los costos predeterminados.
 - 3.2. **Costos predeterminados:** Son los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuestos.
4. **De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos**
 - 4.1. **Costos de periodo:** Son los que se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios: por ejemplo, el alquiler de las oficinas de la compañía, cuyo costo se lleva en el periodo en que se utilizan las oficinas, al margen de cuándo se venden los productos.
 - 4.2. **Costos del producto:** Son los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa; es decir, son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta, de tal suerte que los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un período determinado quedarán inventariados.
5. **De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo**
 - 5.1. **Costos controlables:** Son aquellos sobre los cuales una persona, de determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no. Por ejemplo, los sueldos de los directores de ventas en las diferentes zonas son controlables por el director general de ventas; el sueldo de la secretaria, para su jefe inmediato, etcétera. Es importante hacer notar que, en última instancia, todos los costos son controlables en uno o en otro nivel de la organización; resulta evidente que a medida que se asciende a niveles altos de la organización, los costos son más controlables. Es decir, la mayoría de los costos no son controlables en niveles inferiores. Los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos. Por ejemplo, el sueldo del director de producción es directo con respecto a su área pero no controlable por él. Estos costos son el fundamento para diseñar contabilidad por áreas de responsabilidad o cualquier otro sistema de control administrativo.
 - 5.2. **Costos no controlables:** En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre; tal es el caso de la depreciación del equipo para el supervisor, ya que dicho gasto fue una decisión tomada por la alta gerencia.
6. **De acuerdo con su comportamiento**
 - 6.1. **Costos variables:** Son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.

6.2. Costos fijos: Son los que permanecen constantes durante un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo los sueldos, la depreciación en línea recta, alquiler del edificio, etcétera. Dentro de los costos fijos existen dos categorías:

6.2.1. Costos fijos discrecionales: Son los susceptibles de ser modificados; por ejemplo, los sueldos, el alquiler del edificio, etcétera.

6.2.2. Costos fijos comprometidos: Son los que no aceptan modificaciones, por lo cual son también llamados costos sumergidos; por ejemplo, la depreciación de la maquinaria.

6.3. Costos semivariables o semifijos: Están integrados por una parte fija y una variable; el ejemplo típico son los servicios públicos, luz, teléfono, etcétera.

6.3.1. Características de los costos fijos:

6.3.1.1. Grado de control (controlabilidad): todos los costos fijos son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la empresa.

6.3.1.2. Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada: los costos fijos resultan de la capacidad para producir algo o para realizar alguna actividad. Lo importante es que dichos costos no son afectados por los cambios de la actividad dentro de un tramo relevante.

6.3.1.3. Están relacionados con un tramo relevante: los costos fijos deben estar relacionados con un intervalo relevante de actividad. Permanecen constantes en un amplio intervalo que puede ir desde cero hasta el total de la actividad. Para cualquier tipo de análisis sobre su comportamiento, es necesario establecer el nivel adecuado.

6.3.1.4. Regulados por la administración: la administración de muchos costos fijos es fruto de decisiones específicas de la administración. Pueden variar de acuerdo con dichas decisiones (costos fijos discrecionales).

6.3.1.5. Están relacionados con el factor tiempo: muchos de los costos fijos se identifican con el transcurso del tiempo y se relacionan con un período contable.

6.3.1.6. Son variables por unidad y fijos en su totalidad.

6.3.2. Características de los costos variables:

6.3.2.1. Grado de control (controlabilidad): son controlados a corto plazo.

6.3.2.2. Son proporcionales a una actividad: los costos variables fluctúan en proporción a una actividad, más que a un período

específico. Tienen un comportamiento lineal relacionado con alguna medida de actividad.

6.3.2.3. Están relacionados con un tramo relevante: los costos variables deben estar relacionados con una actividad dentro de un tramo normal o categoría relevante de actividad; fuera de él puede cambiar el costo variable unitario.

6.3.2.4. Son regulados por la administración: muchos de los costos variables pueden ser modificados por decisiones administrativas.

6.3.2.5. Los costos en total son variables y unitarios, son constantes. Esto es reconocer el efecto que sobre el total de los costos tiene la actividad.

7. De acuerdo con su importancia para la toma de decisiones

7.1. **Costos relevantes:** Se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte; también se les conoce como costos diferenciales. Por ejemplo, cuando se produce la demanda de un pedido especial y existe capacidad ociosa; en este caso los únicos costos que cambian, si se acepta el pedido, son los de materia prima, energéticos, fletes, etcétera. La depreciación del edificio permanece constante, por lo que los primeros son relevantes, y el segundo irrelevante para tomar la decisión.

7.2. **Costos irrelevantes:** Son aquellos que permanecen inmutables, sin importar el curso de acción elegido.

8. De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido

8.1. **Costos desembolsables:** Son aquellos que implicaron una salida de efectivo, lo cual permite que puedan registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos costos se convertirán más tarde en costos históricos; los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar decisiones administrativas. Un ejemplo de costo desembolsable es la nómina de mano de obra actual.

8.2. **Costo de oportunidad:** Es aquel que se origina al tomar una determinación que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.

9. De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución de la actividad

9.1. **Costos diferenciales:** Son los aumentos o disminuciones del costo total, o el cambio en cualquier elemento del costo, generado por una variación en la operación de la empresa. Estos costos son importantes en el proceso de la toma de decisiones, pues son los que mostrarán los cambios o movimientos sufridos en las utilidades de la empresa ante un pedido especial, un cambio en la composición de las líneas, un cambio en los niveles de inventarios, etcétera.

- 9.1.1. **Costos decrementales:** Cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones del volumen de operación, reciben el nombre de costos decrementales. Por ejemplo, al eliminar una línea de la composición actual e la empresa se ocasionarán costos decrementales.
- 9.1.2. **Costos incrementales:** Son aquellos en que se incurre cuando las variaciones de los costos son ocasionadas por un aumento de las actividades u operaciones de la empresa; un ejemplo típico es la introducción de una nueva línea a la composición existente, lo que traerá la aparición de ciertos costos que reciben el nombre de incrementales.
- 9.2. **Costos sumergidos:** Son aquellos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados; es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio. Un ejemplo de ellos es la depreciación de la maquinaria adquirida. Si se trata de evaluar la alternativa de vender cierto volumen de artículos con capacidad ociosa a precio inferior al normal, es irrelevante tomar en cuenta la depreciación.
10. **De acuerdo con la relación en la disminución de actividades**
- 10.1. **Costos evitables:** Son aquellos plenamente identificables con un producto o un departamento, de modo que, si se elimina el producto o el departamento, dicho costo se suprime; por ejemplo, el material directo de una línea que será eliminada del mercado.
- 10.2. **Costos inevitables:** Son aquellos que no se suprimen, aunque el departamento o el producto sean eliminados de la empresa; por ejemplo, si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificará.
11. **De acuerdo con su impacto en la calidad**
- 11.1. **Costos por fallas internas:** Son los costos que podrían ser evitados si no existieran defectos en el producto antes de ser entregado al cliente.
- 11.2. **Costos por fallas externas:** Son los costos que podrían ser evitados si no tuvieran defectos los productos o servicios. Estos costos surgen cuando los defectos se detectan después que el producto es entregado al cliente.
- 11.3. **Costos de evaluación:** Son aquellos que se incurren para determinar si los productos o servicios cumplen con los requerimientos o especificaciones.
- 11.4. **Costos de prevención:** Son los costos que se incurren antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos de productos defectuosos.

Todas las clasificaciones son importantes, pero sin duda alguna la más relevante es la que clasifica los costos en función de su comportamiento, ya que ni las funciones de planeación y control administrativo, ni la toma de decisiones se puede realizar con éxito si se desconoce el comportamiento de los costos.

2.5.4 El comportamiento de los costos en un rango relevante de producción

Por ejemplo, si una empresa necesita una capacidad instalada para realizar 1,000 soldaduras mensuales, cada trabajador puede realizar 100 soldaduras por mes y el sueldo de cada uno es de \$ 2,500, el costo fijo para generar la capacidad necesaria es de \$ 2,500 x 10 = \$ 25,000, lo cual lleva a determinar una tasa de:

$$\frac{\$25,000}{1,000} = \$25 \text{ por cada operación de soldar}$$

Continuando con este ejemplo, si se quiere determinar el costo de los recursos utilizados, suponiendo que se realizaron sólo 800 soldaduras durante el mes, se debería hacer de la siguiente manera: 800 x \$25 = \$ 20,000, mientras que la diferencia de 200 x \$25 = \$ 5,000 sería el costo de la capacidad ociosa no utilizada.

A continuación se calculará el costo de efectuar las 800 soldaduras, considerando que cada soldadura consume en materiales y energéticos \$10, de tal manera que para determinar el costo total de las 800 soldaduras sería:

Costo total = costo fijo + costo variable por soldadura
Costo total = 8(\$2,500) + \$10 (800)
Costo total = \$ 20,000 + \$ 8,000
Costo total = \$28,000

Si se realizaran 750 soldaduras el costo sería

Costo total = 8(\$2,500) + \$10 (750)
Costo total = \$ 20,000 + \$ 7,500
Costo total = \$27,500

Como se puede apreciar en éste ejemplo, el costo fijo permanece igual dentro del rango de 701 hasta 800 soldaduras. El análisis de comportamiento de costos es el más relevante que debe efectuarse en todas las organizaciones, porque sin él es imposible efectuar una administración que propicie el diseño de estrategias que permitan a las empresas competir y permanecer a largo plazo.

2.5.7 Costeo histórico

Ralph S. Polimeni, cita la definición de la National Association of Accountants (Polimeni, 2005, p. 394) para definir los costos históricos o reales como: “el costo que se acumula durante el proceso de producción de acuerdo con los métodos usuales de costeo histórico en contraste con el costo que se determina con anticipación al proceso de producción. El término ‘reales’ no tiene ninguna implicación acerca de la exactitud con la que se miden los costos”.

En un sistema de costeo histórico, los costos de los productos se registran sólo cuando éstos se incurren. Esta técnica por lo general es aceptable para el registro de materiales directos y mano de obra directa porque se pueden asignar con facilidad a órdenes de trabajo específicas (costeo por órdenes de trabajo) o departamentos (costeo por procesos). Los costos indirectos de fabricación, el componente de costo indirecto de un producto, por lo regular no se pueden asociar fácilmente a una orden de trabajo o departamento específicos. Puesto que los costos indirectos de fabricación no representan un costo directo de producción, comúnmente se utiliza una modificación de un sistema de costo real, denominado costeo normal.

2.5.8 Costeo normal

Los costos de materiales directos y de mano de obra directa se acumulan a medida que se incurren, con una excepción, los costos indirectos de fabricación se “normalizan” o se aplican a la producción con base en los insumos reales (horas, unidades, etcétera.) multiplicados por una tasa de aplicación predeterminada de los costos indirectos de fabricación.

2.5.9 Costeo estándar

Bajo el costeo estándar, *todos* los costos asociados a los productos se basan en cantidades estándares o predeterminadas. Los costos estándares representan los costos “planeados” de un producto y con frecuencia se establecen antes del inicio de la producción. En consecuencia, el establecimiento de estándares proporciona la gerencia metas por alcanzar (es decir planeación) y bases para comparar los resultados reales (es decir, control).

Los costos estándares son aquellos que se espera lograr en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costo estándar se relaciona con el costo *por unidad* y cumple básicamente el mismo propósito de un presupuesto. Sin embargo, los presupuestos cuantifican las expectativas gerenciales en términos de costos totales más que en términos de costos por unidad. Los costos estándares no reemplazan los costos reales en un sistema de acumulación de costos. Por el contrario se acumulan los costos estándares y los costos reales.

Los costos estándar se pueden emplear para:

1. El control de costos
2. El costeo de inventarios
3. La planeación presupuestal
4. La fijación de precios de productos y
5. El mantenimiento de registros

Establecimiento de los estándares

Una parte integral de cualquier sistema de costos estándares es la aplicación de estándares para materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

1. Estándares de materiales directos.

Los estándares de costo de los materiales directos se dividen en estándares de precios y estándares de eficiencia (uso).

1.1. Estándares de precio.

Los estándares de precio son los precios unitarios con los que se compran los materiales directos. El departamento de compras de responsable de examinar cuál proveedor otorgará el mejor precio al nivel de cantidad deseado y dentro de las exigencias de entrega, y otros requerimientos.

1.2. Estándares de eficiencia (uso).

Los estándares de eficiencia (cantidad o uso) son especificaciones predeterminadas de la *cantidad* de materiales directos que se deben utilizar en la producción de una unidad terminada. El departamento de ingeniería, debido a que diseña el proceso de producción, está en la mejor posición para fijar en forma realista los estándares de cantidad alcanzables.

2. Estándares de mano de obra directa.

Los estándares de costo de la mano de obra directa al igual que los materiales directos se pueden dividir en estándares de precio (tarifas de mano de obra) y estándares de eficiencia (horas de mano de obra).

2.1 Estándares del precio de mano de obra directa.

Los estándares (tarifas) de precio son tarifas predeterminadas para un período. La tarifa estándar de pago que un individuo recibirá usualmente se basa en el tipo de trabajo que realiza y en la experiencia que la persona ha tenido en el trabajo.

2.2 Estándares de eficiencia de mano de obra directa.

Son estándares de *desempeño* predeterminados para la cantidad de horas de mano de obra directa que se debe utilizar en la producción de una unidad terminada. Los estudios de tiempos y movimientos son útiles

en el desarrollo de estándares de eficiencia de mano de obra directa. En esos estudios se hace un análisis de los procedimientos que siguen los trabajadores y de las condiciones (espacio, temperatura, equipo, herramientas, iluminación, etcétera.) en las cuales deben ejecutar sus tareas asignadas. El comportamiento de la eficiencia describe una campana de Gauss: se incrementa gradualmente durante la etapa de aprendizaje, se mantiene constante cuando se domina la labor y empieza a declinar cuando aparece el aburrimiento.

3. Estándares de costos indirectos de fabricación.

El concepto de establecimiento de estándares para los costos indirectos de fabricación es similar al de estándares para materiales directos y mano de obra directa. Sin embargo, aunque el concepto básico es similar, el procedimiento utilizado es completamente diferente.

El costeo estándar establece un costo estándar único por unidad que se aplica a los productos a pesar de las fluctuaciones de producción. Cuando se determina el costo estándar de un producto, la cantidad que representa el costo indirecto de fabricación se separa en costos variables y fijos.

Los presupuestos se utilizan comúnmente en el control de los costos indirectos de fabricación. Se prepara con antelación un presupuesto que muestre los costos indirectos de fabricación previstos. Los costos indirectos de fabricación reales se comparan más tarde con los costos presupuestados como un medio para evaluar el desempeño gerencial. Los dos enfoques de presupuestación que se utilizan por lo general son los presupuestos estáticos y los flexibles.

2.5.11 Costeo absorbente.

El costeo por absorción carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales y administrativos. Por tanto, el costo de los artículos manufacturados incluye costos indirectos de fabricación fijos, materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables. Parte de los costos indirectos de fabricación fijos se lleva hacia los inventarios de trabajo en proceso y de artículos terminados hasta que se termine y venta del producto.

Casi todas las compañías emplean el costeo absorbente para los informes externos porque:

1. El costeo total se ajusta muy estrechamente a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Se resisten a registrar por separado los componentes fijos y variables de los costos en las cuentas.
3. Cuestiona la validez práctica de la variabilidad de los costos.

2.5.12 Costeo directo

Bajo el costeo directo, únicamente los costos de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables se incluyen en el inventario. Los costos indirectos de fabricación fijos no se incluyen en el inventario, porque los considera como un costo del período.

Asimismo, los componentes fijos y variables de los gastos de administración y de venta, se registran por separado el sistema de contabilidad y también se presentan aparte en el estado de resultados.

La variabilidad de los costos ofrece a la administración, información acerca de los diversos efectos de los costos fijos y variables sobre los resultados financieros. El hecho de que los datos financieros, tanto planeados como reales, se enfoquen al comportamiento de los costos, aumenta la satisfacción de la administración en la consideración de alternativas cuando varía el volumen.

Las principales desventajas de costeo variable o directo que comúnmente se citan son:

1. Es difícil segregar, en forma genuina, los costos reales en las categorías de fijos y variables
2. El costo del inventario y de los artículos vendidos, a costos variables, no es válido, para los fines de información financiera externa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con los reglamentos del impuesto sobre la renta en vigor.

2.5.13 Costeo basado en actividades

El **costeo basado en actividades** (CBA) es una nueva forma de costeo por absorción desarrollada a principios de la década de los noventa por Robert Kaplan y Robin Cooper con el fin de proveer formas más razonables para asignar los **gastos indirectos de fabricación** (GIF) y los gastos de departamentos de servicio a actividades, procesos, productos y clientes. (Ramírez, 2005, p. 87)

La meta del CBA no es prorratear los GIF a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades que dan soporte a la producción y a la entrega de productos y servicios a los clientes. Así, el supuesto bajo el cual trabaja el CBA es que los productos consumen actividades y éstas, recursos.

El sistema de costeo tradicional se basa en el supuesto de que todos los gastos indirectos de fabricación son generados conforme el producto pasa por su proceso de producción. Esta visión resulta incorrecta puesto que:

1. Existen gastos indirectos de fabricación que son independientes al número de unidades producidas.
2. La diversidad misma de los productos que una compañía puede hacer, implica que sistemáticamente cada tipo de unidad producida tendrá diferentes proporciones de GIF.

Como resultado, muchos de los productos llevan la mayor parte de los GIF, cuando son los productos excepcionales los que realmente generan una gran parte del costo indirecto.

El proceso para la implementación del CBA consiste en las siguientes fases:

1. Identificación de las actividades y sus atributos.
2. Asignación de costo a las actividades.
3. Asignar los costos de las actividades a otras actividades. En este punto se debe determinar si las actividades que se analizan se encuentran directamente relacionadas con el producto (primarias) o tienen una relación indirecta (secundarias). En el caso de que existieran actividades secundarias, el costo de estas es distribuido entre las actividades primarias que las consumen.
4. Asignar los costos al producto. Una vez que se tiene el costo de las actividades primarias, se procede a la asignación de su costo los productos. Esto se puede hacer en función del uso que cada tipo de producto hace de cada actividad, utilizando un generador de costo o *cost driver*.

La identificación de las actividades

Dado que una actividad es una acción realizada por una persona o una máquina para entregar algo otra persona, la identificación de las actividades requiere de una serie de observaciones y entrevistas en el área de trabajo, en donde se determinen cuestiones tales como: recursos que se utilizan para hacer la actividad, el tiempo que se invierte en llevarla a cabo, beneficiarios inmediatos del producto de la actividad, etcétera. De esta información, se forma un diccionario de actividades en donde se enumeran las diferentes actividades así como sus atributos particulares (factores financieros y no financieros que describen cada actividad en lo particular).

En este punto, existen tres factores que vale la pena tomar en cuenta para la identificación de las actividades en un proceso productivo:

1. Las actividades deben tener un resultado o “producto” identificable
2. Deben tener un “electrónico” (código) para ese producto
3. Debe absorber una proporción importante de tiempo de una persona al menos (esto es debe haber una persona encargada de esa actividad).

Costeo de las actividades

Una vez que se han identificado las actividades, la siguiente parte del proceso es determinar el costo en que se incurre por realizar cada una de ellas. Esto implica que se deben identificar los recursos que se consumen para realizarlas, tales como: mano de obra, tiempo, materiales, energía, etcétera.

La forma de correlacionar las actividades con objetos de costo (tales como productos, servicios y clientes) es hecho a través de detonadores de costos por actividades. Un detonador de costos por actividades (o *cost driver*) es una medida cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad. Estos *cost drivers* requieren, aparte de los tradicionales en función de horas de MOD o de horas-máquina, el uso de medidas para asignar costos por tirada, mantenimiento de producto o mantenimiento de clientes, a cada producto o cliente.

Selección del *cost driver*

Existen tres tipos de *cost drivers* en ABC, de acuerdo con la función a la cual se asigna el costo de las actividades al producto o al electrónico:

1. *Por transacción.* Tales como el número de tiradas de producción, de unidades producidas o de clientes atendidos. Este tipo de *cost driver* es el más fácil de obtener y el menos costoso, pero puede ser también ser el más inexacto puesto que asume que se utiliza la misma cantidad de recursos cada vez que la actividad es llevada a cabo.
2. *Por duración.* Tales como tiempo para preparar una tirada, horas de inspección u horas de mano de obra directa. Representa el tiempo requerido para llevar a cabo una actividad. Este tipo de detonadores deben ser utilizados cuando existe una variación significativa entre lo que diferentes productos requieren de una misma actividad.
3. *Por intensidad.* Asigna directamente los recursos utilizados cada vez que una actividad es llevada a cabo. Este tipo de detonadores son los más exactos pero, al mismo tiempo, son los más costosos de implementar,

puesto que requieren de un sistema por órdenes para rastrear todos los recursos utilizados por una actividad en lo particular.

Conjuntos de actividades homogéneas

Dado que en una empresa puede haber un número enorme de actividades, lo recomendable es encontrar un conjunto de actividades cuyos costos varían en función a una misma base. Para que un grupo de actividades pueda formar entre sí un conjunto de actividades homogéneas, se requiere que se encuentren correlacionadas lógicamente y que tengan la misma razón de consumo para todos los productos, esto es, que siempre se utilice en la misma magnitud independientemente de qué productos se fabrique o que servicio se lleve a cabo.

Una vez determinadas cuáles actividades pueden ser unidas en un conjunto de actividades homogéneas, se procede a obtener una tasa para ese conjunto para, posteriormente, asignar el costo de tales actividades al producto o servicio.

Al buscar conjuntos de actividades homogéneas es conveniente clasificar a las actividades en cuatro niveles:

1. *Nivel unitario*. Las actividades se desempeñan cada vez que se produce una unidad.
2. *Nivel de corrida*. Las actividades se consumen cada vez que se lleva a cabo una corrida de producción.
3. *Nivel de producto*. Las actividades que se realizan para fabricar un producto en lo particular.
4. *Nivel fábrica*. Las actividades que se efectúan para posibilitar los procesos de fabricación en general.

Asignación del costo de las actividades al producto

Una vez que se determine el costo de las actividades, este debe ser después asignado a los productos en función de los *cost drivers* utilizados para cada actividad. Esto se hace obteniendo una tasa predeterminada por cada detonador de costo y luego multiplicándola por la base real utilizada para cada actividad, para obtener así cuánto se le habrá de asignar a cada producto por la actividad consumida para poder producirlo.

Consideraciones finales acerca del costeo basado en actividades

La meta del ABC no es prorratear costos comunes (materia prima, mano de obra) a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades de soporte a la producción y distribución de bienes y servicios a los clientes de la empresa. Por otro lado, lo que busca un sistema de CBA no es

tener el sistema de costeo más exacto, sino uno que equilibre el costo ocasionado por las estimaciones incorrectas en la medición de los costos.

En síntesis, la **contabilidad administrativa** tiene un enfoque interno, reporta para la gerencia e indica las pautas para las decisiones y metas de la organización. La **contabilidad financiera** tiene un enfoque externo, reporta a grupos externos y sus reportes deben seguir los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. La **contabilidad de costos** es una mezcla de contabilidad administrativa y financiera y deriva información de fuentes internas que ayuda en la preparación de los reportes externos.

En el capítulo siguiente se expondrán fundamentos de la planeación financiera en lo correspondiente a la elaboración del presupuesto y sus aplicaciones para expresar los planes de corto plazo u operacionales en términos monetarios.

Capítulo 3 Sistema de control presupuestal

En el capítulo anterior se repasaron los tres tipos de contabilidad que intervienen en la preparación de un presupuesto. Son parecidas en que constituyen un sistema de información y se diferencian en que sus reportes van dirigidos a satisfacer las necesidades de distintos tipos de usuarios. En especial la contabilidad de costos, de la cual dependen las empresas para fijar los precios de venta y valorar sus inventarios.

El presente capítulo describe los conceptos fundamentales de los presupuestos. Pretende ser una guía para aprender qué medir, cuándo y cómo usar las mediciones para responder a lo que dicen los números. Un gerente no puede responder si está logrando sus resultados a menos que los compare con algo.

3.1 Historia del presupuesto

La idea de “presupuestar” siempre ha existido en la mente de la humanidad, los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto se comenzó a utilizar como ayuda en la Administración Pública, el Ministro de Finanzas de Inglaterra sometió a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

- 1820, Francia y otros países europeos adoptaron un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
- 1821, E.U.A. implantó un presupuesto rudimentario en el gobierno.
- Después de la Primera Guerra Mundial en toda la industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.

De 1912 a 1925 se inicia la evolución y madurez del Presupuesto en E.U.A., ya que la iniciativa privada los comienza a aplicar para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como un nuevo instrumento de la Administración Oficial. Si inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esa época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de 25 países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.

1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Company, y después la Ford Motor Company establecieron la Técnica Presupuestal.

1948, en E.U.A. El Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.

Posguerra de la Segunda Guerra Mundial, la Administración por Áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.

1961, el Departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por Programas y Presupuestos.

1964, el Departamento de Agricultura de E.U.A. intenta el Presupuesto de Base Cero, el original, siendo un fracaso.

1965, el Presidente de E.U.A. Introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.

1970, en esta misma nación las Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

3.2 Planeación presupuestal

Presupuestar es el proceso de preparar, recopilar y dar seguimiento a las estimaciones financieras. Es una herramienta administrativa fundamental para la planeación y el control de una organización.

3.2.1 Concepto de presupuesto

La palabra presupuesto, está formada de *pre* (antes) y *supuesto* (hipótesis, creído, o dado por cierto). La palabra “supuesto” viene del latín *suppositus*, formada de *sub* (abajo) y *positus* (puesto), lo que daría “puesto abajo”. Si un “supuesto” es algo que se entiende debajo de un hecho o un dicho, lo que una cosa “lleva debajo”, entonces “presupuesto” es algo así como “el supuesto previsto con antelación”.

Un presupuesto es una declaración de planes monetarios que se prepara con anticipación a un período, generalmente un año antes. Su finalidad es la proyección de estados financieros provisionales:

1. El estado de resultados o planes de ingresos y egresos.
2. El balance general o planes para activos y pasivos

3. El flujo de efectivo o planes para cobranzas y pagos

Presupuestar en las empresas

El presupuesto coordina las acciones de diferentes gerentes y departamentos y garantiza el compromiso para lograr resultados. Además, respalda la autoridad de los gerentes para incurrir en gastos y proponerse metas. Los presupuestos comparan y evalúan las actividades del negocio frente al desempeño real. Generan información que permite medir el progreso y realizar los cambios necesarios para adaptarse al plan de negocios.

Preguntas para reflexionar:

- ✓ ¿Qué tan exitosos resultaron los presupuestos de años anteriores?
- ✓ ¿Hubo algún error grave en el presupuesto del año pasado?
- ✓ ¿Tiene el negocio características que podrían causar problemas al presupuestar?
- ✓ ¿Existen gerentes especialmente hábiles para hacer presupuestos?

3.2.2 Importancia del presupuesto

Los presupuestos ayudan al individuo, al departamento y a la organización a cumplir con los objetivos. También permiten que funcionarios bancarios, proveedores, empleados, clientes y propietarios, identifiquen las responsabilidades financieras. Los sistemas de presupuestos son más comunes en organizaciones grandes que emplean sofisticadas técnicas de administración, sin embargo, su utilidad es la misma en organizaciones pequeñas.

Reconocer obligaciones

Los gerentes deben identificar cuáles son sus responsabilidades personales y departamentales y elaborar los presupuestos en función de estas. La validez y utilidad de un presupuesto dependen de la gente que lo elaboró. Los presupuestos son tan buenos como quienes los prepararon.

El gerente debe cumplir con ciertas responsabilidades al presupuestar:

- Cumplir con las obligaciones administrativas
- Satisfacer las expectativas de los propietarios
- Enfocarse en su papel dentro del proceso de presupuestar
- Esforzarse al máximo
- Asegurar el éxito del negocio

Función del presupuesto

Presupuestar genera un marco de referencia dentro del cual los individuos, los departamentos y la organización pueden trabajar. Los presupuestos estimulan a ver hacia el futuro y planear con un programa estandarizado capaz de mejorar la comunicación de sus objetivos. El bosquejo de varios presupuestos, su análisis y comparación pueden ayudar a coordinar y motivar a los empleados. Los presupuestos también permiten la evaluación de manera controlada.

Existen seis objetivos principales para presupuestar:

1. *Planear.* Ayudar a la planeación de una organización de manera lógica y sistemática, coherente con estrategia de negocios a largo plazo.
2. *Coordinar.* Coordinar las actividades de diversas partes de la organización y asegurarse de su solidez.
3. *Comunicar.* Enterar de manera sencilla a los diversos gerentes de los objetivos, oportunidades y planes de negocio.
4. *Motivar.* Estimular a los gerentes para que se esfuercen en alcanzar las metas personales y las de la organización.
5. *Controlar.* Ayudar al control de las actividades mediante la evaluación del progreso respecto al plan original, haciendo los ajustes necesarios.
6. *Evaluar.* Proveer un marco de referencia para evaluar el desempeño de los gerentes en la consecución de sus objetivos individuales y departamentales.

Desventajas del presupuesto

Un buen presupuesto trae numerosos beneficios pero puede implicar ciertos inconvenientes.

- Aumentan el papeleo y pueden mermar el tiempo gerencial, especialmente cuando se elaboran con mucha anticipación.
- Su ritmo de operación es lento, y sus beneficios se verán hasta el siguiente año.
- Requieren de estandarización, que puede conducir a la inflexibilidad.
- Algunos gerentes, renuentes a adoptar nuevos procedimientos, pueden ofrecer resistencia hacia ellos.

3.2.3 Principios de los presupuestos

1. *Principio de los objetivos.*

El presupuesto debe reflejar los objetivos fijados por la empresa para el ejercicio correspondiente.

2. *Principio de la objetividad.*

Las premisas de planeación y las estimaciones del presupuesto deben ser lo más racionales posible. Esto implica evitar la asociación falsa de los hechos, las expectativas falsas, las opiniones subjetivas y una imagen distorsionada de la realidad.
3. *Principio de la confianza.*

El presupuesto será tan confiable como la objetividad de sus estimaciones.
4. *Principio de la organización.*

Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la estructura organizacional y la técnica presupuestal sean compatibles. Esto quiere decir que deben existir organigramas que muestren cómo se divide el trabajo, cómo se agrupan las actividades (departamentos), la jerarquía, el tramo de control, la cadena de mando y la coordinación (relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas). Descripciones de puestos, instructivos de trabajo, etc.
5. *Principio del reconocimiento.*

Elogiar en público y reprender en privado de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos señalados en el presupuesto.
6. *Principio de la participación.*

Un buen presupuesto involucra al equipo responsable de su ejecución en la preparación.
7. *Principio de la oportunidad.*

Los usuarios -para cumplir con sus propios objetivos- requieren que los presupuestos estén concluidos antes de que se inicie el período presupuestal y recibir los informes y reportes presupuestales, sobre una base regular.
8. *Principio de la flexibilidad.*

Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal derivado de las circunstancias.
9. *Principio de la contabilidad.*

Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la estructura contable y la técnica presupuestal sean compatibles. De manera especial, se pide que la contabilidad acumule los costos por los centros de responsabilidad que la administración ha señalado dentro de los presupuestos.
10. *Principio de la excepciones.*

El personal ejecutivo se debe dedicar a resolver variaciones excepcionales.
11. *Principio de las variaciones.*

Uno de los objetivos de preparar el presupuesto es detectar las desviaciones. Su análisis determinará las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro.

12. *Principio de autoridad.*

Quienes poseen autoridad para decidir dentro de cada área de actividad de la empresa normalmente son responsables de su operación.

13. *Principio de la conciencia de los costos.*

Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos, sistemáticamente se elegirá la alternativa que provea la mejor relación costo-beneficio.

14. *Principio de normas.*

Los presupuestos constituyen la norma para todas las operaciones de la empresa.

3.2.4 Clasificación de los presupuestos

1. **Por el tipo de empresa**

1.1. *Presupuestos públicos.* Son aquellos que se preparan, emiten y utilizan los gobiernos federal, estatal y municipal, cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad

1.2. *Presupuestos privados.* Son aquellos que preparan, emiten y utilizan las empresas particulares, cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades.

1.3. *Presupuestos mixtos.* Aquellos que se preparan, emiten y utilizan, cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicios a la colectividad, como la obtención de utilidades.

2. **Por su contenido**

2.1. *Presupuestos principales.* Aquellos que se presentan en forma concreta y global, es decir, en forma resumida y medular.

2.2. *Presupuestos auxiliares.* Aquellos que se presentan en forma analítica y detallada, es decir, en forma pormenorizada por cada departamento, sección o parte de la empresa.

3. **Por su duración**

3.1. *Presupuestos cortos.* Aquellos que se confeccionan para uno o doce meses futuros.

3.2. *Presupuestos medianos.* Aquellos que se confeccionan para dos o cuatro años futuros.

3.3. *Presupuestos largos.* Aquellos que se confeccionan para cinco o más años.

4. **Por la técnica de valuación**

4.1. *Presupuestos estimados.* Los que se confeccionan sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales.

4.2. *Presupuestos estándar o normales.* Los que se confeccionan sobre bases científicas y normales.

5. **Por el sistema de costos**
 - 5.1. *Presupuestos absorbentes.* Los que se confeccionan en empresas que tienen establecido el sistema de costos absorbentes. (Material directo, salarios directos y cargos fijos y variables de producción).
 - 5.2. *Presupuestos marginales.* Los que se confeccionan en empresas que tienen costos marginales, es decir, sus costos de producción se integran por materiales variables, salarios variables y cargos variables de producción.
6. **Por su forma**
 - 6.1. *Presupuestos fijos.* Aquellos que en su vigencia no sufren alteraciones ni en cifras ni en conceptos.
 - 6.2. *Presupuestos flexibles.* Aquellos que en su vigencia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo a las circunstancias, que generalmente están previstas.
7. **Por su reflejo en los estados financieros**
 - 7.1. *Presupuestos de posición financiera.* Aquellos que muestran la situación financiera y económica de la empresa a una fecha futura. (Presupuesto del balance general).
 - 7.2. *Presupuestos de resultados.* Los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa y las causas que la originan.
 - 7.3. *Presupuestos de origen y aplicación de recursos.* Los que muestran el origen y aplicación futuras del capital de trabajo de una empresa.
 - 7.4. *Presupuestos de costos.* Los que muestran el costo total futuro, o bien, el costo de producción, distribución, adición, futuras de un ejercicio dentro de una empresa.
8. **Por su finalidad**
 - 8.1. *Presupuestos por programas.* Aquellos cuyas cifras expresan la erogación con relación a los objetivos naturales y principales de la empresa para uno o más ejercicios futuros, previendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.
 - 8.2. *Presupuestos de promoción.* Los que presentan para uno o más ejercicios futuros planes financieros, de expansión, de promoción, etc.
 - 8.3. *Presupuestos de aplicación*

Los que muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales, etc.
 - 8.4. *Presupuestos de fusión.* Aquellos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas.
9. **Por empresa matriz y sucursales**
 - 9.1. *Presupuestos de casa matriz.* Los que muestran los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa principal o casa matriz.

9.2. *Presupuestos de sucursales.* Los que muestran conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de las empresas secundarias o sucursales.

9.3. *Presupuestos consolidados.* Los que muestran conceptos y cifras futuras que resultan de la unión de presupuestos de casa matriz y sucursales.

10. Por base cero

10.1. *Presupuesto base cero absoluto.* Aquellos que se confeccionan sin tomar en cuenta conceptos y cifras del pasado, también se les conoce como integrales.

10.2. *Presupuesto base cero por medio de paquetes de decisión.* Aquellos que para su confección revalúan cada año todos los costos, gastos, inversiones y programas de una empresa, describiendo e identificando para el futuro, actividades específicas, de tal manera que puedan evaluarse, jerarquizarse y decidirse.

11. Por su Formulación

11.1. *Presupuestos previos.* Aquellos que a manera de proyectos, se formulan previamente a los presupuestos definitivos.

11.2. *Presupuestos definitivos.* Son aquellos que definitivamente prevalecerán en el futuro.

11.3. *Presupuestos maestros o tipo.* Son aquellos que sirven de base para la confección de todos los presupuestos, que tengan, según las circunstancias, alguna variación de importancia relativa.

12. Por su aspecto formal

12.1. Conceptos

12.2. Cifras

En el aspecto formal, todos los presupuestos están integrados por dos elementos, el elemento conceptos y el elemento cifras.

13. Por su aspecto material

13.1. Encabezado

13.2. Cuerpo

13.3. Pie

Encabezado, cuerpo y pie en presupuestos, en el aspecto material, todos los presupuestos tienen tres partes bien definidas, el encabezado, donde va el nombre de la empresa, nombre del presupuesto de que se trate y la fecha o ejercicio futuro; el cuerpo, donde va el contenido del presupuesto y, el pie, donde van los nombres y firmas de quien confecciona, aprueba, revisa, etc.

14. Por la moneda

14.1. *Presupuestos en moneda nacional.* Son aquellos que se formulan con base en la moneda mexicana.

- 14.2. *Presupuestos en moneda extranjera.* Aquellos que se formulan con base en alguna moneda extranjera, por ejemplo, Presupuesto en dólares estadounidenses, presupuesto en euros, etc.

3.2.5 Áreas funcionales de la empresa

El presupuesto se utiliza en todas las áreas de la empresa pero se identifica con las siguientes:

- Ventas. Para determinar las estimaciones de ingresos, gastos de distribución, mercadotecnia y publicidad, comisiones de ventas, etc.
- Producción. Costo de producción, inventarios de materiales, inventarios de productos en proceso, inventarios de productos terminados, etc.
- Compras. Para determinar los abastecimientos requeridos por la organización.
- Administración. Gastos de administración, etc.
- Finanzas. Gastos financieros, intereses, comisiones bancarias, etc.

3.2.6 Los presupuestos y la estrategia de negocios

El proceso de presupuestar es una medida de relativo corto plazo y sólo una parte de la estrategia de negocios global. Es una táctica³ empleada para implantar las actividades y programas planeados por los directivos de la empresa.

La estrategia de negocios

La estrategia de negocios es la visión de dónde se quiere que esté la organización en un periodo de 3 a 5 años. Debe incluir objetivos globales, de manera que se pueda determinar cuáles se desea alcanzar. La estrategia de negocios también identifica rutas de acción, lo que implica el análisis del entorno en el que opera la organización y de los recursos que posee mediante el análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas del negocio.

³ Así como las estrategias tienen que ver con el logro de los objetivos, las tácticas tienen que ver con el logro de las metas. Las tácticas constituyen las acciones que se planean realizar o que se están llevando a cabo para cumplir con las metas.

La diferencia entre estrategia y táctica es que la táctica se puede hacer sobre la marcha, mientras que la estrategia requiere de una mayor planificación.

Las tácticas son generadas por los empleados y la gerencia de primera línea, debido a que ellos son los implementadores, y son aprobadas por las gerencias media y alta. Se actualizan por lo menos una vez al año y es frecuente que cambien con base en la experiencia y necesidades de la empresa.

El plan de negocios

Las organizaciones planean para el largo plazo mediante la estrategia de negocios, y a la vez, también establecen planes a corto plazo. En ellos incluyen las acciones que se deben emprender para alcanzar las metas⁴ del plan estratégico. Para poner en práctica el plan de negocios, se deben tomar en cuenta los procedimientos apropiados de planeación para determinar qué actividades se realizarán, y con qué mecanismos de control, incluyendo los presupuestos, para asegurarse de alcanzar los resultados previstos.

Cosas que hacer:

1. Estudiar el plan estratégico.
2. Revisar el análisis de puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas.
3. Examinar otras evaluaciones.
4. Revisar el plan de negocios.
5. Ver el presupuesto dentro de la totalidad del negocio.

Emplear un presupuesto como táctica de negocios

Presupuestar es la aplicación táctica del plan de negocios, que se incorpora tanto en la planeación como en el control de los procesos. Los directivos seleccionan las opciones estratégicas con mayor potencial para alcanzar los objetivos de la organización y establecen planes de largo plazo.

El gerente puede transformar los planes de largo plazo en el presupuesto anual de operación de su departamento. El empleo regular de los reportes financieros internos del presupuesto -impresos por los paquetes de administración contable- proporciona un punto de referencia para comparar las expectativas con los logros. Estos paquetes se integran con el estado de resultados, el balance general y los reportes financieros del flujo de efectivo.

⁴ Las metas son objetivos a corto plazo. Igualmente son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día, y también tienen que estar alineadas en el marco y en el tiempo con el objetivo. Cada año, la gerencia de primera línea y de nivel medio debe crear un conjunto de metas, relacionadas de manera directa con sus presupuestos. Estas metas deben ser revisadas y aprobadas por la alta gerencia, con el fin de asegurar que apoyen los objetivos y que sean suficientemente agresivas.

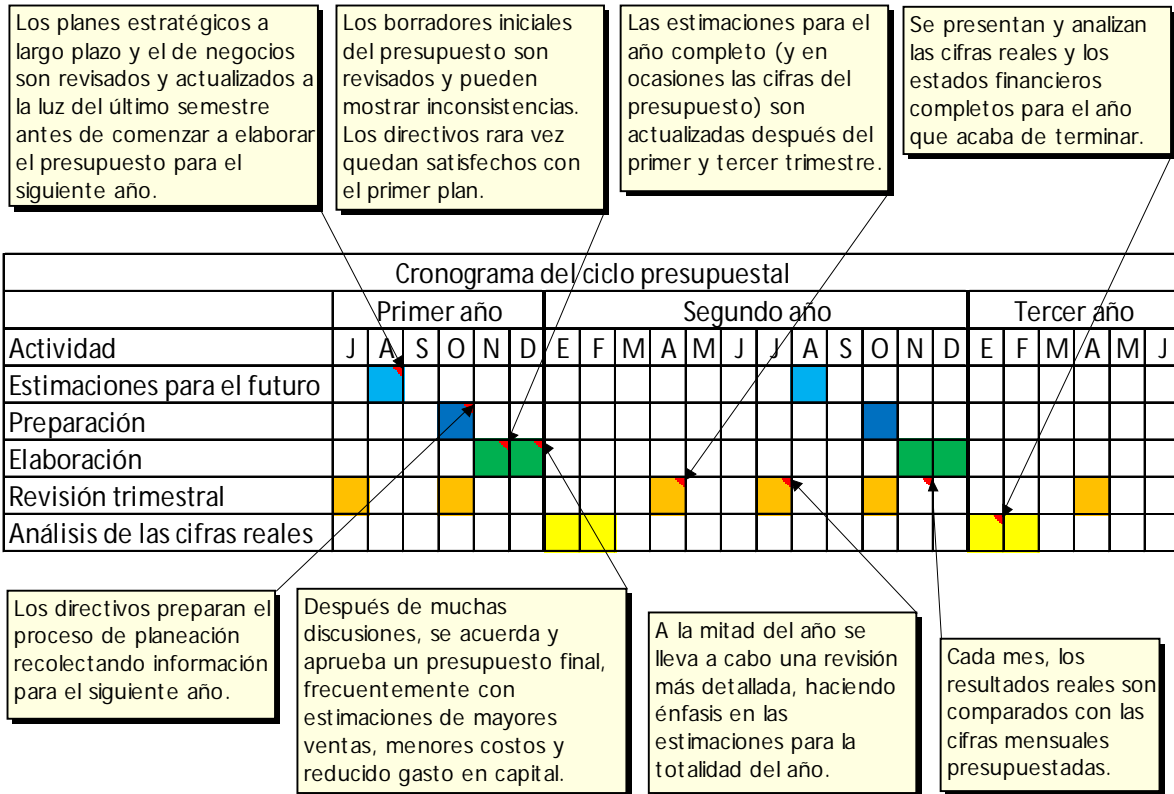
EL PLAN DE NEGOCIOS Y EL CONTROL DE PROCESOS	
ETAPA	ACCIONES
Planeación a Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes operativos y programas. • Recopilar presupuestos financieros anuales. • Reaccionar ante los cambios del mercado. • Evaluar con regularidad la validez de los planes.
Planeación a Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los objetivos de negocios de la organización. • Evaluar las opciones estratégicas de mercados y productos. • Analizar las fortalezas y debilidades de la organización • Identificar las necesidades de recursos financieros, físicos y humanos.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar reportes administrativos. • Evaluar las diferencias entre lo planeado y el resultado. • Decidir cómo remediar esas diferencias. • Iniciar acciones correctivas efectivas.

Mantener un ciclo presupuestal

Lejos de ser una actividad que se efectúa una vez al año, presupuestar requiere consultar continua y simultáneamente las cifras, presupuestadas y reales, de otros años contables. Cada mes se debe llevar a cabo alguna actividad relacionada con el presupuesto. Ésta se puede referir a uno o varios años, anteriores o futuros. También puede ser de diversos tipos, para preparar el presupuesto, darle seguimiento, actualizar estimaciones, cerrar el año o estudiar los escenarios futuros.

Se debe tener presente que:

- Presupuestar puede ser para el año en curso, el siguiente o varios en el futuro.
- Las actividades presupuestales se acostumbran repetir durante el año, por lo tanto se deben anticipar.
- La planeación realista ayudará a llevar a cabo las tareas presupuestales en un orden lógico.



Como se aprecia en la gráfica de Gantt -a través de un período de 18 meses- las mismas actividades se repiten cada año financiero.

3.2.7 El modelo presupuestal

Así como presupuestar es parte del modelo de negocios para planear y controlar, también existe un modelo para administrar el proceso presupuestal. Es vital emplear una guía para asegurar la calidad de los resultados del proceso.

Enfrentar la incertidumbre

En cuanto al futuro, si éste es incierto, entonces, ¿qué caso tiene intentar predecirlo con exactitud? Muchos argumentarán que la incertidumbre propia de sus áreas, hace que presupuestar sea impráctico, sin embargo, siempre es posible encontrar compañías en la misma industria que emplean con éxito los presupuestos. Incluso en sectores muy dinámicos, como la *tecnología de la información* (TI) y las telecomunicaciones, muchas de las empresas que consideran indispensables los presupuestos son líderes de la industria. Es importante que el gerente identifique cualquier incertidumbre anticipadamente y esté preparado para ser flexible en su enfoque presupuestal. Debe tener en mente que los beneficios de un buen presupuesto siempre excederán su costo.

Adoptar y adaptar un modelo

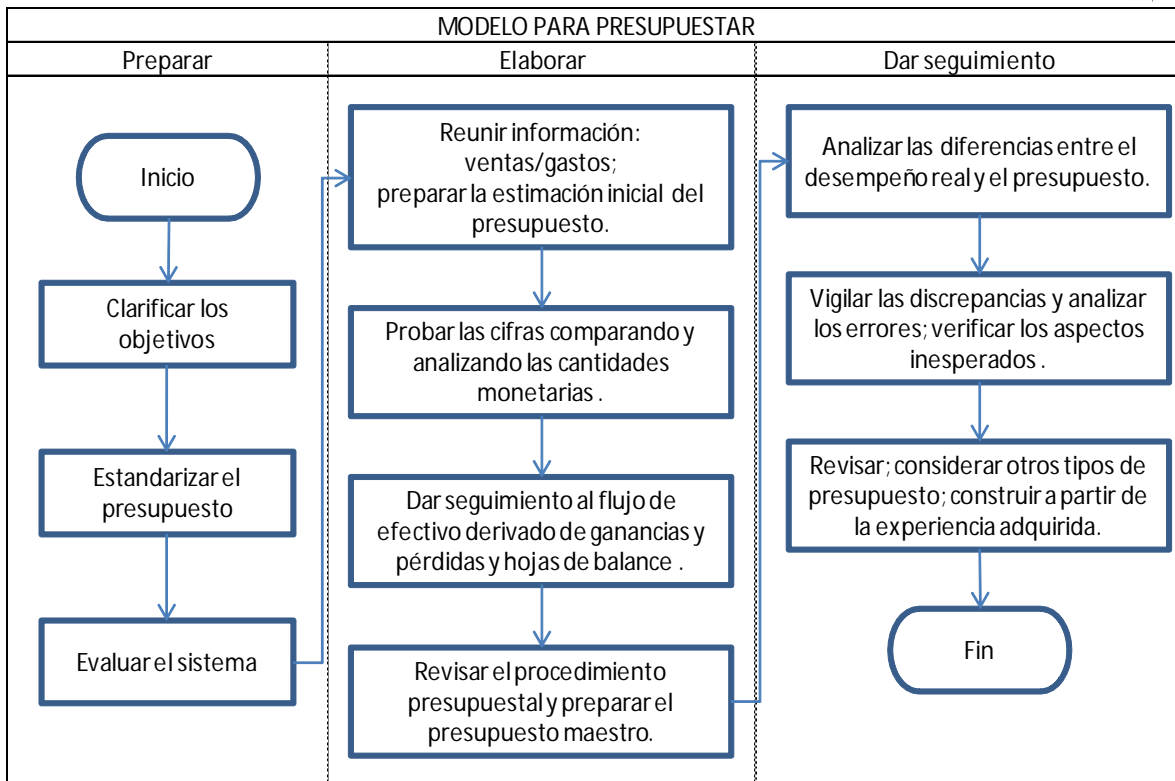
Los presupuestos son demasiado importantes como para equivocarse, y los gerentes no siempre tienen una segunda oportunidad. Cada gerente debe elaborar los presupuestos con la mayor exactitud posible desde el principio. Seguir un modelo le ayudará; no garantiza el éxito, pero la calidad de sus resultados mejorará significativamente. Debe ajustar el modelo para que satisfaga las necesidades de su departamento en sintonía con el entorno de negocios. Si alguna actividad no es relevante para su organización, no la debe llevar a cabo.

Seguir una estructura

El gerente debe incorporar tres tareas distintas, pero de la misma importancia, en su modelo presupuestal. Primero, preparar el presupuesto; luego elaborarlo; y por último, darle seguimiento. Las investigaciones muestran que la mayoría de los presupuestos que no cumplen su propósito no estaban bien planeados ni se les había dado el seguimiento apropiado. Con frecuencia, las empresas elaboran el presupuesto sin reflexionar y no cuentan con material de consulta en etapas posteriores.

Cosas que hacer:

1. Planear el modelo para presupuestar
2. Decidir quiénes estarán involucrados
3. Comunicar el plan al personal clave
4. Asignar suficientes recursos



3.3 Preparación del presupuesto

Mientras mejor se prepare un presupuesto menos problemas habrá. Esto implica asociar el presupuesto con los objetivos de la organización e instalar un procedimiento que todos puedan seguir.

3.3.1 Presupuestar a la medida

El propósito final del director del presupuesto debe ser crear un sistema presupuestal que apoye el éxito de su organización. Para lograrlo debe preparar un presupuesto que se ajuste a las necesidades de los departamentos y que con el tiempo sea acorde con las ambiciones de su empresa.

¿Por qué presupuestar a la medida?

Ninguna organización se parece a otra y cada una presupuesta de manera diferente. El director del presupuesto debe evitar caer en la tentación de seguir a ciegas el modelo de otros. En vez de esperar que un modelo funcione para su caso, debe hacer el presupuesto a la medida de su organización. Un director de presupuestos siempre “planea el plan” y sabe cómo se puede desarrollar un presupuesto para que le funcione. El director del presupuesto debe definir por qué está presupuestando, qué quiere obtener con ello, cuáles son los problemas particulares de su negocio y cómo su enfoque le permitirá alcanzar las metas futuras. Debe fijar los aspectos principales él mismo, basándose en la evaluación de sus propias necesidades. Las prioridades pueden variar y deberá adaptar su

presupuesto para que funcione dentro de un entorno de negocios cambiante. Puede ser útil revisar con anticipación aquellas actividades presupuestales que ya se han realizado dentro de su organización. ¿Qué tan exitosas resultaron? ¿En qué se deben mejorar? ¿Cómo se deben complementar para que el presupuesto de este año resulte aún mejor? Por último, debe considerar que, como regla general, le tomará uno o dos años integrar un sistema confiable que funcione eficazmente.

Selección de un estilo para presupuestar

Es muy importante que el director del presupuesto elija con anticipación su estilo para presupuestar. El presupuesto puede cumplir diversas funciones, puede ser un medio para *alcanzar* los objetivos de negocio, *medir* el desempeño de la empresa, *evaluar* gerentes y departamentos, y *motivar* al cuerpo gerencial. Debe tomar en cuenta qué funciones son más importantes para su departamento y su organización y construir su estilo para presupuestar y reportar. El proceso presupuestal es un medio para alcanzar un fin, y no el fin mismo.

Cualidades del director de presupuestos

Existen ciertas cualidades que el director de presupuestos debe poseer para administrar los presupuestos con eficacia. Si alguna no está presente, la eficiencia para presupuestar se verá reducida.

- Se preocupa por ser flexible.
- Apoya los objetivos de la organización.
- Adapta otros enfoques a las necesidades de la empresa.
- Estandariza los procedimientos.
- Se guía por reglas sencillas.

Qué hace:

- Motiva a su equipo para planear y así reduce el número de decisiones que se toman según surgen los problemas.
- Comunica los planes administrativos y atiende los problemas que otros prevén.
- Provee un patrón con el cual otros gerentes y sus departamentos puedan ser evaluados.
- Acepta metas y objetivos razonables y bien definidos para mejorar la motivación.
- Asigna recursos abierta y apropiadamente para gerentes y departamentos.

Qué evita:

- Conciliar y fusionar presupuestos funcionalmente separados sin trabajo de coordinación.

Proyectar un presupuesto relevante

Es aconsejable no proyectar un presupuesto rígido e inflexible en el que todo se mida como éxito o fracaso. No se podrá integrar un presupuesto útil si se fijan metas poco realistas y se intenta evaluar el desempeño con respecto a ellas. Si se enfoca el presupuesto de manera práctica éste funcionará como una herramienta de negocios efectiva y no como un obstáculo.

Cosas que hacer:

1. Informar que el proceso presupuestal se va a realizar.
2. Comentar el efecto que el proceso presupuestal tendrá en el departamento.
3. Definir qué tan preciso quiere que sea el primer borrador del presupuesto.
4. Establecer los objetivos de éxito de su departamento y preparar un presupuesto que refleje esas metas.

3.3.2 Clarificar objetivos

Un documento que describe todo razonablemente bien no tiene valor si no cumple con el plan de la empresa. Los gerentes deben basar su presupuesto en una estrategia clara. Determinándola con anticipación, revisando las actividades de negocio del departamento y comparando los resultados reales y los ideales. Luego, preparan un plan presupuestal para cerrar esa brecha.

Revisar las actividades

Cada gerente debe llevar a cabo una profunda, realista y sincera evaluación del departamento, que revise las partes que afectan su capacidad para entregar lo que el cliente desea. El procedimiento de revisión le da oportunidad de mirar su departamento desde una perspectiva objetiva y orientada al presupuesto, lo que puede ser un proceso estimulante. Lo importante es ser honesto y partir de la información completa. No es momento para encontrar fallas o divagar. Las lecciones del pasado sólo deben ser vistas como herramienta para mejorar en el futuro. El análisis de los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas es un excelente punto de partida para la evaluación, aunque otras técnicas estructuradas y objetivas pueden ser igual de efectivas.

Qué se debe hacer:

- Asegurarse de apreciar los puntos fuertes y oportunidades que su departamento y la organización poseen.
- Tener en mente la gran cantidad de tiempo y esfuerzo que se requiere para presupuestar.
- Reconocer honestamente las debilidades y las amenazas del negocio
- Generar objetivos propios

Qué se debe evitar:

- Copiar los objetivos de negocio de otros departamentos.

Planear para el futuro

El plan estratégico determina los principales planes a largo plazo, de negocios y financiero para la empresa y es la base sobre la que establecerá sus objetivos. El plan estratégico puede sólo contener la definición de negocio de la empresa y cómo se planea su desarrollo en cuanto a dimensión, calidad, seguridad y competitividad. A partir de la definición del plan estratégico el gerente podrá establecer sus objetivos de negocio importantes y ligar la estrategia de la organización con el control de las operaciones de su departamento.

Objetivos corporativos

Los objetivos de negocios consideran a la empresa como un todo y pueden ser cuantificables sólo en parte. Algunos objetivos son generales, otros se relacionan con asuntos de mercadotecnia, organizativos o financieros. Establecer objetivos para su departamento le permite al gerente definir sus aspiraciones de manera que puedan ser empleadas para medir las actividades de negocio. Obtendrá mejores resultados si guarda el equilibrio entre lo realizable y sus ambiciones.

Establecer metas financieras

El gerente debe convertir sus objetivos en un presupuesto financiero formal. Este debe incluir mercadotecnia, producción (o provisión de servicios), compras, personal y administración. Debe expresar estas metas en cuentas de ingresos y egresos, balance general y el estado del flujo de efectivo, año por año, para todo el período presupuestal. Para cubrir los aspectos de su negocio, debe también incluir en su presupuesto medidas de desempeño no financieras, como los registros de quejas y felicitaciones de sus clientes.

El periodo presupuestal

El periodo presupuestal es el tiempo que cubre el presupuesto, generalmente de un año. Frecuentemente se divide en períodos de control de diversas extensiones. El gerente selecciona su período determinando el grado de control que requiere ejercer.

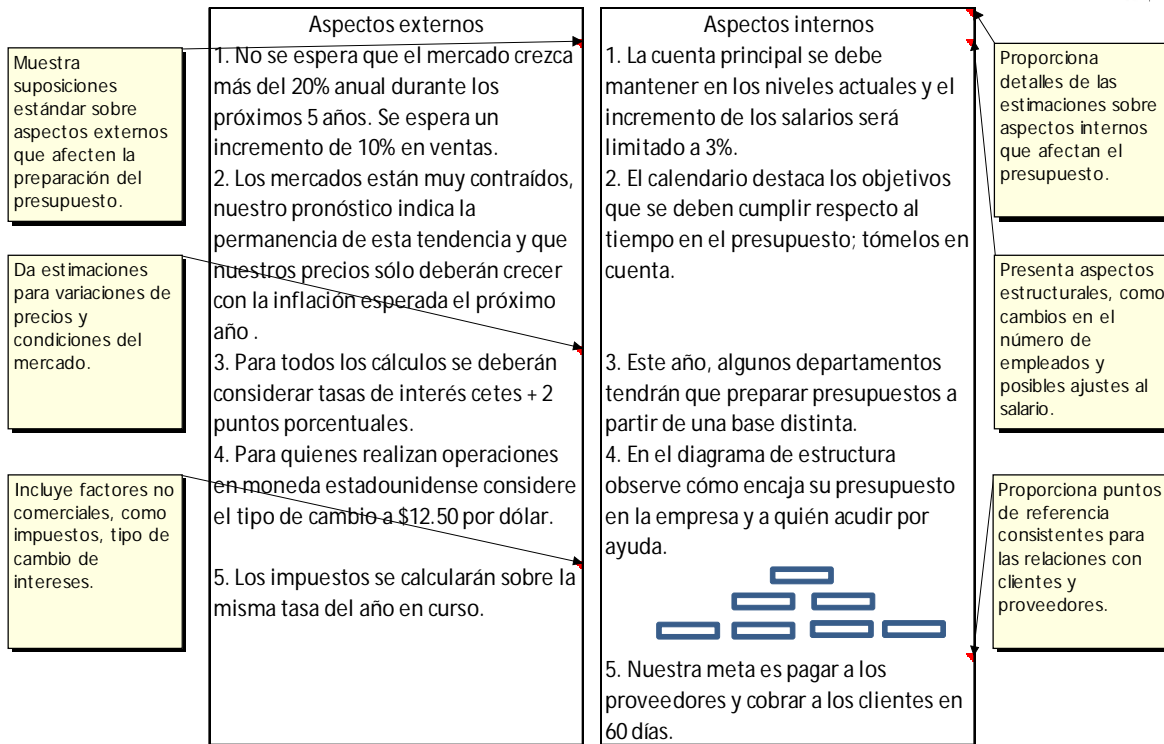
3.3.3 Estandarizar

Los gerentes deben emplear formatos y procedimientos estándar para elaborar sus presupuestos. Esto ayudará a esclarecer su colaboración y los directivos podrán compararlos, en beneficio de todos.

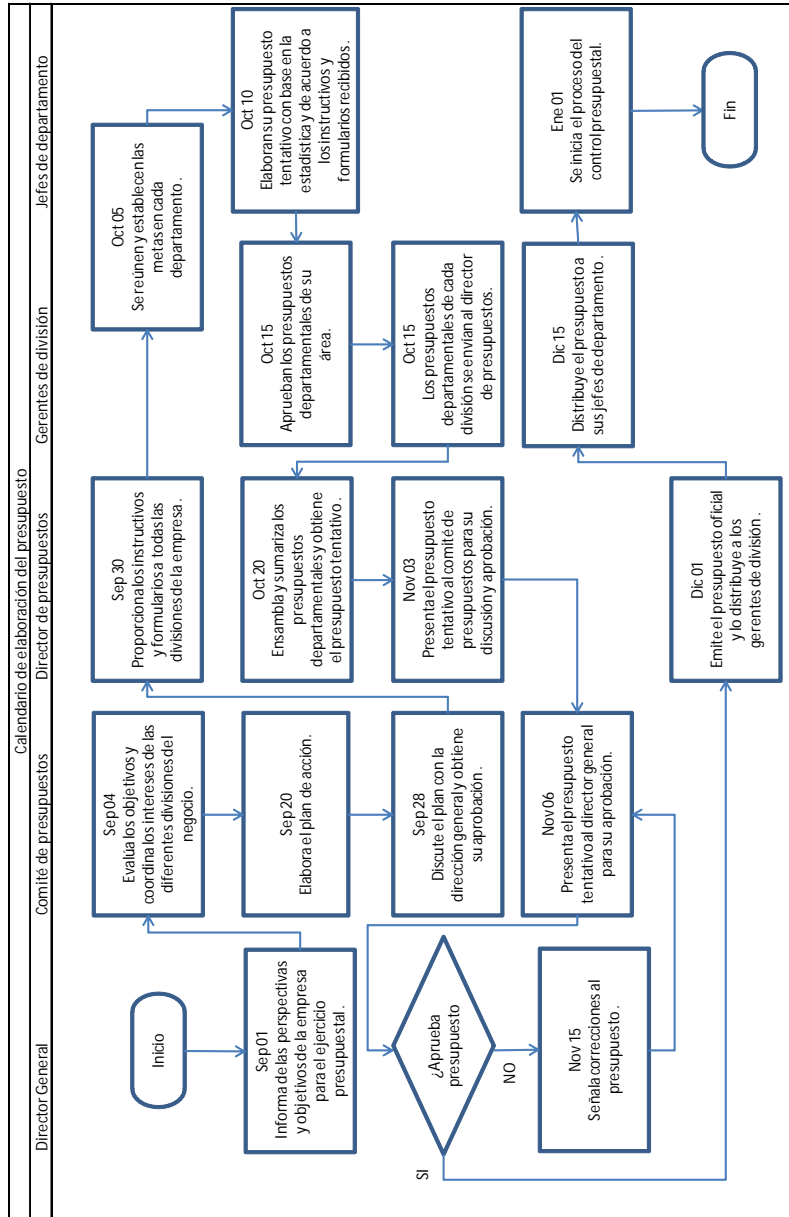
Compilar un manual

Es útil crear un manual de presupuestos que provea los lineamientos para su elaboración y el apego a éste puede ser vigilado por un comité. Un manual presupuestal eficaz debe incluir lo siguiente:

- Una introducción sobre la importancia de presupuestar.
- Un calendario que indique cuando se integrará el presupuesto maestro a partir de los departamentales.
- Guías para las propuestas claves que deben hacer los gerentes en sus presupuestos.
- Copias de los formatos e instrucciones para llenarlos.
- Un organigrama de los responsables.
- Claves de las cuentas departamentales y nombres de las personas que pueden resolver problemas.



Un manual presupuestal no necesita más que unas cuantas páginas con los factores clave para asegurar que cada persona trabaje con las cifras básicas.



Formar un comité

Un presupuesto no se puede preparar sin referencia a los de otros departamentos, por lo que se requiere de cierta coordinación. Al formar un comité para el presupuesto que incluya a los representantes de los diversos departamentos de la empresa, será posible dar seguimiento al progreso en las distintas áreas y resolver cualquier problema. El comité para el presupuesto debe establecer los lineamientos del manual, revisar los presupuestos departamentales mediante el estudio de las estimaciones, integrar el presupuesto maestro, solucionar los problemas generales y asegurar que el proceso llegue a buen término y dentro de los tiempos establecidos.

El comité debe estar formado por directivos, el contador y las cabezas de los departamentos involucrados en la elaboración presupuestal:

- a) Director o Gerente General. Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etcétera.) Proyección a futuro.
- b) Director de finanzas o Contralor. Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero), estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos, relaciones con auditoría interna y externa análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los derechos y obligaciones, análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente, cuando funge como Director de finanzas y Contralor básicamente tiene las funciones de: obtención del capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones.
- c) Gerente de ventas y mercadotecnia. Ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etc.
- d) Gerente de producción o superintendente. Control de almacén de materiales como la de producción, de mantenimiento, etc.

El director del presupuesto actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan:

1. Las fechas del calendario están referidas al momento en que el director del presupuesto reciba o envíe algo.
2. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el Director del mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tienen obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración.
3. El campo de acción de cada funcionario, autoridad, responsabilidad y jerarquía está debidamente delimitado.

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo, el cual deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la Empresa y estar compenetrado del Sistema Contable de la Entidad, su organización, operaciones, problemas, etcétera, por lo que generalmente se designa a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o Director de Finanzas sus principales funciones son:

1. Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
2. Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, investigar sus causas.
3. Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
4. Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
5. Elaborar manuales o instructivos claros, precisos, y suficientemente amplios.
6. Revisar continuamente lo presupuestado contra lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.
7. Informar oportunamente a sus superiores y al comité de presupuestos.
8. Centrarse sobre él en las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

Preguntas que plantearse:

- ✓ ¿Cómo se puede mejorar la eficacia del presupuesto?
- ✓ ¿Están familiarizados con los procedimientos estándar todos los gerentes involucrados?
- ✓ ¿Con qué anticipación se debe distribuir el manual?
- ✓ ¿Cuál es el mínimo de personas necesarias en el comité para el presupuesto?
- ✓ ¿Tiene el comité la combinación adecuada de habilidades, experiencia y personas clave?

Crear un formato

Un formato presupuestal es la distribución real estandarizada que se emplea para recolectar toda la información del presupuesto. Aunque es imprescindible emplear formatos estandarizados (especialmente para las áreas de ingresos, egresos y capital), algunas organizaciones pueden ser flexibles según sus circunstancias. Existen cinco principios básicos para garantizar que el formato tenga buena presentación, sea fácil de usar y eficaz:

- El formato debe ser simple y directo, sólo con los detalles necesarios.
- Evitar los detalles artísticos, propios de principiantes entusiastas.
- Todas las formas deben ser consistentes, con distribución, tipografía y diseño similares.
- El formato debe seguir un orden lógico, bien organizado y se debe entender sin instrucciones.
- Proveer hojas de cálculo para facilitar la captura de los datos y el procesamiento subsecuente.

Preguntas que plantearse:

- ✓ ¿Es el formato suficientemente bueno para mantenerse así?
- ✓ ¿Su contenido es claro y fácil de entender?
- ✓ ¿Contiene todas las preguntas necesarias?
- ✓ ¿Cubre todos los aspectos relevantes?
- ✓ ¿Necesitará más detalles el comité para el presupuesto?
- ✓ ¿Podrán todos los gerentes completar formatos similares?

Todos los involucrados en el llenado de formatos presupuestales lo harán de manera diferente. Para obtener cifras homogéneas que se puedan consolidar se debe diseñar un formato que sea usado fácilmente por todos.

Completar un formato

Cuando llena un formato, el gerente siempre se debe preguntar si lo está haciendo correctamente. Asegurarse de haber escrito las cifras exactas y de haber hecho bien las sumas y restas. Verificar que los datos estén dispuestos como debe ser en las líneas y columnas correspondientes y que las comas y puntos decimales estén correctamente ubicados. Esforzarse por hacer el formato lo más legible posible. Corregir gramática, ortografía y puntuación; evitar expresiones vagas, coloquiales o técnicas, y emplear palabras y frases cortas. Solicitar que otra persona revise el formato, tal vez otro gerente, para comprobar si es comprensible.

Lista de los encabezados básicos de ingresos y egresos, en orden lógico y progresivo.

Los renglones y las columnas claramente definidas ayudan a estructurar la información.

Una clave de referencia que se puede citar en discusiones posteriores.

FORMA TRI/99													
COPIADORAS CENTURY													
RESULTADOS COMERCIALES	FECHA												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
FACTURACIÓN	940	1,100	1,200	960	980	1,150	1,060	850	1,200	1,250	1,500	1,310	13,500
COSTOS DE VENTA	705	840	910	740	730	880	820	650	910	950	1,100	980	10,215
UTILIDAD BRUTA	235	260	290	220	250	270	240	200	290	300	400	330	3,285
MARGEN DE UTILIDAD %	25	24	24	23	26	23	23	24	24	24	27	25	24
COSTOS INDIRECTOS													
Salarios	56	57	57	54	60	62	55	58	56	55	52	53	675
Pensiones	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	68
Vehículos y viajes	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	81
Renta de equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Telecomunicaciones	10	9	11	11	10	10	11	10	9	10	10	11	122
Consumibles de oficina	4	4	5	5	5	6	4	4	4	5	4	4	54
Mercadotecnia	10	11	11	12	12	11	13	12	11	11	11	10	135
Almacén	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	41
Mantenimiento	12	12	11	12	13	12	12	14	12	13	13	13	149
Electricidad	20	20	20	22	20	19	19	18	19	22	21	23	243
Seguros	8	8	8	7	9	9	9	10	8	8	8	9	101
Rentas	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	33	32	405
Legales y profesionales	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	16
Gastos diversos	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	45
Depreciación	22	22	22	20	21	21	21	23	25	24	24	25	270
Deudas incobrables	2	2	3	4	2	2	3	2	3	3	4	4	34
Utilidad en vta. de activos	1	1	1	-	1	1	1	3	1	1	1	2	14
COSTOS INDIRECTOS	199	201	204	203	211	209	203	210	203	209	203	210	2,465
UTILIDAD DE OPERACIÓN	36	59	86	17	39	61	37	(10)	87	91	197	120	820
Intereses	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Utilidad neta	31	54	81	12	34	56	32	(15)	82	86	192	115	760

Las cifras negras sobre fondo blanco permiten una consulta más fácil en el futuro.

Los cálculos fundamentales se separan para facilitar la referencia.

El tiempo invertido en un formato bien pensado nunca será un desperdicio. No sólo reflejará una imagen profesional, sino que todos podrán entenderlo y constituirá una referencia de fácil consulta durante las discusiones del presupuesto.

3.3.4 Revisar el sistema

Una vez que se llevaron a cabo todos los preparativos para el presupuesto, el gerente puede comenzar a escribir los datos y estimar las cifras. Pero antes de hacerlo, debe revisar su sistema para asegurarse de que el presupuesto le da la información correcta.

Ajustarse al plan

Es mejor tratar de no sumergirse en el presupuesto y recordar la regla de Pareto: se puede obtener el 80% de los resultados con sólo 20% de esfuerzo, pero sin una planeación adecuada, el restante 20% de los resultados puede requerir el 80% de esfuerzo.

La preparación culmina exitosamente cuando el gerente se asegura de haber personalizado y adaptado el enfoque presupuestal a su medida, vinculado el presupuesto a los objetivos de la organización y empleado algunos procedimientos estandarizados. Sólo requiere sentido común y experiencia, pero esto se tiende a olvidar ante la urgencia de trabajar con cifras.

Puntos que recordar:

- Aprovechar la experiencia de los colegas para revisar el negocio y el proceso de planeación.
- Cuestionar los límites actuales del negocio y ser creativo en cuanto los medios para superarlos.
- Ir más allá de los aspectos financieros e incluir otros objetivos significativos para medir el desempeño de la empresa.
- Ser práctico: el presupuesto es una herramienta para fines prácticos y como tal debe ser objetiva y fácil de usar.

Seguir las reglas

Los presupuestos deben ser flexibles y adecuados a las necesidades individuales y departamentales, pero también deben ser compatibles con otros y tener cierto grado de estandarización a lo largo del proceso. Esto se puede lograr no sólo con manuales y formatos presupuestales, sino asegurándose de que todos se apeguen a los mismos principios para preparar el presupuesto. Seguir una serie de reglas durante el proceso garantiza mayor consistencia y aprovecha el potencial del presupuesto.

OCHO REGLAS PARA PRESUPUESTAR	
Reglas importantes	Llevar la teoría a la práctica
<i>Presupuestar continuamente.</i> Presupuestar y planear no son eventos excepcionales.	Presupuestar es más que una actividad anual. El futuro es incierto, así que es necesario revisar el presupuesto regularmente para incorporar los cambios en el entorno del negocio.
<i>Tomar el tiempo necesario.</i> Los presupuestos son parte fundamental de la planeación y se deben pensar cuidadosamente.	No subestimar el tiempo necesario para recolectar la información relevante, formular planes y convertir el presupuesto en una propuesta realista.
<i>Involucrar a todos.</i> Incluir a todos aquellos que deban participar en el proceso.	El presupuesto es más que una actividad para ejecutivos de alto nivel. Es benéfico involucrar a la gente relevante que tenga los conocimientos y habilidades apropiadas y motivarlos para comprometerse con el proceso.
<i>Ser realista.</i> Concentrarse en lo que el departamento realmente necesita en un presupuesto particular.	Tener presente que si los recursos son escasos habrá competencia en la demanda de ciertos rubros dentro de la organización, lo que con frecuencia conducirá a sobreestimaciones deliberadas.
<i>Ver hacia adelante.</i> Mirar hacia el futuro, no hacia el pasado, cuando se definen cantidades presupuestales.	Mantener la concentración en las metas futuras. No depender de las cifras históricas para guiar el presupuesto del año siguiente, ya que pueden ser completamente erróneas.
<i>Tener cuidado con las políticas.</i> El monto del presupuesto no equivale a la importancia dentro de la organización.	Comprender que el monto del presupuesto no se debe confundir con importancia, y evitar los tradicionales juegos presupuestales alrededor de ello.
<i>Vigilar los eventos.</i> Las prioridades y los montos se pueden necesitar cambiar en función de los eventos.	Estar preparado para corregir el presupuesto cuando aún se encuentre realizando las estimaciones de gastos e intentando resolver imprevistos de otra manera.
<i>Permitir flexibilidad.</i> Los presupuestos no se deben seguir con rigidez.	Evitar la tentación de gastar todo el dinero autorizado, y no reservar partidas sin ejercer en el presupuesto cuando otros podrían hacer uso de esos recursos.

3.4 Elaboración del presupuesto

Existe un número de pasos lógicos para elaborar un buen presupuesto. Primero, el director del presupuesto recaba información sobre las metas establecidas para la empresa, sus límites de acción y las influencias internas y externas que afectarán a la organización. Para obtener mejores estimaciones de los ingresos y egresos es crucial que se enfoque en los tipos, montos y tiempos tanto de las entradas de dinero como de los costos. Para ser más eficiente, generar cifras con mayor validez y analizar montos presupuestales necesita comprender los tipos de costos y su comportamiento. El vínculo entre los presupuestos de costos de capital y los de ingresos y egresos proveerá a los directivos una perspectiva más amplia sobre la factibilidad de un presupuesto. El director de presupuestos lleva a cabo el proceso de consolidación para finalizar el presupuesto.

3.4.1 Reunir información

Recolectar información de todas las posibles influencias externas e internas sobre el presupuesto permitirá determinar lo que es posible, así como las limitaciones que podrían impedir las actividades de la organización.

Evaluar las influencias externas

Las influencias externas pueden tener mayores efectos en el éxito de un negocio que las internas, por tanto hay que prestarles especial atención. Muchas organizaciones fracasan simplemente porque no se dan el tiempo para entender lo que está ocurriendo y lo que ocurrirá alrededor de ellas. Las principales influencias externas que pueden afectar el presupuesto se pueden agrupar en tres áreas: economía, población y aspectos laborales; gobierno e instituciones; y las relaciones de la empresa, con clientes y proveedores.

INFLUENCIAS EXTERNAS SOBRE UN PRESUPUESTO	
Área de influencia	Factores que considerar
Economía, población y trabajo	<i>Economía</i> Estructura, ciclo, tasas de inflación, tasas de interés, impuestos, influencia internacional, mercado de valores.
	<i>Población</i> Tiempo, número, ubicación, movilidad, natalidad, mortalidad, tendencias futuras.
	<i>Comunidad</i> Vecinos, grupos de presión, aspectos ambientales, diferencias locales, tendencias sociales, tendencias culturales.
	<i>Trabajo</i> Tipos, número, disponibilidad, respuesta a la capacitación, demandas, expectativas, conjunto de habilidades.
Gobierno e instituciones	<i>Legislación</i> Ley laboral, protección al consumidor, salud y seguridad, leyes de competencia, otros reglamentos.
	<i>Gobierno</i> Tipo, política fiscal y monetaria, política industrial y de competencia, incentivos e iniciativas.
	<i>Acuerdos internacionales de comercio</i> Exportaciones e importaciones, aranceles comerciales, compatibilidad de impuestos, cuotas comerciales, tasas de cambio.
	<i>Organizaciones</i> Hacienda, aduanas, acreedores, de crédito, accionistas, administrativas, de control.
Relaciones con clientes y proveedores	<i>Clientes</i> Tipo y número, grados de demanda, viabilidad financiera, posibilidades de crecimiento, deseos y necesidades.
	<i>Competidores</i> Ubicación, productos, actividades, fortalezas y debilidades, grado de desgaste, agresividad, tasa de crecimiento.
	<i>Proveedores</i> Tipo y número, costo de sus productos y capacidad de producción, capacidad de asociación, confiabilidad, viabilidad financiera, ubicación.

Influencias internas

Evaluar las influencias que ejercen diversos factores internos sobre un presupuesto puede parecer sencillo, pero como el enfoque es ahora hacia el interior, es posible que algunos aspectos obvios no sean percibidos. Existen tres áreas de influencia: de negocios (productos y servicios); de alto nivel (directivos y accionistas), y las de disponibilidad de recursos. Como las listas de verificación no pueden ser exhaustivas, siempre se debe tomar en cuenta qué otros factores podrían intervenir; desde la volatilidad, las reestructuraciones o cambios de iniciativa hasta la calidad de la administración.

INFLUENCIAS INTERNAS SOBRE UN PRESUPUESTO	
Área de influencia	Factores que considerar
Influencias de negocios	<i>Productos y servicios</i> Tipo, número, métodos de producción, precios, política de precios, inventarios.
	<i>Unidades de negocios</i> Ventas, producción, compras, mercadotecnia, finanzas, administración, personal.
Factores de alto nivel	<i>Gente</i> Directores, accionistas, sindicatos, empleados.
	<i>Objetivos de negocios</i> De corto, mediano y largo plazo.
Disponibilidad de recursos	<i>Recursos disponibles</i> Capital, utilidades, terrenos, edificios, planta y equipo, maquinaria.
	<i>Presupuestos departamentales</i> Ventas, producción, compras, mercadotecnia, finanzas, administración, personal.

Puntos que recordar:

- Los factores internos pueden cambiar, por lo que se deben evaluar continuamente.
- Las discusiones internas pueden ser la mejor fuente de información.
- Los eventos significativos se deben anticipar.

Evaluar limitaciones

Una limitación es una influencia que tiene un efecto restrictivo y condicionante en un departamento y la organización. Aunque puede parecer un concepto teórico, ocurre con demasiada frecuencia en la mayoría de los negocios. Identificar las limitaciones con anticipación durante el proceso presupuestal determinará el orden

en que se deben preparar los presupuestos individuales. Si no se reconoce una limitación se podrían fijar metas que simplemente no son alcanzables. Probablemente sólo exista una que por lo general corresponde a las ventas o a la capacidad para producir, aunque en ocasiones el mercado puede ser el límite, especialmente si es monopólico y anticompetitivo, estancado o sujeto a cuotas. Otros factores incluyen la escasez o irregularidad en la provisión de materias primas, las inversiones en trabajo y maquinaria, o se pueden dar restricciones físicas en las propiedades y las instalaciones.

¿Qué se puede hacer para que algo deje de ser una limitación? Las restricciones pueden ser temporales, pues un factor puede cambiar de un año a otro.

- Si la limitación corresponde a las ventas, reducir precios e incrementar el presupuesto de publicidad.
- Para modificar limitaciones de capacidad, aumentar el gasto en planta y maquinaria o incluir la subcontratación de la producción
- Si la fuerza de trabajo es escasa, incrementar los salarios o reclutarla en otros sectores.

Preguntas que plantearse:

- ✓ ¿La estructura permite cumplir con lo planeado?
- ✓ ¿Es posible que se autorice una expansión?
- ✓ ¿Existe acceso a suficiente capital para cumplir con el plan?
- ✓ ¿Se encuentra la empresa en un mercado pequeño con una base de clientes limitada?
- ✓ ¿Se puede contratar gente con las capacidades necesarias?

3.4.2 El presupuesto de operación

El presupuesto de operación señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el período del presupuesto. Por regla general, enumera tanto las cantidades materiales, como las cifras de los costos.

El presupuesto de ventas, el de costo de producción y el de gastos de operación son la base del presupuesto de operación y éste a su vez del estado de resultados presupuestado.

3.4.3 El presupuesto de ventas

El pronóstico de ventas es la base del presupuesto maestro ya que suministra los datos para elaborar presupuestos de ventas, producción, de compra, de gastos de venta y administrativos.

En muchas compañías, el pronóstico de ventas empieza con la preparación de estimaciones de ventas realizadas por cada uno de los vendedores. Luego estas

estimaciones se remiten a los respectivos gerentes de distrito. Aquí, los procedimientos de pronóstico varían mucho. Por lo general, los gerentes de distrito revisan las estimaciones y hacen ajustes con base en la información adicional o en su propia experiencia. Después las estimaciones se consolidan y se remiten al gerente general de mercadeo para su revisión y aprobación. Antes del inicio del proceso, algunos datos básicos externos e internos son desarrollados por el departamento del gerente general de mercadeo o un departamento especializado en investigación de mercados. En algunas compañías, esta información queda a disposición de los gerentes de distrito o incluso del personal de ventas, como ayuda para el desarrollo del pronóstico. En otras compañías, la información queda a disposición sólo del gerente de ventas. Usualmente en los datos se considera lo siguiente: pronósticos económicos generales, ventas y utilidades de la industria, condiciones del inventario y condiciones competitivas. También se puede suministrar información interna en forma conveniente como ventas y utilidades pasadas de la compañía por producto, vendedor, territorio y canales de distribución. Muchos productos presentarán un patrón de tendencia estacional que difiere del patrón de cualquier otro producto. Esta tendencia se debe tener en cuenta cuando se establece el pronóstico anual y se fijan las ventas esperadas para los meses -análisis de regresión y correlación-.

Presupuesto de ventas (unidades)
x Precio de venta por unidad
= *Presupuesto de ventas*

3.4.4 El presupuesto de producción

Básicamente, el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas ajustado por los cambios en el inventario. Antes de adelantar trabajo en el presupuesto de producción, se debe determinar si la fábrica puede producir las cantidades estimadas en el presupuesto de ventas. La producción se debe planear a un nivel eficiente para estabilizar la cantidad de empleados y el nivel de los inventarios.

Presupuesto de ventas (unidades)
+ Inventario final deseado (unidades)⁵
- Inventario inicial (unidades)
= *Presupuesto de producción (unidades)*

La fórmula anterior asume que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos.

Políticas de producción más comunes:

- Producción estable e inventario variable
- Producción variable e inventario estable

⁵ Se determina por el número de rotaciones deseadas con respecto a las ventas.

- Combinación de las dos anteriores

Producción estable e inventario variable. Los costos de producción tienden a ser menores; mejora la moral de los empleados al no existir una rotación acelerada; no se requiere trabajar a marchas forzadas en los meses pico de demanda. Por otra parte un inventario demasiado alto genera costos de manejo, inversión ociosa y costos de oportunidad. También puede dar lugar a inventarios obsoletos y de lento desplazamiento.

Producción variable e inventario estable. Esta política proviene de la filosofía justo a tiempo que consiste básicamente en disminuir lo más que se pueda el inventario, de ser posible a cero. Sin embargo las corridas de producción pequeñas requieren estar parando y haciendo arrancar la maquinaria, lo cual resulta muy costoso comparado con el beneficio de tener un inventario estable. Se puede lograr una producción flexible, ajustada a los ciclos de ventas y a los niveles de inventarios, pero tratado de mantener, hasta donde sea posible la producción sujeta a las menores variaciones.

3.4.5 El presupuesto de compras de materiales directos

El presupuesto de compras de materiales directos es uno de los primeros presupuestos de costos que se debe preparar, puesto que las cantidades por comprar y los programas de entrega se deben establecer rápidamente para que los materiales directos estén disponibles cuando se necesiten. Por lo general, se dispone de una hoja de especificación o fórmula para cada producto que muestra el tipo y la cantidad de material directo por unidad de producción.

Con base en esta hoja, el departamento de compras prepara los programas de compra y entrega, que deben estar estrechamente coordinados con un presupuesto de producción y con los programas de entrega de proveedor. El presupuesto de suministros y de materiales indirectos se incluye, por lo general, en el presupuesto de costos indirectos de fabricación. Un presupuesto de compra de materiales directos también es útil cuando se proyectan las exigencias financieras una compañía.

[Presupuesto de producción (unidades) x Materiales directos requeridos para producir una unidad]

+ Inventario final deseado (unidades)

- Inventario inicial (unidades)

= *Compra de materiales directos requeridos (unidades)*

Compras de materiales directos requeridos (unidades)

x Precio de compra por unidad

= *Costo de compra de materiales directos*

3.4.6 El presupuesto de consumo de materiales directos

El presupuesto de consumo de materiales directos se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir (costo del material presupuestado).

Materiales directos requeridos (unidades)
x Costo unitario de materiales directos
= *Presupuesto de consumo de materiales directos*

3.4.7 El presupuesto de mano de obra directa

Por lo general, los ingenieros fijan las necesidades de mano de obra directa con base en los estudios de tiempo. El presupuesto de mano de obra directa debe estar coordinado con los de producción, de compras y con las demás partes del presupuesto maestro. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costos indirectos de fabricación. El departamento de personal deberá expresar en los presupuestos de mano de obra directa e indirecta los tipos y la cantidad de empleados requeridos y cuándo se necesitan. Si el programa de producción demanda más trabajadores de los que están realmente empleados, el departamento de personal debe proveer un programa de capacitación para los nuevos trabajadores. Si el presupuesto para el año entrante requiere menos trabajadores de los que actualmente están empleados, el departamento de personal preparará una lista de los trabajadores que deben ser suspendidos después de tener en cuenta las habilidades y los derechos antigüedad de cada uno de ellos, de acuerdo con la política de la compañía o el convenio colectivo entre sindicatos y la empresa.

Unidades de producción requeridas
x Horas de mano de obra directa por unidad
x Tarifa por hora de mano de obra directa
= *Presupuesto de mano de obra directa*

3.4.8 El presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Este presupuesto se debe elaborar con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. El comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos es importante. Los gastos de fabricación variables se presupuestan en función del volumen de producción previamente determinado, y los gastos de fabricación fijos se planean dentro de un tramo determinado de capacidad, independientemente del volumen de producción presupuestado.

Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación indirectos, se debe elegir una base adecuada para calcular la tasa de aplicación tanto en su parte variable como en su parte fija. Por ejemplo, si dentro del presupuesto global

la depreciación constituye un 40%, será conveniente elegir horas-máquina como base para la obtención de la tasa. Una vez realizado lo anterior, se puede sintetizar el presupuesto de gastos de fabricación mediante la fórmula:

$$y = a + bx$$

Donde

a = Representa los gastos de fabricación fijos

b = Los gastos variables por unidad a producir calculados bajo el sistema de costeo con base en actividades, y

x = El volumen de actividad.

Esto no es otra cosa que la aplicación del concepto de presupuesto flexible en la elaboración del presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

El presupuesto flexible consiste en presupuestar según diferentes niveles de actividad tanto los ingresos como los gastos, de acuerdo con el comportamiento que manifiesten en función de una actividad determinada.

El uso del presupuesto flexible como herramienta de control, permite realizar un buen diagnóstico de la empresa y emprender las acciones apropiadas. Compara lo real contra lo que debería haber ocurrido y ayuda a detectar áreas donde se está incurriendo en costos excesivos.

En contraste con el presupuesto flexible, el fijo consiste en determinar el presupuesto de operación en un nivel específico, en el cual nunca se trabaja, ya que siempre se estará arriba o abajo de él, por lo que realizar la comparación de lo presupuestado en un nivel con lo realizado en otro diferente resultará ocioso e ineficaz; de ahí que el presupuesto fijo no ayuda a una correcta evaluación y ha pasado a ser un elemento histórico, sobre todo por su falta de utilidad.

El presupuesto flexible tiene su apoyo teórico en el comportamiento de los costos. Este presupuesto se puede aplicar a cualquier área de la empresa. Por ejemplo, se planean los gastos indirectos de fabricación bajo el supuesto de que se va a trabajar a un nivel de 10,000 horas de mano de obra, a un costo de \$18,000. Al final del período resulta que se trabajaron 8,000 horas y se gastaron \$16,800. Lo cual *a priori* resultaría favorable, ya que el presupuesto es de \$18,000 y se gastaron sólo \$16,800.

Si se utilizara el presupuesto flexible, éste hubiera sido expresado de la siguiente manera: gastos indirectos de fabricación presupuestados = \$ 6,000 + \$ 1.2(x), donde \$6,000 son los gastos indirectos de fabricación fijos, y \$1.2 son el costo variable por hora (\$18,000 - \$6,000 ÷ 10,000 horas), por lo que si se trabaja a un

nivel de 8,000 horas lo que se debió gastar sería $y = \$6,000 + \$1.2 (8,000 \text{ horas}) = \$ 15,600$, contra \$16,800 que efectivamente se gastaron, lo que constituye una variación desfavorable. Este análisis es correcto porque se compara lo que se gastó a un nivel de ocho mil horas con lo que se debería haber gastado al mismo nivel.

3.4.9 El presupuesto de inventarios finales

Las cantidades del inventario presupuestado al final del mes se necesitan para el inventario de materiales directos y de artículos terminados en el presupuesto del costo de los artículos vendidos y el balance general presupuestado.

Inventario final (unidades)
x Costo estándar por unidad
= *Costo del inventario final presupuestado*

3.4.10 El presupuesto del costo de los artículos vendidos

Las partes que constituyen el presupuesto del costo de los artículos vendidos se pueden tomar de presupuestos individuales previamente descritos y ajustados por los cambios en inventario.

Presupuesto de consumo de materiales directos
+ Presupuesto de mano de obra directa
+ Presupuesto de costos indirectos de fabricación
+ Inventario inicial de artículos terminados
- Inventario final de artículos terminados
= *Presupuesto de costo de los artículos vendidos*

3.4.11 El presupuesto de gastos de venta

Los gastos de venta están formados por diferentes partidas, algunas fijas y otras variables. Los principales gastos fijos son salarios y depreciación; los principales gastos variables, como comisiones y publicidad, se basan en las cifras en dólares por concepto de ventas y, por tanto, varían directamente con las ventas.

Gastos fijos totales por artículo
+ [Ventas en moneda x Tasa de gastos variables (%) por partida]
= *Presupuesto de gastos de venta*

3.4.12 El presupuesto de gastos administrativos

Los gastos en esta categoría se deben clasificar de tal manera que a los individuos de la organización encargados de su incurrimento y control de gastos específicos se les cargue la responsabilidad. En algunos casos, una parte de estos gastos se puede asignar a operaciones como compra o investigación, y en algunos otros se consideran todas las partidas como gastos fijos no asignables.

Presupuesto de gastos administrativos = Suma de los gastos fijos

3.4.13 El estado de resultados presupuestado

El estado de resultados resume desempeño financiero de la empresa dentro de un intervalo futuro. Empieza con una cifra para los ingresos brutos o las ventas y, de ahí, se restan todos los costos que involucra realizar dichas ventas, por ejemplo el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, los intereses y otros gastos de operación. La cantidad que resta es la ganancia neta disponible para pagar dividendos a los accionistas o para reinvertir en el negocio.

3.4.14 El presupuesto financiero

El presupuesto financiero detalla el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de donde se obtendrá el dinero. El presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Este presupuesto, toma ciertos datos del estado de resultados presupuestado para expresar el estado de flujo de efectivo y el balance general presupuestados.

3.4.15 El presupuesto de caja

El presupuesto de caja es una herramienta gerencial básica que contribuye en forma significativa a la estabilización de los saldos de caja y a mantener estos saldos razonablemente cercanos a las continuas necesidades de efectivo. Por lo general, los buenos presupuestos de caja ayudan evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que puedan poner en peligro la posición de crédito de la compañía o posiblemente violar las provisiones de un contrato de valores. La cuidadosa planeación del efectivo se considera un elemento de rutina en una gerencia eficiente. En especial para las grandes salidas de caja, como pagos de préstamos bancarios, retiros de títulos de valores, adquisiciones de otras compañías, gastos de capital, contribuciones a las pensiones y pagos parciales a los impuestos sobre la renta.

En la mayor parte de las empresas, las entradas de caja provienen principalmente de la recaudación de cuentas por cobrar y de las ventas de contado. La cantidad estimada de recaudaciones en efectivo de las cuentas por cobrar se basa en la experiencia de las cobranzas en efectivo de la compañía. Un estudio de las recaudaciones para unos pocos meses indicará el patrón general de cobros. Por ejemplo, un estudio podría revelar que el 10% de las ventas a crédito o del mes en curso se recaudan en este mes, el 80% de las ventas a crédito del último mes se recaudan en este mes, el 8% de las ventas a crédito de hace dos meses se cobran en este mes y el 2% son cuentas incobrables.

Las salidas de caja se basan en los presupuestos individuales previamente preparados, con los ajustes necesarios para cambiar de la base devengada a la base de caja. Por ejemplo, los materiales directos comprados no se pagarían en su totalidad en el mismo mes; los pagos se efectuarían un 60% en el mes de

compra y un 40% en el mes siguiente. Una parte de la nómina del mes generalmente se acumula al final del mes y no origina una salida para el mes corriente; sin embargo, la parte acumulada del mes anterior es una salida de este mes. Naturalmente, las partidas diferentes de caja, como provisiones por depreciación y cuentas incobrables, no requieren salidas de caja. Estas cantidades se deben deducir de los totales de los planes para propósitos del presupuesto de desembolso de caja.

En la preparación del presupuesto de caja, el saldo inicial de caja se agrega a las entradas de caja estimadas para mostrar la cantidad esperada de dinero disponible cada mes. De esta cantidad se deducen las salidas esperadas de caja para determinar el superávit (o el déficit) de caja al final del mes. Si existe un superávit, se debe pensar en una posible inversión a corto plazo. Si hay déficit, la suma, por ejemplo, se debe solicitar en préstamo al banco sobre una base previamente convenida. El interés, lo mismo que el capital de una deuda, se deben incluir en los pagos del préstamo. Por lo general los pagos de los créditos se hacen al final de un período.

Saldo inicial en caja

+ Entradas presupuestadas de caja para el período

- Salidas presupuestadas de caja para el período

= *Saldo final de en caja*

3.4.16 El estado presupuestado de los flujos de caja

Un estado de los flujos de caja presenta el cambio durante el período en caja y en los equivalentes de caja (inversiones a corto plazo de alta liquidez). Las entradas de caja y los pagos en efectivo se clasifican en un estado de flujos de caja según las actividades *operacionales, de inversión y financieras*.

Las *actividades operacionales* usualmente involucran la producción y el despacho de artículos y el suministro de servicios. Los flujos de caja de las actividades operacionales son por lo general los efectos de caja de las transacciones y otros hechos que afectan la determinación de la utilidad neta.

Las *actividades de inversión* incluyen la concesión y cobro de préstamos, y la adquisición y traspaso de deudas o de instrumentos de valor líquido y bienes, planta y equipos y otros activos productivos; es decir, activos que la empresa posee o utiliza en la producción de artículos o servicios (distintos de los materiales que hacen parte del inventario de la empresa).

Las *actividades financieras* incluyen la obtención de recursos por parte de los propietarios y el suministro a éstos de un rendimiento sobre su inversión y un rendimiento de ella; toma de dinero en préstamo y reembolso de las cantidades

tomadas en préstamo, o de lo contrario la determinación de la obligación; y obtención y pago de recursos adquiridos de los acreedores con base en el crédito a largo plazo.

Al elaborar los informes sobre los flujos de caja de las actividades operacionales, se estimula las empresas para que presenten los principales tipos entradas brutas de caja y pagos brutos de efectivo, y su suma aritmética: el flujo neto de caja de las actividades operacionales (el *método directo*). Las empresas que prefieren no suministrar información de los principales tipos de entradas operacionales de caja y pagos por el método directo, pueden determinar y presentar la misma cantidad de flujo neto de caja de las actividades operacionales *indirectamente*, ajustando la utilidad neta para reconciliarla con el flujo neto de caja de las actividades operacionales (el *método indirecto* o *de reconciliación*). La reconciliación de la utilidad neta para los flujos de caja exige ajustar la utilidad neta para eliminar:

1. Los efectos de todos los aplazamientos entradas y desembolsos de caja operacionales previos, como cambios durante el período en inventario, ingreso diferido y similares, y todas las acumulaciones de las salidas y pagos de caja operacionales futuros esperados, como cambios durante el período en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y
2. Los efectos de todas las partidas cuyos efectos de caja están financiando los flujos de caja, como depreciación, amortización de crédito mercantil, ganancias o pérdidas sobre las ventas de propiedad, planta y equipo.

Se requiere la reconciliación de la utilidad neta con relación a los flujos de caja de las actividades operacionales, independientemente de si se emplea el método directo o indirecto, para la presentación de los flujos de caja netos de las actividades operacionales. La reconciliación por separado presenta todos los tipos importantes de reconciliación de factores. Por ejemplo, los principales tipos de aplazamiento de entradas y pagos de caja operacionales pasados y las acumulaciones de entradas y pagos de caja operacionales que se esperan en el futuro, incluidos los cambios durante el período en cuentas por cobrar, inventario, cuentas por pagar, son elementos que se consideran en el momento de reconciliar la utilidad neta con respecto a los flujos de caja de las actividades operacionales.

Si se utiliza el método directo para presentar el flujo de caja neto de las actividades operacionales, la reconciliación de la utilidad neta con relación al flujo de caja neto de las actividades operacionales se debe suministrar en un anexo por separado. Si se utiliza el método indirecto, la reconciliación se puede presentar bien sea dentro del estado de los flujos de caja o en un anexo por separado, con el estado de los flujos de caja presentando sólo el flujo de caja neto de las actividades operacionales.

3.4.17 El presupuesto de inversiones o adiciones de no circulantes

La planeación a largo plazo incluye estrategias sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etcétera, las cuales efectuarán paulatinamente durante varios años por períodos presupuestarios, incluyendo en cada presupuesto maestro las inversiones de capital que correspondan a ese período. Esas inversiones se deben tomar en consideración dentro del presupuesto financiero. Posiblemente impliquen desembolsos en efectivo o bien obtención de fondos ajenos. Pero lo más importante es que el estado de situación financiera presupuestado será afectado por las nuevas adquisiciones.

Justificar gastos

Para evaluar la viabilidad de un proyecto, se debe justificar, en términos financieros, cuánto capital se tendrá que invertir. Un proyecto se puede medir en función de su rendimiento respecto a la cantidad de dinero invertida (conocido como “rendimiento sobre el capital”). Un indicador más útil aún es el “tiempo de retorno”, período requerido para recuperar la inversión inicial. Sin embargo, ambos métodos carecen de indicadores sobre el valor temporal del dinero. Todos saben que 100 unidades monetarias actuales valdrán más mañana. Al observar cantidades en el futuro se deben expresar en términos del valor actual, conocido como valor presente o flujo de efectivo descontado. Por ejemplo, suponiendo 10% de interés, 100 unidades monetarias del próximo año valen 91 unidades hoy, y 100 unidades en dos años se valen 83 unidades actualmente. Sólo el flujo de efectivo descontado toma en cuenta el factor tiempo, y reduce el valor real de las cantidades futuras antes de costos y utilidades.

Vincular presupuestos de capital

Una vez que el presupuesto de capital se autoriza, se debe recordar que causará la reducción de otros presupuestos y afectará el flujo de efectivo. Por ejemplo, como resultado del gasto en una nueva maquinaria, los presupuestos de ventas deberán reflejar los beneficios para la organización de la eficiencia conseguida con la compra. Para los presupuestos de costos, además de la depreciación, que es un costo fijo, los diferentes activos incluirán el tipo de costo adicional en que se incurra. Los vehículos harán que se incrementen los costos en gasolina, seguros e impuestos, pero los edificios afectarán los costos de mobiliario y mantenimiento.

3.4.18 El balance general o estado de situación financiera presupuestado

La metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado es la siguiente:

1. *Activos circulantes*

- Efectivo: La cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo cuando se ha determinado el saldo final, mediante rotaciones u otra política establecida.
- Clientes: Al saldo inicial de cuentas por cobrar se le suma el total de las ventas a crédito efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los cobros efectuados durante dicho período. Otra metodología es hacer la rotación que se espera de dicha partida.
- Inventarios: El saldo de inventarios de materia prima y de artículos terminados se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación. También se puede hacer de acuerdo con la rotación que se espera que tengan ambas partidas.
- Inversiones temporales: El saldo depende de la existencia de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos, respectivamente, al saldo que había al comienzo del periodo presupuestal.

2. *Activos no circulantes*

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

3. *Pasivos a corto plazo*

- Proveedores: Al saldo inicial de proveedores se le suma el total de las compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho período. También es posible determinarlo mediante la rotación esperada.
- Otros pasivos circulantes: Según las condiciones que se establezcan para cada una (impuesto sobre la renta por pagar, documentos por pagar, etcétera).

4. *Pasivos a largo plazo*

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

5. *Capital contable*

- Capital aportado: Esta cantidad que aparece en el balance inicial sólo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas o retiros.
- Capital ganado: Al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, las cuales se obtienen del estado de resultados

presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que si se decretaron dividendos.

3.4.19 Producir las cifras

El gerente confirma las cantidades monetarias poniendo a prueba la validez de sus cifras. Lo debe hacer con anticipación, pues las entregas iniciales de presupuesto rara vez son correctas; las cifras de ventas acostumbran ser optimistas y las de egresos pesimistas.

Confirmar los importes

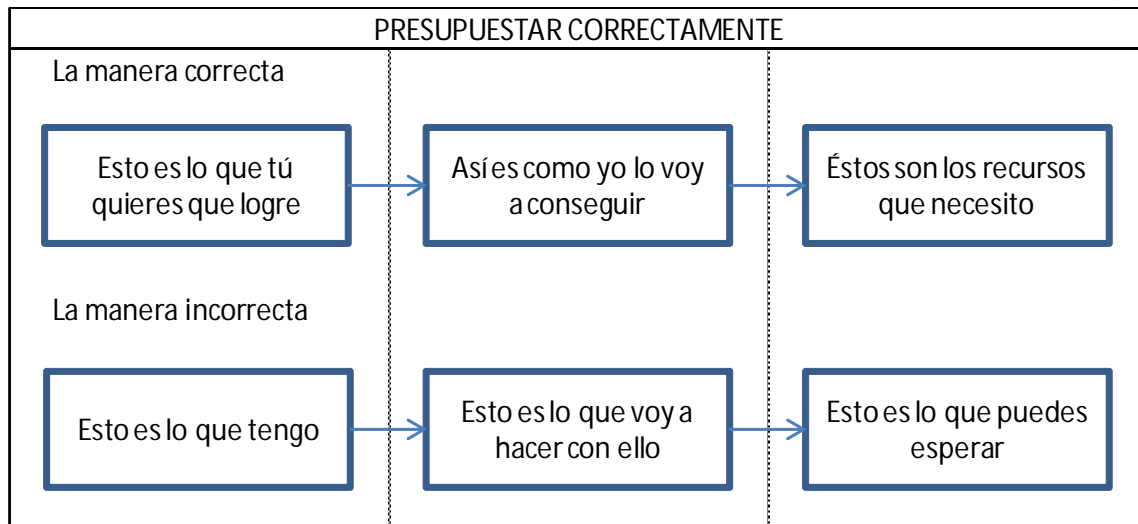
El gerente debe verificar varias veces y con cuidado sus cifras. Cuando el comité presupuestal examine su primera versión del presupuesto, él debe tener la certeza de haber incluido cifras correctas. Estos comités tienden a dar por hecho que los gerentes experimentados presentan el primer presupuesto con holgura anticipando que se recortará. Atendiendo a esta práctica común, debe esperar que el comité presupuestal reduzca su primera entrega del presupuesto aproximadamente en 10%.

El método producto/insumo

El método producto/insumo indica al gerente cómo debe generar las cifras en su presupuesto. El gerente evalúa lo que produce su departamento (producto) y se pregunta cómo se realiza, finalmente decide qué recursos son necesarios para fabricarlo (insumos). Es muy fácil equivocarse e invertir la secuencia. Debe evitar comenzar por el análisis de los recursos con que cuenta y luego intentar definir lo que se puede hacer en el departamento. Debe clasificar los recursos, la gente y el gasto presupuestal como insumos. Las cosas realizadas, trabajo finalizado y servicios provistos son productos.

Puntos que recordar:

- Los productos determinan los insumos y no a la inversa.
- Se debe clarificar los productos, objetivos y tiempos que la organización requiere.
- Es posible generar ideas opcionales y desafiantes mediante sesiones de lluvia de ideas.
- El costo de los recursos requeridos debe ser cuantificado financieramente.
- Se debe identificar la calidad y la cantidad de los recursos.



El enfoque de arriba hacia abajo

Aunque los presupuestos se deben preparar con el método de producto/insumo, muchos gerentes emplean el enfoque de arriba hacia abajo (también llamado “incremento del último año”). Este sencillo método reúne la información sobre lo gastado el año anterior y luego suma o resta un porcentaje. Su desventaja radica en que las cifras del año anterior pueden estar equivocadas y en que es poco probable conseguir una óptima distribución de los recursos. También puede omitir ciertos costos graduales ocultos y perpetuar prácticas ineficientes. No obstante, presupuestar de arriba hacia abajo es la forma más común de generar cifras presupuestales. Un gerente puede, por medio de este método, elaborar el presupuesto en un día sin consultar a otras áreas de la empresa.

Preguntas que se debe plantear el gerente:

- ✓ ¿Revisé bien mis cifras y eliminé los excesos?
- ✓ ¿Si las cifras se derivaron de un enfoque de arriba hacia abajo, existe otra forma de verificar su validez?
- ✓ ¿Me reuní con otros gerentes para discutir sus cifras en relación con las mías?

	Año previo	Cambio	Este año
Salarios	10,000	6%	10,600
Pensiones	1,200	6%	1,272
Transporte	500	10%	550
Renta de equipo	100	5%	105
Teléfono	600	-10%	540
Consumibles de oficina	240	-2%	235
Mercadotecnia	300	8%	324
Almacén	60	3%	62
Mantenimiento	120	10%	132
Electricidad	480	-5%	456
Totales	13,600		14,276

Solamente aparecerán elementos del año anterior.

Añadir o sustraer respecto al año anterior.

Para estimar las cifras del presupuesto se debe tener una lista de los rubros incluidos en el reporte de utilidades del año previo o el presupuesto para ese año.

Presupuestar de abajo hacia arriba

Los presupuestos de abajo hacia arriba o de base cero cuestionan la relación entre costos y beneficios. Se establece el propósito de variar los gastos para cada actividad comenzando desde una base de cero. Esto significa justificar todos los egresos en forma ascendente. Presupuestar de abajo hacia arriba es preferible para los costos de apoyo y discrecionales, como los de mercadotecnia, y no para los tangibles, como los de producción. Los presupuestos de este tipo requieren de mucho tiempo para su elaboración. Algunos prefieren no emplearlos, ya que el enfoque es demasiado agresivo.

COMPARACIÓN ENTRE TIPOS DE PRESUPUESTO		
	Arriba hacia abajo	Abajo hacia arriba
<i>Punto de inicio</i>	Presupuesto del último año o en curso	Cero: se asume que no hay ningún gasto
<i>Base para el presupuesto</i>	Último año más o menos una cantidad	Construcción de bloques basados en actividades
<i>Monto presupuestado</i>	Normalmente una sola cantidad	Rango de montos
<i>Percepción de las necesidades</i>	Funciones individuales por departamento	Totalidad del empresa
<i>Personal involucrado</i>	Sólo gerente y propietario	Grupos transfuncionales
<i>Tiempo y esfuerzo</i>	Puede ser significativo	Frecuentemente mucho
<i>Frecuencia</i>	Anual por lo general	Periódicamente a través de los años
<i>Alternativas</i>	Sólo se mencionan brevemente	Sometidas a una revisión detallada
<i>Prioridades</i>	Regularmente no se establecen	Se discuten deseos y requerimientos

Otros métodos

Otras formas de probar las cifras evalúan cómo los cambios artificiales en el presupuesto pueden afectar los resultados. El análisis “¿qué pasa si...?” (añadiendo 10% a los costos clave y reduciendo 10% de ciertas utilidades) muestra sensibilidades financieras dentro del presupuesto. Ya que los presupuestos darán una cifra final, también se debe considerar qué se puede lograr en condiciones favorables y cuál puede ser el peor resultado. Al asignar una probabilidad al resultado de cada cifra, y multiplicar ese resultado por la probabilidad, se puede calcular una cantidad más precisa, llamada valor esperado. Calcular los rangos entre los mejores y los peores escenarios posibles puede ayudar al comité a decidir entre sumar el mejor escenario de un gerente al peor de otro, y así sucesivamente.

Preguntas que se debe plantear el gerente:

- ✓ ¿Debo introducir presupuestos de base cero para ciertos departamentos de apoyo?
- ✓ ¿El análisis “¿qué pasa si...?” es útil para el presupuesto?
- ✓ ¿He considerado calcular un rango de pronósticos (presupuestos flexibles), en lugar de limitarme a trabajar con una sola cifra?

3.4.20 Consolidar presupuestos

Una vez preparado su presupuesto, el gerente lo deberá someter al comité para integrar el presupuesto maestro. Después debe corregir su presupuesto conforme a las cifras consolidadas.

Revisar los presupuestos departamentales

Antes de integrar los presupuestos departamentales el gerente debe revisar el suyo y verificar que se hayan considerado los siguientes aspectos:

- Se identificaron las limitaciones.
- Se reunió información relevante sobre el entorno
- Las influencias externas y las internas fueron identificadas y tomadas en cuenta.
- Se consideraron otras fuentes materiales de información y puntos de vista adicionales.
- Los tipos, montos y fechas de los ingresos, egresos y gastos excepcionales se pronosticaron conservadoramente.

Cosas que hacer:

1. Revisar el presupuesto
2. Comprobar la consistencia de las cifras
3. Preparar el borrador inicial
4. Enviarlo a revisión externa
5. Reunir las correcciones
6. Presentarlo para aprobación
7. Someterlo al comité

Preparar un presupuesto maestro

Un presupuesto maestro es la suma de todos los que se han elaborado individualmente por los gerentes departamentales para que así los directivos puedan determinar si es aceptable y se puede aprobar. Es un documento único que el comité presupuestal prepara, y en el que describe las metas y expectativas de la organización. Incluye estado de resultados, flujos de efectivo y el balance general. Igual que con los presupuestos departamentales, se concentrará en las áreas esenciales, como ventas, producción y finanzas. Los criterios que la dirección emplee para aprobarlo varían en cada organización, aunque usualmente se relacionan con medidas de alto nivel, como la coherencia con objetivos de largo plazo, o con las tradicionales medidas a corto plazo, como la rentabilidad, rendimiento sobre la inversión, solvencia y liquidez.

Aprobación del presupuesto

Si el primer borrador del presupuesto maestro no alcanza las expectativas esperadas, tendrá que ser reformulado. La dirección puede insistir en que ciertos cambios se realicen directamente o evaluar el efecto que tendrán algunas modificaciones progresivas en el plan global. Cada vez que esto ocurra, se deberán cambiar las cifras y someterlas nuevamente para aprobación. Se prepara un nuevo plan maestro y se presenta a la dirección. Este proceso se repetirá hasta que el plan final se acepte.

3.4.21 Cierre del presupuesto

Una vez que el presupuesto se consolidó, el comité presupuestal estará listo para finalizar el maestro. El gerente se debe preparar para presentarse ante el comité, de manera que pueda defender lo mejor posible la situación de su departamento.

Revisar las cifras

La tarea del comité presupuestal es revisar las cifras y evaluar su viabilidad. El gerente debe estar preparado para responder preguntas como: “¿Qué pasaría si las ventas aumentaran o disminuyeran más de lo previsto?”, “¿cómo afectan el presupuesto los costos de personal, compras, producción, mercadotecnia, finanzas y administración?”, “¿y los intereses, inflación, impuestos, aranceles y cuotas?” necesitará decidir qué factores podrían afectar el presupuesto, de qué manera, y si existen otras circunstancias relevantes para el departamento y la organización.

Prepararse para la reunión con el comité

El gerente debe estar preparado para la reunión con el comité y asegurarse de conocer las respuestas las siguientes preguntas:

- ¿Por qué debe asistir a la reunión del comité y qué tan importante es hacerlo?
- ¿Conoce el papel de un comité presupuestal, tanto en lo general como en el caso específico de su empresa, y sabe quiénes lo forman?
- ¿Cómo pretende comunicar y defender la posición de su departamento?
- ¿Qué clase de seguimiento podría serle requerido?

Asimismo debe recordar:

- Desarrollar la habilidad para interpretar un estado de resultados y un balance general mediante los indicadores financieros relevantes.
- Asegurarse de que cualquier duda sobre los pronósticos presupuestales se responda satisfactoriamente.

- Comprender la importancia del presupuesto maestro dentro del proceso presupuestal.
- Hacer contribuciones personales a las reuniones claves del comité.

Participar en reuniones presupuestales

Cuando los distintos presupuestos departamentales se negocian, son comparados. El gerente puede no estar enterado de otros planes, condiciones y restricciones que podrían afectar aquello para lo que su departamento presupuestó. Debe recordar que los ejecutivos de alto nivel estarán presentes en las reuniones presupuestales, representando a las áreas principales de la organización, así como el presidente y los contadores. El presidente asesora y vincula a los representantes departamentales y coordina los acuerdos finales. Los contadores acuden para ayudar al gerente en la preparación de su presupuesto, más que para determinar el contenido de los diversos presupuestos.

Finalizar el presupuesto

Una vez que el comité presupuestal acordó el presupuesto maestro, todos los presupuestos departamentales y subsidiarios están consolidados, incluyendo estado de resultados presupuestales, balance general y estado del flujo de capital. Estos documentos, junto con los presupuestos subsidiarios, se usarán para planear las actividades del año siguiente. El presupuesto será la herramienta central de control en el departamento ligando la planeación de largo y corto plazos con estrategia general.

3.5 Seguimiento del presupuesto

Una vez elaborado el presupuesto, los ingresos previstos se deben alcanzar y los gastos no deben exceder lo planeado. Es fundamental dar seguimiento un presupuesto para comparar qué sucedió en la realidad contra lo que se estimó, investigar las causas de las diferencias, aplicar medidas correctivas y evaluar cómo se podría mejorar el presupuesto en el futuro. Es importante saber qué hacer cuando las cifras del presupuesto parecen estar completamente equivocadas: dejarlo como está o modificarlo y, en este caso, cómo hacer los cambios. Muchas de las imprecisiones en un presupuesto se pueden deber a errores humanos más que a factores del negocio, así que es importante considerar los diferentes aspectos antes de comenzar a construir el futuro.

3.5.1 Analizar variaciones

Siempre existirán variaciones entre el presupuesto y los resultados reales de desempeño. Integrar un marco de referencia con el cual entender y analizar esas diferencias, permitirá hacer ajustes constructivos en el futuro.

Entender las variaciones

Es importante entender el porqué de las variaciones, aunque sean muy pequeñas, entre el presupuesto y el desempeño real. Lo que para un gerente y su departamento puede parecer insignificante podría resultar crucial para la totalidad de la empresa, especialmente si otros departamentos tampoco están cumpliendo con lo presupuestado. Al evaluar las causas se podrá evitar que se repitan o anticiparlas mejor.

Cosas que hacer:

1. Otorgar el mismo valor al seguimiento y a la planeación.
2. Decidir lo que es importante vigilar en el presupuesto
3. Dedicar tiempo suficiente al seguimiento del presupuesto
4. Recibir regularmente la información financiera
5. Ignorar las diferencias que se corregirán por sí mismas en el siguiente mes.

Comparar lo real con lo presupuestado

Comparar el resultado real con lo presupuestado es el método tradicional de los directivos para medir el desempeño de los gerentes y de la empresa. En un buen sistema de administración de presupuestos se deben hacer preguntas como: ¿Los planes y las acciones son correctas? y ¿cómo contribuye cada parte de la empresa? Un presupuesto bien administrado ayuda a identificar tendencias, pronosticar resultados de fin de año y evitar sorpresas desagradables.

Presupuestar es un proceso de aprendizaje que no requiere mucho tiempo, pero sí que los gerentes evalúen porqué no se alcanzaron las cifras y qué se podría hacer en el futuro para corregirlo. Elaborar un presupuesto sin llevar un seguimiento es sólo la mitad de la tarea, pues ambas actividades van de la mano.

3.5.2 Vigilar las variaciones

Las variaciones surgen al comparar los resultados reales con los esperados, se deben analizar para priorizar las acciones subsecuentes. Gastar más es una variación negativa y gastar menos, una positiva.

Establecer procedimientos

El gerente debe vigilar continuamente las variaciones y buscar sus causas. Las variaciones se acostumbran clasificar como errores presupuestales o variaciones inesperadas. La vigilancia constante permite una comprensión global del comportamiento de los costos, lo que ayudará a generar presupuestos más acertados en el futuro. Sin embargo, para llevar a cabo esta actividad, se deben establecer procedimientos de vigilancia adecuados. La experiencia muestra que

para ser eficaz, un procedimiento debe ser regular, fácil de administrar y bien detallado.

Seleccionar y medir variaciones

Se deben identificar las variaciones significativas de manera que se tenga la mejor aproximación posible al ajuste del presupuesto con la realidad. Para definir cuáles variaciones investigar más a fondo, se debe tomar en cuenta las posibilidades de que sean controlables, el costo probable de investigar la variación y la probabilidad de que pueda surgir nuevamente. Es fundamental saber por qué se desea observar cierta variación, y lo más importante, qué se va hacer con ella una vez que se haya medido. Si no es útil en la práctica no se debe realizar la medición.

Utilizar reportes de variación

No existen reglas sobre cómo elaborar reportes de variación, y tampoco hay un formato definido. Como los reportes son internos, se puede desarrollar cualquier estilo, aunque se debe ajustar a las necesidades de la organización. Los reportes útiles en un departamento pueden no serlo en otro. Intentar basar todos los reportes en el presupuesto original puede asegurar la consistencia. En términos prácticos, los gerentes obtienen poco beneficio de los presupuestos y reportes de análisis de variación demasiado elaborados, porque serán poco usados debido a su complejidad y por lo tanto no habrá mejoría en las operaciones. Por lo general se añaden columnas para mostrar los importes y la diferencia porcentual entre el desempeño real, lo presupuestado y el resultado del año anterior.

Los resultados actuales se comparan con el presupuesto y se expresan como una variación.

Mes del año en que se presenta el reporte.

Los resultados se comparan con el año anterior y se expresan como variación.

CONTROL PRESUPUESTAL														
MES			Variación				AGOSTO	ACUMULADO			Variación			
2010 R	2011 P	2011 R	11 R vs 10 R	11 R vs 11 P		CONCEPTO	2010 R	2011 P	2011 R	11 R vs 10 R	11 R vs 11 P			
\$	\$	\$	\$	%	\$	%	\$	\$	\$	\$	%	\$	%	
1,100	1,300	1,200	(100)	(9)	100	8	Calefacción	8,250	10,400	10,218	(1,968)	(24)	182	2
525	550	500	25	5	50	9	Luz	3,938	4,400	4,258	(320)	(8)	143	3
650	700	660	(10)	(2)	40	6	Teléfono	4,875	5,600	5,620	(745)	(15)	(20)	(0)
110	90	100	10	9	(10)	(11)	Serv. postales	825	720	852	(27)	(3)	(132)	(18)
160	180	200	(40)	(25)	(20)	(11)	Consumibles	1,200	1,440	1,703	(503)	(42)	(263)	(18)
50	80	50	-	-	30	38	Libros	375	640	426	(51)	(14)	214	33
220	240	240	(20)	(9)	-	-	Seguros	1,650	1,920	2,044	(394)	(24)	(124)	(6)
2,815	3,140	2,950	(135)	(5)	190	6	Total	21,313	25,120	25,119	(4,007)	(19)	1	0

R = Real

P = Plan

La diferencia entre los resultados actuales y el presupuesto se expresa en unidades monetarias.

Los conceptos de costo se describen en detalle para ayudar al análisis subsiguiente.

La diferencia entre los resultados actuales y los del año anterior se señala como porcentaje.

Un reporte de variación debe contener categorías según el desempeño actual, lo presupuestado y el año anterior, independientemente del departamento.

Preguntas que plantearse:

- ✓ ¿Cuál es el procedimiento para vigilar las variaciones?
- ✓ ¿Son fáciles de seguir y bien detallados estos procedimientos regulares?
- ✓ ¿Las variaciones medidas son útiles para pronosticar sucesos futuros?
- ✓ ¿Es realista preguntarse por qué surgió la variación?
- ✓ ¿Los reportes de variación son comprensibles y contienen comparaciones apropiadas?

3.5.3 Analizar errores presupuestales

Los errores presupuestales son resultado de una preparación deficiente del presupuesto original. Las ventas serán menores de lo esperado y los costos se saldrán de control. Es vital determinar la causa para no volver a cometer ese error.

Estudiar las cifras

Los errores del presupuesto se pueden deber a una mala investigación de las cantidades, una percepción insuficiente de las fuerzas financieras o una confrontación inadecuada de las cifras. La solución obvia para bajas ganancias y altos costos sería invertir la situación e incrementar las ventas al tiempo que se reducen los gastos. De cualquier forma se debe analizar por qué salieron mal las cosas y hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las variaciones más frecuentes en el seguimiento de los costos, cuáles son sus causas y efectos y los remedios posibles?
- Particularmente, ¿cuáles son las principales variaciones en las ganancias por ventas, y sus posibles causas y soluciones?

La clasificación de las variaciones de ingresos y egresos en precio, volumen y fecha pueden servir para identificar cómo se produjeron los errores.

Analizar los gastos

Se debe emplear una aproximación paso a paso para identificar las variaciones en los gastos. Para tratar la información sobre los costos de forma que se maximicen las probabilidades de obtener un análisis exitoso, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿El precio pagado es mayor o menor de lo presupuestado? ¿Existe una solución para esta variación en el gasto y cuáles son las posibles consecuencias financieras?
- Las cantidades compradas son mayores o menores de lo presupuestado. ¿Existe un remedio para esta variación de volumen y qué efectos acarrearía?

- Existe una diferencia en las fechas esperadas para los gastos, ¿se puede corregir y a qué precio?

Estudiar las ganancias

Identificar las variaciones en ventas es relativamente sencillo, pero descubrir cómo remediarlas y alcanzar la meta es más difícil, por lo que se deben hacer algunas preguntas. Primero, si existe una variación en los precios, ¿cuál es su efecto en el presupuesto y hay manera resolverlo? Segundo, si existe una variación en el volumen por vender más o menos, ¿cómo afecta al presupuesto y es posible resolverlo? Finalmente, si existe una variación en las fechas, por no recibir los ingresos según lo planeado, ¿cómo afecta el flujo de efectivo?

Puntos que recordar:

- Todos los tipos de gastos en la sección de costos se deben verificar exhaustivamente.
- Todas las fuentes de ingreso se deben rastrear, por región, producto, mercado y vendedor.
- Las variaciones se deben clasificar en precio, volumen y fecha para encontrarles una solución.
- Las variaciones se deben analizar en términos de causa, remedio y efectos del remedio.
- No todas las variaciones tienen una causa lógica o una solución factible; algunas cosas simplemente suceden.

3.5.4 Investigar variaciones inesperadas

Existen casos en los que no es posible pronosticar o evitar una variación. Aunque las variaciones sean inesperadas es posible hacer algo al respecto, así como aprender de sus consecuencias.

Evitar las críticas

Uno de los principales problemas del análisis de las variaciones es que cuando los resultados no alcanzan lo planeado se acostumbra buscar un culpable. Culpar a alguien por una variación inevitable es desmoralizador. En el momento de presupuestar no había nada que departamento pudiera haber hecho. A pesar de que no sea posible pronosticar una variación, si se puede explicar fácilmente con el análisis retrospectivo. Para ser más constructivo al analizar variaciones inesperadas hay que ir más allá de buscar culpas y analizar a mayor profundidad.

Preguntas que plantearse:

- ✓ ¿Se definió el sistema de medición y de reporte de variaciones desde el inicio?
- ✓ ¿Las variaciones positivas son oportunidades que se podrían explotar aún más?
- ✓ ¿Se combina el reporte de variaciones con la investigación de las causas y los posibles remedios?
- ✓ ¿Se ha considerado seleccionar las variaciones críticas para el negocio?

Costos controlables

Una vez que se identifican las variaciones inesperadas puede haber muchas cosas que hacer con ellas. Un costo controlable es aquel que puede ser incluido por el poseedor del presupuesto. Si un costo es controlable, la dirección de la empresa esperará que el poseedor ajuste su gasto en lo que corresponda. Se puede considerar la situación en la que el precio de una materia prima se ha elevado mucho durante el período presupuestal. Aunque no pueda cambiar el precio de la materia prima, tal vez podría emplear una opción más barata. Si la escasez de mano de obra calificada está elevando su costo, se pueden emplear trabajadores menos expertos o retirar la calificación del trabajo para evitar esta restricción. El empleo de opciones no es el único tipo de control que se puede ejercer. Se puede por ejemplo, considerar la reducción de los costos de apoyo, seleccionando no gastar en publicidad, capacitación, eventos sociales o bonos.

Cosas que hacer:

1. Una vez que se analicen las variaciones, actuar.
2. Investigar las variaciones favorables y las adversas.
3. Ignorar todos los pretextos relativos al presupuesto y las variaciones.
4. Determinar si una variación es controlable.

Variaciones de planeación y operación

Una buena manera de tratar las variaciones inesperadas es considerarlas como variaciones de planeación u operativas. Un típico presupuesto ex-ante contiene información que se creía correcta en el momento de su preparación. Un presupuesto ex-post se elabora después del período que abarca. Se emplea para generar, mediante el análisis retrospectivo, el mejor presupuesto posible. Una variación de planeación surge de un presupuesto ex-ante que es convertido en presupuesto ex-post. Un ejemplo es la variación que ocurre cuando el presupuesto original no toma en cuenta un aumento importante en el precio de materias primas debido a una escasez mundial. Este presupuesto ex-ante sería cambiado por otro

que incluyera este factor para el período original. Una variación operativa es cuando un presupuesto ex-post es comparado con el desempeño real en el actual período. Muestra cómo se podría estar desempeñando el departamento en línea con la retrospectiva, que es lo que se podría esperar.

3.5.5 Realizar ajustes

Después de evaluar las variaciones presupuestales se pueden hacer modificaciones fundadas al presupuesto. El proceso de comparar las cifras reales con el presupuesto es continuo. El presupuesto se debe ajustar constantemente.

Pronosticar nuevamente

Mientras los cambios en los factores externos e internos ocurren, los resultados reales difieren del presupuesto. Puede ser frustrante cuando el desempeño reportado contra el presupuesto comienza a perder relevancia para la administración cotidiana de la empresa. Es importante rehacer periódicamente los pronósticos presupuestales (cada trimestre o al menos cada semestre) para reflejar cualquier cambio en las circunstancias reales.

Presupuestos flexibles

Un presupuesto flexible toma en cuenta los cambios. Por ejemplo, si las ventas presupuestadas eran por 100 unidades y sólo 80 fueron vendidas, en un presupuesto normal todas las variaciones serían desfavorables; pero esto no dice mucho. Un presupuesto flexible, sin embargo, muestra las ganancias y gastos esperados para el volumen real producido y vendido, y así proporciona una comparación más válida.

Revisar un presupuesto

Cuando se corrija un presupuesto para hacerlo flexible, se debe hacer con el mismo control y estructura que el original. Los tiempos en que ocurren ciertos factores clave acostumbra ser los que causan una revisión del presupuesto. Por ejemplo, cambios en las fechas de entrada de ingresos por ventas, retraso en el lanzamiento de un nuevo producto, movimientos en las tasas de cambio, nuevas inversiones en capital, aumentos salariales inesperados. El gerente debe probar y anticipar cambios en los tiempos y siempre guardar un registro de ellos, de manera que pueda evaluar su influencia en el presupuesto y consultarlos en futuros presupuestos.

Cosas que hacer:

1. Revisar los presupuestos
2. Abandonar los presupuestos si han sido superados
3. Tener confianza para modificar las cifras
4. Revisar a fondo
5. Comparar respecto a los presupuestos flexibles
6. Considerar el empleo de presupuestos escalonados

Emplear presupuestos escalonados

Durante un presupuesto anual normal habrá un tiempo en que éste sólo cubra uno o dos meses hacia adelante. Por ello algunas organizaciones emplean presupuestos escalonados, que se actualizan cada vez que los resultados reales son reportados, añadiendo un período más, lo que implica añadir un mes o un trimestre al final y descartar el mes o el trimestre que acaba de terminar. Sin embargo la calidad estos presupuestos no siempre es la misma que la de los anuales, debido a la falta de tiempo o de recursos.

3.5.6 Reconocer problemas de comportamiento

En algunas empresas los presupuestos son vistos como actividades desagradables y no como herramientas positivas, que ayudan a mejorar el desempeño. Esto ocurre porque los sistemas presupuestales sirven a diversos intereses, los cuales pueden entrar en conflicto.

Como parte del proceso presupuestal, el gerente tendrá que administrar no sólo asuntos financieros, sino también a su equipo de colaboradores. El éxito del presupuesto dependerá de la cooperación de todos los involucrados en las etapas del proceso.

Entender los conflictos

La previsión de conflictos potenciales permitirá al director de presupuestos integrar un presupuesto más acorde con la realidad.

- Planear un presupuesto demasiado demandante puede producir cifras elevadas pero no necesariamente realizables, que desmotivarán al cuerpo gerencial y provocarán un desempeño pobre.
- Las decisiones que pueden parecer buenas para un individuo podrían resultar poco adecuadas para el departamento o la organización.
- El entorno del negocio puede ser tan dinámico que el presupuesto no se pueda actualizar debido a la rapidez de los cambios.

Manejar los conflictos

Presupuestar es una técnica imperfecta, por lo que es importante tener en mente que los conflictos pueden tener efectos destructivos si no se toman medidas para solucionarlos:

- Motivar al cuerpo gerencial sin comprometer los planes departamentales genera dos presupuestos: uno con fines de planeación y otro para establecer las metas gerenciales.
- Transmitir instrucciones claras a los gerentes para que actúen de acuerdo con sus intereses y los de la empresa.
- Emplear una escala de tiempo corta, por ejemplo tres meses, para asegurarse de que el presupuesto está actualizado.

Qué hacer:

- Reconocer que los presupuestos se emplean para otros propósitos además de prever los resultados del siguiente año.
- Aceptar que, dependiendo del uso de las cifras, los presupuestos pueden entrar en conflicto.
- Colaborar con otros gerentes para llegar a acuerdos.

Qué evitar:

- Confundir las necesidades de la organización con los deseos personales.
- Sumergirse en las políticas departamentales olvidando las metas de la organización.
- Aferrarse a un presupuesto que ha perdido vigencia; es mejor actualizarlo.

Entender a las personas

El equipo de colaboradores es fundamental para el proceso presupuestal y las imprecisiones lo pueden desmotivar. Actualizar un presupuesto que no está funcionando con modificaciones a corto plazo distrae al equipo. Por ejemplo, una solución fácil para alcanzar las metas financieras sería reducir los costos discrecionales, como los de capacitación, pero esto produce que el personal no desarrolle habilidades fundamentales y lo podría desmotivar.

Resolver problemas

Los sistemas de control administrativo se deben adaptar para que se acoplen a las diferentes personalidades y actitudes del equipo. Si se identifica y responde a los aspectos de comportamiento que surjan de emplear los presupuestos como herramientas de planeación y control, se obtendrán resultados mucho mejores.

Cosas que hacer:

1. Obtener lo mejor de la gente mediante el uso de presupuestos participativos y elaborados a través de la consulta, las posibilidades de éxito serán mayores.
2. Explicar a las personas en puestos clave la función de los presupuestos, qué se espera que realicen y cómo se deben desempeñar.
3. Reconocer rápidamente los logros.
4. No fijar las metas muy arriba ni muy abajo. La gente se puede desmoralizar cuando los resultados son comparados con presupuestos irrealizables. Se debe hallar el balance apropiado entre lo alcanzable y lo motivador.

3.5.7 Resumen

Tres meses después establecer y vigilar el presupuesto, y en intervalos regulares, el gerente debe volver a revisar sus actividades presupuestales para aprender de esas experiencias.

Preparar el presupuesto

Algunas veces el presupuesto opera de acuerdo con lo planeado o sólo con pequeñas discrepancias insignificantes. Sin embargo, con frecuencia las diferencias serán mayores a 10% y el gerente se deberá preguntar las causas, comenzando con la etapa de planeación. ¿Se consideraron las ventajas y desventajas de presupuestar? ¿Estudió los tipos de presupuestos que emplea la organización, así como sus procedimientos?

Elaborar el presupuesto

El gerente debe evaluar su desempeño en la elaboración del presupuesto y si encontró algún patrón. Muchas compañías descubren que su presupuesto original es demasiado optimista, por lo que el primer ajuste resulta muy pesimista. Al final, las cifras definitivas se apegan bastante a la meta original. Debe analizar cómo puede llevar a la práctica sus experiencias en el ejercicio presupuestal el siguiente año ¿Alguien cometió imprecisiones de manera sistemática? ¿Fue más difícil pronosticar cifras para ciertos productos o regiones? ¿Representa una dificultad el gasto de capital? ¿Fue hábil al preparar su presupuesto o sólo tuvo buena suerte?

Puntos que el gerente debe recordar:

- Debe analizar su grado de éxito para que el siguiente año pueda planear cómo incrementarlo.
- Las mejoras del presupuesto sólo se pueden hacer siguiendo un modelo lógico y estructurado.

- Su evaluación sobre sus competencias personales y las de su departamento deben ser francas y honestas.
- El éxito o el fracaso del presupuesto dependen en gran medida de su departamento.

Vigilar el presupuesto

¿Cómo se le dio seguimiento al presupuesto? ¿Los procedimientos de verificación e investigación fueron bien diseñados? ¿Permitieron saber qué había ocurrido y cuándo? ¿Fue posible introducir las acciones de control con efectividad? ¿Se estimaron mayores o menores ingresos y egresos para hacer los resultados más alcanzables y los costos más fáciles de controlar? El gerente debe considerar el efecto de esta acción tanto en su departamento como en la organización. Con ello probablemente puede debilitar la importancia de presupuestar; ¿qué hará de otra manera la próxima vez para evitar que esto ocurra de nuevo?

Ver hacia adelante

Los presupuestos se podrán elaborar mejor si se sigue un procedimiento planeado y se apega a verificaciones prácticas y consejos. Sin embargo, aún tomando todo en cuenta, las cosas pueden marchar mal; la gente, los competidores, las empresas y los mercados están siempre en estado de cambio constante. Pero el gerente debe estar consciente de que cualquiera que sea el cambio el presupuesto debe seguir adelante, y como gerente debe asegurar que cada año se realice mejor. Producir sólo un presupuesto no es suficiente, se debe preparar con los procedimientos adecuados y asegurarse de que todos comprendan cómo funciona. Sólo cuando trabajen en conjunto el presupuesto será una herramienta útil de administración.

3.6 Punto de equilibrio operativo

El punto de equilibrio operativo de la empresa es el nivel de ventas necesarias para cubrir todos los costos de operación. En este punto las utilidades antes de intereses e impuestos son iguales a cero. El primer paso para encontrar el punto de equilibrio operativo consiste en dividir el costo de los bienes vendidos y los gastos de operación entre los costos fijos y variables de operación.

3.6.1 Enfoque algebraico

Se estableció que el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. Se puede expresar de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}IT &= CT \\ P(X) &= CV(X) + CF \\ P(X) - CV(X) &= CF \\ X(P - CV) &= CF\end{aligned}$$

$$X = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

X = número de unidades vendidas

CF = costo fijo total en un tramo definido

P = precio de venta por unidad

CV = costo variable por unidad

Tanto en los costos variables como en los costos fijos se deben incluir los de producción, administración, de ventas y financieros. Estos últimos pueden ser muy significativos ante un alza en las tasas de interés. El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad. El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad. En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no hay utilidad ni pérdida.

Ejemplo:

Una empresa vende sus artículos a \$20 por unidad, y su costo variable es de \$10; tiene costos fijos de \$50,000.

Margen de contribución por unidad = \$20 - \$10 = \$10

Si esta empresa planea vender 5,000 unidades lograría un margen de contribución total de:

$$\$10 \times 5,000 = \$ 50,000$$

Esto sería exactamente lo necesario para cubrir sus costos fijos totales de \$50,000, por lo que se puede afirmar que al vender cinco mil unidades está en su punto de equilibrio. Si se aplica la fórmula al ejemplo anterior, se llegará a la misma respuesta.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

$$X = \frac{\$50,000}{\$20 - \$10}$$

$$X = 5,000 \text{ unidades}$$

En esta situación se calculó el punto de equilibrio en unidades porque se dividió pesos entre pesos. Si se quiere el resultado en pesos se aplicaría la misma fórmula, sólo que el margen de contribución por unidad, en vez de ser pesos, expresaría en porcentaje sobre ventas. Continuando con el mismo ejemplo:

$$X = \frac{\$50,000}{0.50} = \$100,000$$

Esto significa que al vender \$100,000 se logra el punto de equilibrio.

0.50 de margen de contribución se obtuvo de la siguiente manera:

$$\frac{\$10}{\$20} = 0.50 \text{ donde } \$10 \text{ es el margen de contribución y } \$20 \text{ el precio de venta.}$$

3.6.2 Enfoque gráfico

Esta forma de representar la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas o precios sobre las utilidades.

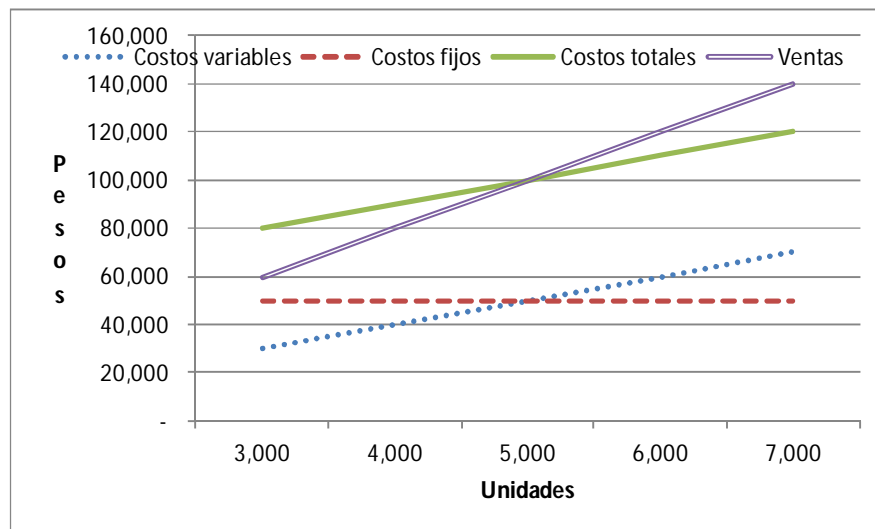
El eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical, la variable en pesos; los ingresos se muestran calculando diferentes niveles de venta. Uniendo dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo sucede con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos están representados por una recta horizontal dentro de un segmento relevante. Sumando la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene la de los costos totales, y el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el punto de equilibrio. A partir de dicho punto de equilibrio se puede medir la utilidad o pérdida que genere, ya sea como aumento o como disminución del volumen de ventas; el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, y del lado derecho es utilidad.

Ejemplo: Determine la representación gráfica del punto de equilibrio para unas ventas de 3,000, 4,000, 5,000, 6,000 y 7,000 unidades. Precio unitario \$20; Costo variable unitario \$10; Costo fijo total \$ 50,000

Los ingresos y costos que se originarían en los niveles de actividad anteriormente mencionados son:

Unidades	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000
Ventas	60,000	80,000	100,000	120,000	140,000
Costos variables	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000
Margen de contribución	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000
Costos fijos	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Utilidad (pérdida)	(20,000)	(10,000)	-	10,000	20,000
Costos totales	80,000	90,000	100,000	110,000	120,000

Resolviendo gráficamente:



Como se observa en la tabla y en el gráfico, si se venden 5,000 unidades se encuentra el punto de equilibrio.

3.6.3 Limitaciones del análisis de equilibrio

El análisis de equilibrio, aunque es de uso generalizado entre las empresas, no está exento de limitaciones. Primero, se asume que la empresa se enfrenta a ingresos por ventas lineales o invariables y funciones de costos totales de operación. Sin embargo, no suele ser este el caso, ya que ni el precio de venta por unidad ni su costo variable por unidad es independiente del volumen de ventas. El precio de venta por unidad, por lo general, decrece con el volumen de ventas, lo cual da como resultado unas funciones de ingresos y costos totales de formas curvas, en vez de rectas (lineales).

Una segunda limitación del análisis de equilibrio es la dificultad que implica dividir los costos semivariables en elementos fijos y variables. Otra limitación, ocurre en la aplicación del análisis de equilibrio para empresas con varios productos. Debido a la difícil tarea de designar costos a los productos se debe echar mano de modelos de equilibrio multiproductos más complejos, a fin de determinar los puntos de equilibrio para cada línea de producto. Por último la perspectiva a corto

plazo del análisis de equilibrio, normalmente un año, con frecuencia es una limitación para su uso. Un desembolso cuantioso en el período financiero ordinario puede elevar, significativamente, el punto de equilibrio operativo de la empresa, mientras que los beneficios no se podrán recibir durante un período de varios años. Los gastos de publicidad, investigación y desarrollo son ejemplos de dichos desembolsos. Por lo tanto, todas estas limitaciones potenciales se deberán considerar cuando se aplica el análisis de equilibrio.

3.7 Cuadro de mando

El cuadro de mando es el documento que ofrece al directivo la información sintética sobre desarrollo de su empresa. Miguel Ángel Asenjo (Asenjo, 2001, p. 373) enumera los objetivos del cuadro de mando:

1. Poner en evidencia de forma sintética sólo la información precisa para la toma de decisiones. Esta información debe ser muy sintética en la cúspide de la pirámide y es más detallada para los directivos de línea.
2. Destacar las informaciones relevantes y las desviaciones excepcionales.
3. Normalizar la presentación de la información.

El primer objetivo establece que cada directivo debe tener acceso a la información que requiere para su gestión de acuerdo con su posición en la cadena de mando. El segundo objetivo se refiere al control por excepción, es decir, la información normal debe estar, pero debe destacar la información excepcional. El tercer objetivo pretende que mediante una información periódica y estructurada se facilite a directivos su función y evitar que tengan que ir pidiendo informes cada día sobre datos básicos de la empresa.

Los tipos de información que se encuentran en un cuadro de mando pueden ser de tres tipos:

1. *La actividad.* La fuente de datos es la estadística de la empresa. Las definiciones de las variables contenidas en estadística deben ser concretas y los conceptos no deben variar a lo largo del tiempo para facilitar su comparabilidad.
2. *La información económica.* Los departamentos de la empresa requieren la información que producen la contabilidad financiera y la analítica o de gestión para conocer su funcionamiento económico.
3. *La capacidad instalada.* Es la información sobre los recursos físicos y se obtiene a partir de diferentes registros que se manejan en la empresa: personal, inventario, etcétera.

El cuadro de mando incluirá, además de los datos brutos anteriores, una serie de indicadores. Un indicador es una información que se fabrica a partir de dos datos

diferentes. Permite un análisis mejor y más detallado de la realidad y es también una variable que proporciona información sobre un hecho. Los indicadores pueden ser de varios tipos: un porcentaje o un cociente. Un porcentaje, por ejemplo, el ausentismo, se calcula dividiendo el personal de baja respecto al personal total. Un cociente entre dos cifras puede ser un costo cuando el numerador es una cantidad económica y el denominador una cantidad física o una productividad cuando el numerador y el denominador son unidades físicas.

Es conveniente diferenciar los indicadores de los que es responsable un director de aquellos otros que simplemente tienen una finalidad informativa.

En resumen, existen cuatro reportes vitales que son los más valiosos para los gerentes:

1. Comparación de las finanzas contra el presupuesto.
2. Comparación de las finanzas contra el año pasado.
3. Comparación de las finanzas del año a la fecha contra el presupuesto.
4. Comparación de las finanzas del año a la fecha contra el año pasado.

Estos reportes presuponen la existencia de un presupuesto mensual y que se dispone de un sistema de contabilidad regular con impresiones mensuales, que están a tiempo y en una forma entendible. Es necesario contar con uno, de manera que el gerente debe contratar a alguien o establecerlo él mismo. Pero debe hacerlo, o no detectará ningún problema potencial o en crecimiento. En verdad no tiene opción.

El capítulo siguiente aborda el tema de las empresas de servicios, su importancia y sus características particulares.

Capítulo 4 El hospital privado, empresa de servicios.

En el capítulo anterior se estableció que el presupuesto es una herramienta que revela si las metas se cumplen o no. Proporciona la información necesaria a fin de localizar las áreas problemáticas y tomar decisiones a tiempo. El tiempo es un gran profesor, pero desafortunadamente mata a sus pupilos. En forma similar, esperar a que el tiempo traiga resultados probablemente mate a la organización.

Este último capítulo está dedicado a las empresas de servicios. Existen al menos dos razones para abordar algunos conceptos básicos referentes a ellas.

1. El hospital pertenece a este sector y comparte muchas de las características de estas empresas.
2. El sector servicios proporciona empleo a más del 40% de la población económicamente activa en México.

4.1 Concepto de servicio

En su vigésimo segunda edición, el diccionario de la Lengua Española define el servicio como “Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales” y “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”.

4.2 Concepto de empresa de servicios

Una organización de servicios es aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados. (Ramírez, 2005, p.560)

4.3 Importancia del sector servicios

Las empresas de servicios no transforman materiales; satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen. Con las definiciones anteriores, se puede observar que la industria de servicios es un participante importante en los negocios mundiales.

En México, por ejemplo, de acuerdo con datos del INEGI actualizados al cuarto trimestre del 2011 ésta fue la mezcla de cada uno de los sectores de la población económicamente activa:

1. Servicios 41.9% del total
2. Comercio 19.4%
3. Manufacturero 15.5%
4. Agropecuario 14.3%
5. Construcción 7.5%
6. Otros no especificados 0.6%
7. No especificó su actividad 0.8%

Estas cifras indican que cada vez más individuos dependen de las organizaciones de servicios para su futuro.

4.4 Características de los servicios

Existen ciertas propiedades innatas involucradas en los procesos de servicios, que las diferencian notablemente de los procesos de manufactura. Estas características son las siguientes:

1. Los servicios son intangibles. No se pueden medir, evaluar o verificar antes de su despacho.
2. Los servicios reflejan el comportamiento del proveedor.
3. Una vez que se pierde la oportunidad, no hay una segunda alternativa.
4. El cliente forma parte del proceso.
5. El servicio no se puede anular, como ocurre con la fabricación de un producto.
6. Hay que finalizar las actividades de aseguramiento de la calidad, antes de generar el producto. La calidad en un servicio no se puede inspeccionar.
7. Cuanto más personal interactúe con el cliente, menos probabilidad hay de que éste quede satisfecho.

4.5 Clasificación de las empresas de servicios

Este tipo de empresas se clasifican en dos categorías:

1. De acuerdo al tipo de servicio que prestan:

1.1. *Empresas orientadas a prestar un servicio específico.*

Ofrecen un servicio a los consumidores de una manera permanente. (Despachos de contabilidad, de diseño de ingeniería, de asesoramiento legal, etcétera)

1.2. *Empresas orientadas a prestar servicios integrados.*

Ofrecen una amplia gama de servicios a los consumidores y se contratan por evento. (Compañías de seguros de vida, los bancos comerciales, los *hospitales*, las empresas de transportes, etcétera)

2. De acuerdo a su recurso más importante para realizar el servicio:

2.1. *Organizaciones intensivas en capital intelectual.*

El recurso primordial es el conocimiento en las áreas de especialidad. (Servicios de consultoría, escuelas y *hospitales*)

2.2. *Organizaciones intensivas en capital humano.*

Sus servicios requieren una fuerte inversión de horas-hombre. (Recolección de basura, servicios de limpieza y restaurantes de comida rápida)

2.3. Organizaciones intensivas en capital financiero.

El servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital. (Empresas de transportación, de alquiler de autos y servicios bancarios)

4.6 Organización de las empresas de servicios

A diferencia de las empresas manufactureras, en las que su organización y sus actividades tienden a ser similares, las empresas de servicios se organizan en tres grandes áreas: operaciones, soporte, ventas y mercadotecnia.

1. El departamento de operaciones en muchas empresas, como bancos, hoteles y *hospitales*, consiste en el uso de la mano de obra, los materiales y recursos tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Las áreas de soporte varían según el servicio que la empresa ofrece. Por ejemplo, en una línea aérea el departamento de mantenimiento es el área de soporte, en un *hospital* es el departamento de archivos y en un banco es el departamento de sistemas de información.
3. Los departamentos de mercadotecnia y ventas son relevantes en este tipo de empresas, debido a que a través de ellos se contacta al cliente, se promueve el servicio y se desarrollan nuevos servicios. Cuando se lanza un nuevo servicio es indispensable el apoyo de los departamentos de soporte.

4.7 Aspectos del costeo en las organizaciones de servicios

Las principales diferencias entre este tipo de instituciones y las empresas manufactureras son:

1. Los gastos de fabricación indirectos forman un porcentaje relevante del total del costo del servicio, en comparación con la mano de obra directa y los materiales directos.
2. En las empresas de servicios no existen costos del producto debido a que no hay inventarios. El costo del servicio que se presta se muestra en el estado de resultados como un costo del período.
3. Las organizaciones de servicios usan el costeo por órdenes en lugar de por procesos ya que cada servicio tiende a ser diferente por las especificaciones que establece el cliente.
4. El producto que se ofrece en las empresas de servicio no es tangible, como el de las empresas manufactureras y comerciales.
5. El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano. Este hecho justifica que los costos indirectos se asignen en función del costo de la mano de obra o del tiempo empleado en la generación de los servicios. Por otra parte, en muchos casos, las horas de mano de obra directa no necesariamente reflejarán el uso de los costos indirectos. En este caso se puede recurrir a la asignación basada en determinadas actividades,

relacionadas con causa-efecto, para lograr más exactitud en el costo de los servicios.

6. En las empresas de servicio cada orden de un cliente es un trabajo distinto, con una cuenta o un número de orden específico. Se recomienda identificar tanto los ingresos como los costos directos e indirectos de cada una de tal manera que se calcule correctamente el costo y el precio de dicho servicio.
7. Los costos estándares se pueden utilizar en las empresas de servicios, sobre todo si ciertos trabajos requieren el mismo tipo de esfuerzo.

4.8 Antecedentes del hospital

Para la mejor comprensión del caso, es pertinente dar a conocer algunos conceptos, que ayudarán a quienes no se encuentran familiarizados con este tipo de institución.

La palabra hospital viene del latín *hospes* es que significa “huésped” o sea “visita”. De *hospes* se transformó a *hospitalia*, para significar “departamento para visitas forasteras”, y de *hospitalia* a “hospital” para significar lugar que da auxilio a los ancianos y enfermos. Otras palabras con la misma raíz son: hotel, hospedaje, hospitalidad y hospedar.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el hospital como: “... El hospital es parte integrante de la organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. Es también centro de formación del personal médico y sanitario y de investigación bio social.”

José Luis Temes indica que la evolución del hospital en el tiempo ha producido al menos cuatro cambios en su organización (Temes, 2005, p. 2-3):

1. *Hospital-Caridad*. En este tipo de centro el personal voluntario, generalmente a tiempo parcial, se ocuparía de los pacientes desde la perspectiva de “por el enfermo hacia Dios”. Sin vías de financiamiento propias, su supervivencia dependería de la generosidad de las donaciones recibidas.

2. *Hospital-Beneficencia*. Se trata todavía de una institución de carácter humanitario. En el tiempo resulta diferente según los países, pero su filosofía vendría representada por hechos como la responsabilidad de la atención a los desprotegidos.

3. *Hospital Asistencial*. Se trata de la materialización a nivel asistencial de los logros sociales conseguidos por la Revolución Francesa. En esta etapa de la

historia aparece, nítidamente, la responsabilidad de los diferentes gobiernos en la atención sanitaria a sus ciudadanos (el derecho a la salud).

4. *Hospital-Empresa*. El comprobado aumento de los costos y su progresión imparable obliga a la aparición del hospital empresa. Se trata de aplicar a la institución hospitalaria las técnicas y métodos que se han demostrado rentables en otros campos de actividad. El sector privado, por su propia filosofía, incorpora y perfecciona estos métodos. Este modelo se caracteriza por:

1. La diversificación profesional, que no es más que la necesaria especialización del mundo industrial.
2. La distribución de los recursos, no de manera uniforme, sino en directa relación con la patología presentada por los pacientes. Surgen así las UCI (Unidades de Cuidados Intensivos), en donde las últimas tecnologías y técnicas más sofisticadas y, por tanto más caras, son puestas a disposición de aquellos pacientes cuya gravedad lo justifica, siendo atendidos por profesionales super especializados.

A la vista de lo expresado en éste capítulo se comprende la importancia de las empresas de servicios para la economía y en particular el tratamiento contable y administrativo de sus operaciones.

Si bien es cierto que los fundamentos de su planeación y control son adaptaciones de modelos existentes en las empresas de manufactura, el reto consiste -cuando menos en el hospital privado- en lograr un modelo de presupuesto que equilibre las necesidades de los profesionistas independientes (personal médico) y los objetivos de la institución.

Caso práctico

Presupuesto de operación en el hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V.

El hospital objeto de nuestro estudio se localiza en Tlalpan, al sur de la Ciudad de México, en un predio de casi diez mil metros cuadrados. Es un complejo hospitalario fundado en 1981 por un grupo de médicos interesados en la integración de la asistencia, enseñanza e investigación biomédica. Se dedica a la prestación de servicios médicos, de diagnóstico y de hospitalización. Inició como torre de consultorios, cambió a hospital de servicios generales, hasta su actual condición de centro de alta especialidad.

Misión

Médica Sur ofrece atención y práctica médica ética, efectiva y con calidez humana, en instalaciones de vanguardia con equipo de desarrollo tecnológico avanzado, para el beneficio y satisfacción total de nuestros usuarios.

Visión

Ser la mejor institución médica de México en los ámbitos asistencial, docente y de investigación.

Lema

Excelencia médica, calidez humana.

Valores

Ética: El compromiso ineludible con nosotros mismos de hacer bien las cosas, nos permite practicar la medicina con honestidad, con respeto por la vida y la dignidad de la persona, teniendo como guía fundamental el bien de cualquier paciente, sin ninguna distinción.

Seguridad: En todos los procesos evitamos cualquier daño, al paciente o a los trabajadores de Médica Sur, que pueda derivarse algún proceso médico.

Usuario: El interés por la satisfacción de las necesidades, actuales y futuras, de los pacientes, familiares, médicos y empresas que contratan nuestros servicios, representa una prioridad.

Servicio: Nos relacionamos de una manera afectuosa, demostrando un interés genuino por la persona.

Nuestra gente: Valoramos a nuestro personal como el recurso más importante de la organización, procuramos su satisfacción, desarrollo y bienestar. Fomentamos la expresión de sus mejores cualidades a través del trabajo en equipo, la motivación, la capacitación, la comunicación, el reconocimiento y la remuneración.

Finanzas: Nos preocupamos por mantener una operación financiera sana, de tal manera que se produzca una rentabilidad razonable para los inversionistas y se obtengan los recursos para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

Política de calidad

En Médica Sur estamos comprometidos con garantizar los más altos estándares de calidad en la atención y seguridad de los pacientes, sus familiares y nuestros colaboradores, a través de la mejora continua, excelencia médica, enseñanza e investigación dentro de un marco ético y de bien común para lograr la satisfacción total de los usuarios.

Compromisos médicos

1. La vida asistencial, es decir, la cura de enfermedades.
2. La vida docente, que consiste en la enseñanza y el aprendizaje de la medicina.
3. La investigación médica científica en todas sus modalidades.
4. La práctica académica intrahospitalaria.
5. La participación en agrupaciones de especialistas tanto nacionales como del exterior.
6. La conducta y principios morales universales de la ética médica.

Organigrama ejecutivo



Análisis de la operación y la estructura organizacional

1. **Capacidad instalada.** El hospital cuenta con 170 camas (155 para adultos y 15 para niños), su porcentaje de utilización es del 67%. El servicio de urgencias funciona las 24 horas del día, los 365 días del año.
2. **Medios de financiamiento.** Los ingresos principales provienen de la venta de servicios médicos, de diagnóstico y de hospitalización. Recibe otros ingresos por venta de medicamento al público, renta de consultorios, espacios comerciales y estacionamiento.
Los ingresos se reconocen en el período en el que se prestan los servicios y el 100% de ellos proviene del mercado nacional.
3. **Proceso de internamiento de pacientes.** Este proceso presenta dos variantes:
 - a. El paciente que cuenta con un seguro de gastos médicos mayores (85% de los casos), debe tramitar una carta de autorización expedida por su empresa o compañía aseguradora. Se registra en el departamento de admisión donde entrega la carta y firma un contrato de prestación de servicios.
 - b. El paciente que no dispone de un seguro (15% de los casos), firma el contrato, una fianza, un voucher abierto y deposita un anticipo.

Cubierto ese requisito, se asigna una habitación y se abre una cuenta donde se registran los consumos por fecha y hora. El proceso termina con el alta del paciente, la liquidación de la cuenta y la devolución de la fianza y el voucher.

4. **Inventarios.** Los medicamentos se almacenan en la farmacia central y el material desechable en el almacén general. Los inventarios se valúan al menor de su costo o valor de realización, utilizando el método de primeras entradas y primeras salidas.
5. **Depreciación.** La depreciación se calcula conforme al método de línea recta con base en la vida útil estimada de los activos, como sigue:

Activo	Años
Edificios y consultorios	28.7
Equipo médico	10.0
Maquinaria y herramientas	10.0
Mobiliario y equipo de oficina	10.0
Equipo de cómputo	4.0
Equipo de transporte	4.0

Desarrollo

De acuerdo con lo expuesto en el planteamiento del problema, existe un objetivo a lograr, sujeto a una serie de restricciones:

Objetivo: Elaborar un presupuesto que determine la rentabilidad de las unidades de negocio de un hospital privado.

Restricciones:

1. El formato de la información histórica no concuerda con el formato requerido por la contabilidad por áreas de responsabilidad.
2. El precio de los servicios se basa en el precio de los competidores.
3. Carece de un sistema de transferencia de gastos indirectos por servicios prestados a las unidades generadoras de ingresos.
4. El inventario obsoleto y de lento desplazamiento sobrepasa el estándar permitido.
5. Carece de costos estándar unitarios.
6. La operación y la estrategia están desunidos.

Antes de iniciar el presupuesto se revisó el estatus de los siguientes temas:

1. **Depuración de activos fijos.** La comparación del auxiliar de activos fijos contra el físico arrojó que algunos de ellos generaban depreciación en áreas ajenas a su operación, mientras que, en otros casos, algunos activos permanecían registrados en libros aunque se habían dado de baja físicamente.
2. **Depuración de centros de costo.** Se detectaron diez centros de costo que contablemente poseían una descripción que no concordaba con su actividad. Cinco centros de costo reunían las condiciones necesarias para ser considerados como áreas de responsabilidad independientes y, por otra parte, el 10% del personal se encontraba registrado en la nómina de un área ajena a su centro de trabajo. En vista de ello, se elaboró y presentó una propuesta a la directiva médica para actualizar las áreas de la organización:

Centros de utilidades (contabilizan ventas y costo de ventas)	
Clínicas	
1. Unidad de Diagnóstico Clínico	2. Psicoprofilaxis
3. Unidad de Litiasis Renal	4. Gamma Knife
5. Rehabilitación y Fisioterapia	6. Unidad de Medicina Nuclear
7. Radioterapia	8. Centro Oncológico
9. Unidad de Neurofisiología	10. Clínica de Sueño
11. Unidad Móvil de Diagnostico	12. Médica Laser - Estancia Corta
Hospital	
1. Quirófano Central	2. Hospital 4 Piso (Ortopedia)
3. Urgencias	4. Hospital 5 Piso (Cirugía general)

5. Unidad de Terapia Intensiva	6. Hospital 6 Piso (Cirugía genera)
7. Banco de Sangre	8. Hospital 7 Piso (Psiquiatría)
9. Ginecología y Obstetricia	10. Hospital 8 Piso (Oncología)
11. Neonatología	12. Unidad de Cuidados Coronarios
13. Inhaloterapia	14. Terapia Intermedia
15. Pediatría	16. Apoyo Nutricional
17. Hospital 2 Piso (Gineco. y Obstetr.)	18. Patología
19. Hospital 3 Piso (Geriatría)	20. Endoscopia
Concesiones	
1. Imagenología (Radiodiagnóstico)	2. Imagen por Resonancia Magnética
3. Atención Hospitalaria en casa	4. Hemodiálisis
5. Análisis Clínicos	
Otras Concesiones	
1. Inmobiliaria Médica Sur	2. Condóminos
3. Premédica (Plan Salud)	4. Central Parking
5. Restaurantes Polinesios	6. Controladora de Farmacias
7. Caja de Médicos	8. Estacionamiento
9. Seguros Tepeyac	10. Máquinas de Dulces y Café
11. Grupo Nacional Provincial	12. Farmacia Torre II
13. Seguros Comercial América	14. Farmacia Torre I
15. Meximed	16. Servicios Ejecutivos MS
Centros de costos (contabilizan costo de ventas)	
Apoyo a Productivos	
1. Nutrición	2. Ingeniería Biomédica
3. Central de equipos y esterilización (C.E.Y.E)	4. Registros Médicos y Bioestadística
5. Farmacia	6. Dirección de Operaciones
7. Subdirección de Enfermería	8. Caja de Sótano
9. Proyecto Azul	10. Puntos Médicos
11. Ropería	12. Costos
13. Admisión y Cuentas de Hospital	14. Almacén C.E.Y.E
15. Dirección General Médica	
Centros de gastos discrecionales (contabilizan gastos de administración)	
Apoyo General	
1. Mantenimiento y Conservación	2. Recursos Humanos
3. Servicios Generales	4. Infraestructura y Tecnología Biomédica
5. Dirección de Construcción y Conservación	6. Seguridad
7. Dirección Recursos Materiales	8. Intendencia
9. Almacén General	10. Guardería
11. Conservación Arquitectónica	12. Informática

Administración	
1. Presidencia	2. Tesorería
3. Dirección de Administración y Control	4. Jurídico
5. Dirección Académica	6. Auditoría Interna
7. Dirección Corporativa	8. Subdirección de Calidad
9. Dirección Corporativa-Finanzas	10. Fundación
11. Impuestos y Seguros	12. Dirección de Financiamiento
13. Contabilidad	14. Dirección de Proyectos
15. Dirección Programas Especiales	16. Presupuestos
17. Servicios Ejecutivos MS	
Centros de ingresos (contabilizan gastos de venta)	
Gastos de venta	
1. Dirección Servicios a Paciente	2. Promoción y Servicios
3. Relaciones Publicas	4. Gerencia de Ventas

Una vez revisada y autorizada la propuesta, se procedió a reflejar los cambios en el sistema de contabilidad y nóminas.

3. **Selección de la muestra.** Para efectos de ilustración del caso, se seleccionaron 4 unidades de negocio para obtener su rentabilidad:
 - 3.1. Quirófano Central
 - 3.2. Urgencias
 - 3.3. Unidad de Terapia Intensiva
 - 3.4. Hospital 8° piso
4. **Sistema contable.** Se clasificó la contabilidad de las ventas y el costo de ventas por línea de ingreso en:
 - 4.1. Servicio hospitalario⁶
 - 4.2. Análisis clínicos
 - 4.3. Estudios de radiodiagnóstico
 - 4.4. Medicamentos
 - 4.5. Material desechable

Nota: Los análisis clínicos, los estudios de radiodiagnóstico, los medicamentos y el material desechable se compran a compañías externas para su comercialización. Los medicamentos y el material desechable forman el inventario del hospital.

⁶ El Servicio hospitalario que venden las unidades de negocio es el siguiente
 Quirófano Central: *Hora de Quirófano*
 Urgencias: *Hora de Observación*
 Terapia Intensiva: *Día-Cama*
 Oncología: *Día-Cama*

5. **Control de inventarios.** El inventario de seguridad se estableció en un mes de ventas. Un factor que propicia el exceso de inventarios es la constante aparición en el mercado de material desechable y medicamento -nuevos o versiones mejoradas-. Los médicos comienzan a prescribirlos inmediatamente, sin embargo, es necesaria una labor de coordinación con ellos para agotar la existencia previa del producto que reemplazan o sustituyen.

En cuanto al control de inventarios, se desarrolló un reporte en el sistema informático basado en la cantidad de días sin movimiento que transcurren desde que un producto entra al almacén hasta que se surte para su venta. Esta medida disminuyó el problema del lento desplazamiento y la obsolescencia pero no lo pudo eliminar del todo. Esto se debe a que existen algunos medicamentos que no son de uso frecuente y son muy caros, y a pesar de ello se deben mantener en inventario por Norma Oficial Mexicana ya que se ocupan para reanimar pacientes en estado crítico. Se determinó que esto es un gasto presupuestable y justificado de las áreas de Terapia Intensiva y Urgencias.

6. **Proveedores.** Se formalizaron contratos anuales de compras con entregas programadas para garantizar el precio y el abasto de los cien productos más vendidos.
7. **Modelo de costeo.** El tipo de producto manufacturado y el proceso productivo utilizado, indicaron que el sistema de acumulación de costos apropiado es el costeo por órdenes de trabajo. El material desechable, los medicamentos y los estudios auxiliares de diagnóstico se cargan directamente a cada orden. La materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos de fabricación se aplican a las órdenes de trabajo con base en el número de horas de servicio o días-cama, mediante cuotas predeterminadas bajo el concepto “servicio hospitalario”. La materia prima directa se consideró parte integrante de los gastos indirectos de fabricación ya que su valor representa menos del 6% del costo de producción del servicio hospitalario. Adicionalmente, la regulación sanitaria en vigor previene sobre los efectos de la contaminación cruzada y obliga los fabricantes de material desechable a producir presentaciones individuales de casi todos sus productos. Consecuentemente, esto facilita la venta de dicho material en lugar de cargarlo al gasto del departamento.
8. **Fuentes de información.** Los datos provienen de las cifras contables y las estadísticas del departamento de Registros Médicos (número de pacientes, cirugías, etc.)

9. **Prorratesos.** En coordinación con los jefes de los departamentos respectivos, se determinaron las bases y el porcentaje de prorrateso para distribuir:
 - 9.1. El gasto de los departamentos de apoyo a producción
 - 9.2. El gasto de los departamentos de apoyo general y,
 - 9.3. Los gastos indirectos entre los centros de costo.
10. **Presentación de la información.** Los sueldos y prestaciones, el mantenimiento, la depreciación y los prorratesos se manejaron a nivel subcuenta en lugar de sub-subcuenta. Esta medida optimiza espacio y permite incorporar más conceptos de gasto en las cédulas.
11. **Reglas de elaboración.** Se distribuyó un manual donde se recalca a los usuarios la importancia de calcular los gastos a precios del año en curso. La tarea de inflacionar las cifras correspondió al gerente de presupuestos.
12. **Supuestos generales.** El presupuesto de operación 2012 debe cumplir con lo siguiente:
 - 12.1. Las ventas crecerán un 6% en volumen y un 4% en precio
 - 12.2. Los gastos de operación disminuirán 1%.
 - 12.3. El costo integral de financiamiento disminuirá 1%.
 - 12.4. Las operaciones financieras diversas disminuirán 2%.

Estado de resultados al cierre del año 2011

El objetivo del presupuesto o *plan* es planear el resultado de doce meses a futuro. Para ello, requiere conocer el resultado de los últimos doce meses.

En este caso, el estado de resultados 2011 solo dispone de información real a septiembre por lo que las cifras del último trimestre del año son una estimación basada en los volúmenes de venta previos.

El estado financiero que combina información real con estimaciones, se conoce en el medio financiero como *forecast* y se denominará así – o se usará la abreviatura *fcst-* en las cédulas subsecuentes.

El contenido de cada juego de cédulas es el siguiente:

1. Estado de resultados, acumulado y por unidad de negocio
2. Costo de ventas de servicios hospitalarios⁷ acumulado y por unidad de negocio.
3. Gastos de administración
4. Gastos de venta
5. Costo integral de financiamiento y otras operaciones financieras

⁷ En una empresa manufacturera equivale a los gastos indirectos de fabricación.

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
ACUMULADO														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST'11	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	3,945	2,928	3,818	3,785	3,948	3,939	4,234	4,100	5,868	6,051	5,362	5,552	53,530	
Material desechable	62,268	62,200	71,058	65,464	63,991	67,186	80,056	66,642	66,632	70,526	67,662	76,643	820,328	
Medicamentos	19,150	18,446	20,309	19,160	19,229	18,994	22,766	19,616	20,331	22,718	20,739	25,245	246,703	
Estudios de radiodiagnóstico	2,167	2,284	2,519	2,110	2,273	2,164	2,172	2,247	2,293	2,568	2,240	2,343	27,380	
Análisis clínicos	5,304	4,844	5,523	5,080	5,057	4,794	5,380	4,632	4,645	5,363	4,444	5,862	60,928	
VENTAS NETAS	34,993	26,501	32,786	29,177	30,463	34,427	36,320	37,552	32,134	36,479	34,089	38,857	403,777	100
Servicios hospitalarios	10,507	7,643	9,852	8,498	8,939	9,443	9,794	9,587	8,600	11,137	10,543	10,919	115,463	29
Material desechable	11,814	8,061	10,159	9,702	9,842	10,896	11,461	12,751	10,316	10,461	10,892	11,353	127,708	32
Medicamentos	7,586	6,869	7,954	6,707	6,997	9,002	9,915	9,766	7,976	9,508	8,086	11,286	101,652	25
Estudios de radiodiagnóstico	2,792	2,137	2,412	2,108	2,418	2,794	2,766	2,902	2,716	2,943	2,560	2,695	31,242	8
Análisis clínicos	2,294	1,791	2,409	2,162	2,267	2,292	2,384	2,546	2,526	2,431	2,007	2,603	27,712	7
COSTO DE VENTAS	19,791	16,538	18,516	18,910	18,869	20,896	21,156	22,311	20,342	21,129	19,789	21,891	240,138	59
Servicios hospitalarios	7,148	6,817	7,439	7,158	7,435	7,602	7,557	7,602	7,869	7,904	7,498	7,490	89,520	22
Material desechable	6,413	4,338	4,417	6,118	5,232	5,719	5,790	6,927	5,322	5,502	5,817	5,966	67,561	17
Medicamentos	2,299	2,351	3,039	2,169	2,832	3,622	3,794	3,589	3,122	3,564	2,927	4,343	37,651	9
Estudios de radiodiagnóstico	2,374	1,817	2,036	2,035	1,809	2,360	2,343	2,466	2,308	2,497	2,171	2,287	26,503	7
Análisis clínicos	1,557	1,215	1,585	1,430	1,561	1,593	1,672	1,727	1,721	1,662	1,377	1,804	18,903	5
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	15,202	9,963	14,270	10,267	11,594	13,531	15,164	15,241	11,792	15,351	14,300	16,966	163,640	41
Servicios hospitalarios	3,359	826	2,413	1,340	1,504	1,841	2,237	1,985	731	3,232	3,045	3,429	25,943	6
Material desechable	5,401	3,723	5,742	3,584	4,610	5,177	5,671	5,824	4,994	4,958	5,076	5,387	60,147	15
Medicamentos	5,287	4,518	4,915	4,538	4,165	5,380	6,121	6,177	4,854	5,944	5,160	6,943	64,002	16
Estudios de radiodiagnóstico	418	320	376	73	609	434	423	436	408	446	388	408	4,739	1
Análisis clínicos	737	576	824	732	706	699	712	819	805	769	630	799	8,808	2
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	43	38	44	35	38	39	42	41	37	42	42	44	41	
Servicios hospitalarios	32	11	24	16	17	19	23	21	9	29	29	31	22	
Material desechable	46	46	57	37	47	48	49	46	48	47	47	47	47	
Medicamentos	70	66	62	68	60	60	62	63	61	63	64	62	63	
Estudios de radiodiagnóstico	15	15	16	3	25	16	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	32	32	34	34	31	30	30	32	32	32	31	31	32	
Gastos de administración	4,696	3,556	4,400	3,916	4,088	4,620	4,874	5,039	4,312	4,896	4,575	5,215	54,187	13
Gastos de venta	640	485	600	534	557	630	665	687	588	668	624	711	7,389	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	9,866	5,922	9,270	5,818	6,948	8,281	9,625	9,514	6,892	9,787	9,101	11,040	102,064	25
Costo int. de finan.	133	101	125	111	116	131	138	143	122	139	130	148	1,534	0
RES. DESP. COSTO INT.	9,733	5,821	9,146	5,707	6,833	8,150	9,487	9,372	6,769	9,649	8,971	10,893	100,529	25
Otras oper. finan.	1,501	1,137	1,407	1,252	1,307	1,477	1,558	1,611	1,379	1,565	1,462	1,667	17,322	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	8,231	4,684	7,739	4,455	5,526	6,673	7,929	7,761	5,391	8,084	7,509	9,226	83,207	21
Provis. p. imp. y P.T.U.	2,552	1,452	2,399	1,381	1,713	2,069	2,458	2,406	1,671	2,506	2,328	2,860	25,794	6
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	5,680	3,232	5,340	3,074	3,813	4,604	5,471	5,355	3,720	5,578	5,181	6,366	57,413	14
Intereses pagados	751	569	704	626	654	739	780	806	690	783	732	834	8,668	565
Intereses ganados	(231)	(175)	(216)	(193)	(201)	(227)	(240)	(248)	(212)	(241)	(225)	(256)	(2,664)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	132	100	123	110	115	130	137	141	121	137	128	146	1,521	99
REPOMO	(519)	(393)	(486)	(433)	(452)	(511)	(539)	(557)	(477)	(541)	(506)	(576)	(5,990)	(390)
Costo int. de finan.	133	101	125	111	116	131	138	143	122	139	130	148	1,534	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS													MILES DE PESOS	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
ACUMULADO														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	7,148	6,817	7,439	7,158	7,435	7,602	7,557	7,602	7,869	7,904	7,498	7,490	89,520	100
Sueldos y prestaciones	2,798	2,407	2,922	2,684	2,928	2,914	2,854	2,969	3,059	3,065	3,065	3,065	34,731	39
Prorrato de apoyo a produc.	1,598	1,589	1,685	1,398	1,715	1,656	1,595	1,708	1,711	1,728	1,354	1,368	19,104	21
Depreciacion y amortizacion	765	761	762	762	764	761	766	770	775	775	775	775	9,211	10
Prorrato de gtos. de admón.	364	391	376	440	420	421	489	500	501	396	419	364	5,081	6
Material de Curación	420	338	401	457	352	391	409	374	336	417	420	420	4,736	5
Donativos	290	319	319	319	319	319	319	319	256	309	309	309	3,705	4
Serv.Hosp.Puntos Médicos	252	179	243	219	238	219	266	239	209	256	249	256	2,825	3
Refrigerio a Pacientes	93	118	198	148	149	131	184	96	160	149	138	131	1,696	2
Mantenimiento	46	71	103	138	58	113	77	114	89	125	125	125	1,183	1
Servicio de Limpieza	83	90	86	107	96	96	86	93	96	115	107	105	1,160	1
Instrumental	12	54	45	109	57	37	80	21	249	84	83	85	916	1
Arrendamiento de Eq.Médico	-	76	-	38	13	183	100	76	89	66	62	78	781	1
Seguros y Fianzas	65	61	51	61	64	55	62	66	67	61	61	61	736	1
Vestuario, Uniformes y Blanco	51	160	22	15	19	23	27	27	14	44	42	44	488	1
Material de Intendencia	38	22	43	19	31	54	39	59	50	46	42	45	487	1
Teléfonos y Fax	29	28	28	32	32	32	32	32	32	44	39	41	401	0
Formas impresas y continuas	24	21	29	25	32	29	25	18	21	36	32	34	326	0
Material de Mantenimiento	105	19	1	14	19	2	14	-	31	33	30	31	298	0
Agua	11	27	27	14	8	27	17	27	22	25	23	23	250	0
Alimentación	17	15	18	19	17	18	20	17	14	17	18	17	207	0
Energía Eléctrica	17	16	16	16	17	17	14	17	17	20	18	19	204	0
Recolección de Basura	12	11	15	16	15	15	8	11	3	15	13	15	148	0
Material de Oficina	14	8	10	18	8	12	17	6	8	15	13	14	143	0
Medicamentos	2	2	2	40	12	24	2	7	2	15	13	16	136	0
Combustibles y Lubricantes	7	9	9	12	8	12	17	9	9	12	11	12	127	0
Oxígeno y Gases Medicinales	8	8	8	8	21	11	12	8	10	10	11	11	126	0
Comida de Fin de Año	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	0
Agua Tratada	8	2	-	4	2	8	8	2	9	5	5	5	58	0
Material de Laboratorio	4	-	4	9	6	6	2	2	6	4	5	4	52	0
Radiocomunicaciones	2	2	3	2	2	2	2	2	7	3	3	3	32	0
Servicio de Fumigaciones	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0
Material para Equipos Gráficos	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	15	0
Arrendamiento Multivisión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	2	-	-	-	-	4	1	1	1	8	0
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	1	-	-	-	0	0	0	2	0

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
QUIRÓFANO CENTRAL														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	1,069	744	1,054	973	1,048	945	1,178	1,125	933	1,002	1,065	1,028	12,164	
Material desechable	28,636	29,352	33,023	31,281	28,880	34,064	41,432	37,649	33,561	32,113	35,060	34,598	399,649	
Medicamentos	5,575	5,557	6,399	6,040	5,792	6,493	8,109	7,617	6,609	6,574	7,099	6,981	78,845	
Estudios de radiodiagnóstico	144	182	184	155	150	182	195	193	195	178	182	174	2,114	
Análisis clínicos	133	141	191	169	165	152	187	159	168	194	228	174	2,061	
VENTAS NETAS	18,380	12,543	15,758	14,426	15,418	16,532	17,736	18,460	15,433	15,841	17,112	16,730	194,368	100
Servicios hospitalarios	6,008	4,127	5,448	4,750	5,202	5,458	5,868	5,544	4,884	5,225	5,553	5,360	63,427	33
Material desechable	9,940	6,549	8,093	7,705	8,022	8,762	9,343	10,564	8,340	8,335	9,100	8,980	103,734	53
Medicamentos	2,100	1,639	1,863	1,692	1,918	2,046	2,246	2,067	1,902	1,974	2,132	2,096	23,675	12
Estudios de radiodiagnóstico	231	173	248	217	209	197	206	233	230	219	224	214	2,601	1
Análisis clínicos	101	55	106	62	67	69	73	52	77	88	103	79	931	0
COSTO DE VENTAS	9,814	7,563	8,000	9,153	8,588	9,077	9,425	10,421	9,070	8,954	9,234	9,110	108,409	56
Servicios hospitalarios	3,210	3,094	3,314	3,133	3,214	3,276	3,514	3,428	3,553	3,368	3,150	3,131	39,385	20
Material desechable	5,743	3,796	3,789	5,281	4,552	4,950	5,044	6,167	4,630	4,738	5,173	5,105	58,968	30
Medicamentos	590	486	606	484	622	634	632	589	632	596	644	633	7,147	4
Estudios de radiodiagnóstico	198	146	212	208	150	165	176	196	199	186	190	182	2,208	1
Análisis clínicos	73	41	79	47	50	52	59	41	56	66	78	59	701	0
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	8,566	4,980	7,758	5,273	6,830	7,455	8,311	8,039	6,363	6,887	7,878	7,620	85,960	44
Servicios hospitalarios	2,798	1,033	2,134	1,617	1,988	2,182	2,354	2,116	1,331	1,857	2,404	2,229	24,043	12
Material desechable	4,197	2,753	4,304	2,424	3,470	3,812	4,299	4,397	3,710	3,597	3,927	3,875	44,766	23
Medicamentos	1,510	1,153	1,257	1,208	1,296	1,412	1,614	1,478	1,270	1,378	1,488	1,463	16,527	9
Estudios de radiodiagnóstico	33	27	36	9	59	32	30	37	31	33	34	32	393	0
Análisis clínicos	28	14	27	15	17	17	14	11	21	22	26	19	231	0
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	47	40	49	37	44	45	47	44	41	43	46	46	44	
Servicios hospitalarios	47	25	39	34	38	40	40	38	27	36	43	42	38	
Material desechable	42	42	53	31	43	44	46	42	44	43	43	43	43	
Medicamentos	72	70	67	71	68	69	72	72	67	70	70	70	70	
Estudios de radiodiagnóstico	14	16	15	4	28	16	15	16	13	15	15	15	15	
Análisis clínicos	28	25	25	24	25	25	19	21	27	25	25	25	25	
Gastos de administración	2,467	1,683	2,115	1,936	2,069	2,219	2,380	2,477	2,071	2,126	2,296	2,245	26,084	13
Gastos de venta	336	230	288	264	282	303	325	338	282	290	313	306	3,557	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	5,763	3,067	5,355	3,073	4,479	4,934	5,606	5,224	4,009	4,471	5,269	5,069	56,319	29
Costo int. de finan.	70	48	60	55	59	63	67	70	59	60	65	64	739	0
RES. DESP. COSTO INT.	5,693	3,020	5,295	3,018	4,420	4,871	5,539	5,154	3,951	4,411	5,204	5,005	55,580	29
Otras oper. finan.	789	538	676	619	661	709	761	792	662	680	734	718	8,338	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	4,905	2,481	4,619	2,399	3,759	4,162	4,778	4,362	3,289	3,731	4,470	4,287	47,242	24
Provis. p. imp. y P.T.U.	1,520	769	1,432	744	1,165	1,290	1,481	1,352	1,020	1,157	1,386	1,329	14,645	8
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	3,384	1,712	3,187	1,656	2,594	2,872	3,297	3,010	2,269	2,575	3,084	2,958	32,597	17
Intereses pagados	395	269	338	310	331	355	381	396	331	340	367	359	4,173	565
Intereses ganados	(121)	(83)	(104)	(95)	(102)	(109)	(117)	(122)	(102)	(105)	(113)	(110)	(1,283)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	69	47	59	54	58	62	67	70	58	60	64	63	732	99
REPOMO	(273)	(186)	(234)	(214)	(229)	(245)	(263)	(274)	(229)	(235)	(254)	(248)	(2,884)	(390)
Costo int. de finan.	70	48	60	55	59	63	67	70	59	60	65	64	739	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
QUIRÓFANO CENTRAL														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	3,210	3,094	3,314	3,133	3,214	3,276	3,514	3,428	3,553	3,368	3,150	3,131	39,385	100
Prorrateso de apoyo a produc.	1,118	1,087	1,096	1,000	1,086	1,126	1,124	1,199	1,163	1,112	840	868	12,819	33
Sueldos y prestaciones	887	747	1,006	730	920	901	913	931	914	915	915	915	10,695	27
Depreciación y amortización	330	332	333	333	333	332	334	335	339	339	339	339	4,018	10
Material de Curación	366	280	324	374	279	289	362	292	254	312	331	320	3,782	10
Serv.Hosp.Puntos Médicos	169	114	157	149	161	142	181	163	140	152	162	156	1,846	5
Prorrateso de gtos. de admón.	114	118	115	134	133	130	141	143	153	152	159	140	1,632	4
Mantenimiento	31	33	90	124	42	95	68	81	73	79	79	79	875	2
Instrumental	9	54	7	56	37	15	76	20	225	55	59	57	669	2
Arrendamiento de Eq.Médico	-	76	-	38	13	41	100	63	63	44	46	45	528	1
Servicio de Limpieza	34	37	35	44	39	39	35	38	39	38	40	39	456	1
Seguros y Fianzas	27	28	21	27	29	25	27	30	30	27	27	27	325	1
Refrigerio a Pacientes	20	20	33	18	23	30	26	24	24	24	26	25	292	1
Vestuario, Uniformes y Blanco	14	99	12	10	9	12	19	19	8	22	24	23	271	1
Material de Intendencia	14	8	16	7	11	21	15	23	20	15	16	15	181	0
Alimentación	13	11	13	15	12	13	16	13	11	13	14	13	157	0
Oxígeno y Gases Medicinales	8	8	8	8	21	11	12	8	10	10	11	11	126	0
Material de Mantenimiento	6	2	1	9	18	1	13	-	30	9	9	9	107	0
Teléfonos y Fax	8	6	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	91	0
Agua	4	10	10	5	3	10	6	10	8	7	8	7	89	0
Formas impresas y continuas	6	4	5	6	12	5	8	5	6	6	7	6	76	0
Energía Eléctrica	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59	0
Material de Oficina	8	2	3	8	-	4	9	2	3	4	5	4	52	0
Material de Laboratorio	4	-	4	9	6	6	2	2	6	4	5	4	52	0
Recolección de Basura	3	3	4	4	4	4	2	3	1	3	3	3	38	0
Comida de Fin de Año	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0
Combustibles y Lubricantes	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	2	30	0
Agua Tratada	3	1	-	2	1	3	3	1	4	2	2	2	24	0
Radiocomunicaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	19	0
Medicamentos	2	2	2	1	2	-	1	3	-	1	2	1	17	0
Servicio de Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	2	-	-	-	-	4	1	1	1	8	0
Donativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material para Equipos Gráficos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
URGENCIAS														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	2,166	1,648	2,073	2,190	2,305	2,323	2,423	2,328	4,301	4,391	3,721	3,912	33,781	
Material desechable	11,555	10,873	11,854	10,527	11,884	11,207	11,163	11,314	9,487	10,215	8,777	9,275	128,131	
Medicamentos	3,193	2,930	3,209	3,019	3,287	3,097	3,174	3,245	2,680	2,777	2,720	3,052	36,383	
Estudios de radiodiagnóstico	1,685	1,812	1,977	1,621	1,802	1,707	1,609	1,810	1,798	1,995	1,741	1,670	21,227	
Análisis clínicos	2,973	2,663	2,983	2,641	2,860	2,657	2,746	3,002	2,467	2,819	2,250	2,701	32,762	
VENTAS NETAS	8,690	6,805	7,776	6,753	7,109	7,843	8,082	7,744	7,261	9,551	8,211	8,700	94,525	100
Servicios hospitalarios	2,729	2,178	2,597	2,154	2,183	2,302	2,286	2,210	2,115	4,189	3,549	3,732	32,224	34
Material desechable	891	705	921	804	847	909	861	874	826	781	671	709	9,800	10
Medicamentos	1,221	974	957	853	932	1,153	1,269	1,101	1,000	944	924	1,037	12,366	13
Estudios de radiodiagnóstico	2,206	1,690	1,822	1,558	1,784	2,080	2,172	2,064	1,918	2,181	1,903	1,825	23,203	25
Análisis clínicos	1,643	1,258	1,479	1,384	1,363	1,399	1,494	1,495	1,402	1,457	1,163	1,396	16,933	18
COSTO DE VENTAS	5,391	4,502	4,926	4,795	4,653	5,295	5,288	5,210	5,100	5,558	5,018	5,138	60,875	64
Servicios hospitalarios	1,864	1,746	1,911	1,854	1,904	1,964	1,861	1,944	2,003	2,255	2,179	2,172	23,658	25
Material desechable	307	245	268	330	288	306	282	287	274	265	227	240	3,319	4
Medicamentos	310	281	319	247	302	356	345	287	299	274	268	301	3,589	4
Estudios de radiodiagnóstico	1,873	1,433	1,535	1,512	1,315	1,765	1,836	1,751	1,631	1,847	1,612	1,546	19,657	21
Análisis clínicos	1,037	797	893	852	844	904	964	941	893	916	731	878	10,651	11
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	3,299	2,303	2,850	1,958	2,456	2,548	2,794	2,534	2,161	3,994	3,193	3,561	33,651	36
Servicios hospitalarios	865	432	686	300	279	338	425	266	112	1,933	1,371	1,559	8,566	9
Material desechable	584	460	653	474	559	603	579	587	552	517	444	469	6,481	7
Medicamentos	911	693	638	606	630	797	924	814	701	670	656	736	8,776	9
Estudios de radiodiagnóstico	333	257	287	46	469	315	336	313	287	333	291	279	3,546	4
Análisis clínicos	606	461	586	532	519	495	530	554	509	541	431	518	6,282	7
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	38	34	37	29	35	32	35	33	30	42	39	41	36	
Servicios hospitalarios	32	20	26	14	13	15	19	12	5	46	39	42	27	
Material desechable	66	65	71	59	66	66	67	67	66	66	66	66	66	
Medicamentos	75	71	67	71	68	69	73	74	70	71	71	71	71	
Estudios de radiodiagnóstico	15	15	16	3	26	15	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	37	37	40	38	38	35	35	37	36	37	37	37	37	
Gastos de administración	1,166	913	1,044	906	954	1,053	1,085	1,039	974	1,282	1,102	1,168	12,685	13
Gastos de venta	159	125	142	124	130	144	148	142	133	175	150	159	1,730	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	1,974	1,265	1,664	928	1,372	1,352	1,561	1,353	1,054	2,537	1,941	2,235	19,236	20
Costo int. de finan.	33	26	30	26	27	30	31	29	28	36	31	33	359	0
RES. DESP. COSTO INT.	1,941	1,239	1,635	903	1,345	1,322	1,531	1,324	1,026	2,501	1,910	2,202	18,877	20
Otras oper. finan.	373	292	334	290	305	336	347	332	311	410	352	373	4,055	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	1,568	947	1,301	613	1,040	986	1,184	991	715	2,091	1,557	1,828	14,821	16
Provis. p. imp. y P.T.U.	486	294	403	190	322	306	367	307	222	648	483	567	4,595	5
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	1,082	654	898	423	718	680	817	684	493	1,443	1,075	1,262	10,227	11
Intereses pagados	187	146	167	145	153	168	174	166	156	205	176	187	2,029	565
Intereses ganados	(57)	(45)	(51)	(45)	(47)	(52)	(53)	(51)	(48)	(63)	(54)	(57)	(624)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	33	26	29	25	27	30	30	29	27	36	31	33	356	99
REPOMO	(129)	(101)	(115)	(100)	(105)	(116)	(120)	(115)	(108)	(142)	(122)	(129)	(1,402)	(390)
Costo int. de finan.	33	26	30	26	27	30	31	29	28	36	31	33	359	100

MILES DE PESOS														
MÉDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
URGENCIAS														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	1,864	1,746	1,911	1,854	1,904	1,964	1,861	1,944	2,003	2,255	2,179	2,172	23,658	100
Sueldos y prestaciones	888	799	912	875	948	978	960	988	1,071	1,097	1,097	1,097	11,710	49
Depreciación y amortización	274	274	274	274	277	275	277	279	280	280	280	280	3,324	14
Donativos	185	203	203	203	203	203	203	203	171	197	197	197	2,369	10
Prorrateo de apoyo a produc.	177	183	210	162	225	195	187	198	205	199	167	163	2,271	10
Prorrateo de gtos. de admón.	54	55	57	66	63	65	66	74	85	81	89	72	827	3
Material de Curación	28	30	59	35	43	56	16	32	40	68	58	61	526	2
Serv.Hosp.Puntos Médicos	38	29	35	28	28	29	34	31	29	57	48	51	436	2
Servicio de Limpieza	24	26	25	31	28	28	25	27	28	49	41	44	376	2
Seguros y Fianzas	21	20	18	19	19	17	19	19	19	19	19	19	228	1
Teléfonos y Fax	13	15	14	18	17	17	17	17	17	29	25	26	225	1
Formas impresas y continuas	15	13	21	11	15	16	13	9	9	25	21	22	189	1
Instrumental	3	-	38	53	13	5	-	-	1	23	19	20	175	1
Mantenimiento	9	25	7	1	1	8	3	27	11	27	27	27	172	1
Material de Mantenimiento	96	8	-	5	-	-	-	-	-	22	19	20	169	1
Material de Intendencia	7	4	8	3	5	9	6	10	8	12	10	11	93	0
Refrigerio a Pacientes	7	8	4	6	7	8	7	4	6	12	10	10	89	0
Medicamentos	-	-	-	36	(12)	24	-	1	-	10	8	9	76	0
Agua	3	7	7	4	2	7	5	7	6	10	8	9	75	0
Vestuario, Uniformes y Blanco	4	28	-	-	2	4	-	2	2	8	7	8	65	0
Material de Oficina	4	5	3	7	5	3	7	2	2	8	6	7	59	0
Energía Eléctrica	4	4	4	4	4	4	3	4	4	7	6	6	54	0
Recolección de Basura	3	3	4	5	4	4	2	3	1	6	5	5	45	0
Comida de Fin de Año	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0
Combustibles y Lubricantes	1	2	2	3	2	3	4	2	2	4	4	4	33	0
Material para Equipos Gráficos	1	1	1	1	1	-	2	1	1	2	2	2	14	0
Radiocomunicaciones	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0
Agua Tratada	1	-	-	-	-	1	1	-	1	1	1	1	6	0
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	1	-	-	-	0	0	0	2	0
Arrendamiento de Eq.Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oxígeno y Gases Medicinales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de Fumigaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
TERAPIA INTENSIVA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	128	104	159	135	124	145	119	62	126	135	94	205	1,536	
Material desechable	12,206	12,107	15,534	13,841	13,704	12,377	16,221	6,263	13,699	15,075	12,241	20,969	164,237	
Medicamentos	4,319	4,306	4,781	4,289	4,457	3,816	5,043	1,917	5,140	5,342	3,424	7,815	54,649	
Estudios de radiodiagnóstico	199	165	217	206	183	169	242	105	182	213	177	323	2,381	
Análisis clínicos	1,397	1,301	1,648	1,588	1,384	1,302	1,667	675	1,318	1,511	1,237	2,090	17,118	
VENTAS NETAS	3,598	3,618	5,574	4,715	4,320	5,916	6,656	6,429	5,550	6,235	4,338	9,057	66,006	100
Servicios hospitalarios	562	457	714	615	594	602	546	687	583	657	457	997	7,471	11
Material desechable	657	506	828	876	704	893	912	915	827	925	751	1,287	10,082	15
Medicamentos	1,962	2,298	3,239	2,564	2,297	3,643	4,419	3,855	3,086	3,840	2,461	5,617	39,281	60
Estudios de radiodiagnóstico	125	111	195	187	208	262	219	294	249	236	196	358	2,641	4
Análisis clínicos	292	246	598	473	517	516	560	678	805	576	472	797	6,531	10
COSTO DE VENTAS	2,298	2,353	3,312	2,921	3,221	4,146	4,104	3,854	3,960	3,886	3,028	5,095	42,178	64
Servicios hospitalarios	1,019	962	1,060	1,116	1,158	1,296	1,055	1,138	1,263	1,175	1,113	1,180	13,536	21
Material desechable	248	188	260	373	300	350	329	326	314	349	284	486	3,807	6
Medicamentos	658	903	1,381	913	1,161	1,876	2,086	1,640	1,577	1,711	1,097	2,504	17,507	27
Estudios de radiodiagnóstico	107	97	166	172	175	216	188	254	208	202	168	307	2,260	3
Análisis clínicos	266	203	445	347	427	408	446	496	598	447	366	619	5,068	8
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	1,300	1,265	2,262	1,794	1,099	1,770	2,552	2,575	1,590	2,349	1,310	3,962	23,828	36
Servicios hospitalarios	(457)	(505)	(346)	(501)	(564)	(694)	(509)	(451)	(680)	(519)	(656)	(183)	(6,065)	(9)
Material desechable	409	318	568	503	404	543	583	589	513	576	468	801	6,275	10
Medicamentos	1,304	1,395	1,858	1,651	1,136	1,767	2,333	2,215	1,509	2,128	1,364	3,114	21,775	33
Estudios de radiodiagnóstico	18	14	29	15	33	46	31	40	41	34	28	52	381	1
Análisis clínicos	26	43	153	126	90	108	114	182	207	129	106	179	1,462	2
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	36	35	41	38	25	30	38	40	29	38	30	44	36	
Servicios hospitalarios	(81)	(111)	(48)	(81)	(95)	(115)	(93)	(66)	(117)	(79)	(143)	(18)	(81)	
Material desechable	62	63	69	57	57	61	64	64	62	62	62	62	62	
Medicamentos	66	61	57	64	49	49	53	57	49	55	55	55	55	
Estudios de radiodiagnóstico	14	13	15	8	16	18	14	14	16	14	14	14	14	
Análisis clínicos	9	17	26	27	17	21	20	27	26	22	22	22	22	
Gastos de administración	483	486	748	633	580	794	893	863	745	837	582	1,215	8,858	13
Gastos de venta	66	66	102	86	79	108	122	118	102	114	79	166	1,208	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	751	713	1,412	1,075	440	868	1,537	1,595	744	1,398	649	2,581	13,762	21
Costo int. de finan.	14	14	21	18	16	22	25	24	21	24	16	34	251	0
RES. DESP. COSTO INT.	738	700	1,391	1,057	424	845	1,512	1,570	723	1,374	632	2,546	13,511	20
Otras oper. finan.	154	155	239	202	185	254	286	276	238	267	186	389	2,832	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	583	544	1,152	855	238	592	1,226	1,294	484	1,107	446	2,158	10,680	16
Provis. p. imp. y P.T.U.	181	169	357	265	74	183	380	401	150	343	138	669	3,311	5
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	402	376	795	590	165	408	846	893	334	764	308	1,489	7,369	11
Intereses pagados	77	78	120	101	93	127	143	138	119	134	93	194	1,417	565
Intereses ganados	(24)	(24)	(37)	(31)	(29)	(39)	(44)	(42)	(37)	(41)	(29)	(60)	(436)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	14	14	21	18	16	22	25	24	21	23	16	34	249	99
REPOMO	(53)	(54)	(83)	(70)	(64)	(88)	(99)	(95)	(82)	(92)	(64)	(134)	(979)	(390)
Costo int. de finan.	14	14	21	18	16	22	25	24	21	24	16	34	251	100

MILES DE PESOS														
MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
TERAPIA INTENSIVA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	1,019	962	1,060	1,116	1,158	1,296	1,055	1,138	1,263	1,175	1,113	1,180	13,536	100
Sueldos y prestaciones	676	583	702	758	756	743	690	733	808	751	751	751	8,702	64
Prorrato de apoyo a produc.	166	178	193	156	199	189	180	188	197	180	143	141	2,109	16
Depreciacion y amortizacion	68	62	62	62	62	62	62	63	63	63	63	63	755	6
Prorrato de gtos. de admón.	44	48	48	54	54	54	56	61	63	67	71	60	680	5
Arrendamiento de Eq.Médico	-	-	-	-	-	142	-	13	26	22	15	34	252	2
Serv.Hosp.Puntos Médicos	13	12	18	13	22	19	17	15	12	17	12	26	197	1
Material de Curación	4	9	(3)	26	5	18	9	25	27	15	10	22	167	1
Refrigerio a Pacientes	10	12	6	12	11	12	10	4	9	11	7	16	120	1
Seguros y Fianzas	10	5	5	8	8	6	8	9	9	8	8	8	91	1
Material de Intendencia	5	3	6	2	4	7	5	8	7	6	4	9	66	0
Instrumental	-	-	-	-	-	17	1	1	22	5	3	8	57	0
Mantenimiento	3	7	4	5	3	4	2	1	3	7	7	7	52	0
Vestuario, Uniformes y Blanco	6	23	4	-	-	-	1	1	-	4	3	7	49	0
Medicamentos	-	-	-	1	21	-	-	3	2	3	2	5	38	0
Recolección de Basura	3	2	3	3	3	3	2	2	-	3	2	4	29	0
Teléfonos y Fax	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25	0
Energía Eléctrica	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25	0
Comida de Fin de Año	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0
Formas impresas y continuas	1	1	-	5	-	3	1	1	4	2	1	3	22	0
Agua	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	20	0
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	14	0
Servicio de Limpieza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13	0
Material de Oficina	-	-	2	2	-	4	-	-	-	1	1	1	11	0
Material de Mantenimiento	-	7	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	10	0
Agua Tratada	1	-	-	-	-	1	1	-	1	0	0	1	6	0
Alimentación	-	-	-	-	1	1	-	-	-	0	0	0	3	0
Material para Equipos Gráficos	-	-	-	-	-	1	-	-	-	0	0	0	1	0
Donativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oxígeno y Gases Medicinales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Radiocomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de Fumigaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
ONCOLOGÍA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	582	432	532	487	471	526	514	585	508	523	482	407	6,049	
Material desechable	9,871	9,868	10,647	9,815	9,523	9,538	11,240	11,416	9,885	13,123	11,584	11,801	128,311	
Medicamentos	6,063	5,653	5,920	5,812	5,693	5,588	6,440	6,837	5,902	8,025	7,496	7,397	76,826	
Estudios de radiodiagnóstico	139	125	141	128	138	106	126	139	118	182	140	176	1,658	
Análisis clínicos	801	739	701	682	648	683	780	796	692	839	729	897	8,987	
VENTAS NETAS	4,325	3,535	3,678	3,283	3,616	4,136	3,846	4,919	3,890	4,853	4,427	4,370	48,878	100
Servicios hospitalarios	1,208	881	1,093	979	960	1,081	1,094	1,146	1,018	1,067	983	830	12,341	25
Material desechable	326	301	317	317	269	332	345	398	323	419	369	376	4,092	8
Medicamentos	2,303	1,958	1,895	1,598	1,850	2,160	1,981	2,743	1,988	2,750	2,569	2,535	26,331	54
Estudios de radiodiagnóstico	230	163	147	146	217	255	169	311	319	307	236	297	2,797	6
Análisis clínicos	258	232	226	243	320	308	257	321	242	310	269	331	3,317	7
COSTO DE VENTAS	2,288	2,120	2,278	2,041	2,407	2,378	2,339	2,826	2,212	2,731	2,509	2,547	28,677	59
Servicios hospitalarios	1,055	1,015	1,154	1,055	1,159	1,066	1,127	1,092	1,050	1,106	1,057	1,006	12,942	26
Material desechable	115	109	100	134	92	113	135	147	104	150	132	135	1,466	3
Medicamentos	741	681	733	525	747	756	731	1,073	614	983	918	906	9,407	19
Estudios de radiodiagnóstico	196	141	123	143	169	214	143	265	270	261	201	252	2,378	5
Análisis clínicos	181	174	168	184	240	229	203	249	174	232	201	248	2,483	5
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	2,037	1,415	1,400	1,242	1,209	1,758	1,507	2,093	1,678	2,121	1,918	1,823	20,201	41
Servicios hospitalarios	153	(134)	(61)	(76)	(199)	15	(33)	54	(32)	(39)	(74)	(176)	(601)	(1)
Material desechable	211	192	217	183	177	219	210	251	219	269	237	242	2,626	5
Medicamentos	1,562	1,277	1,162	1,073	1,103	1,404	1,250	1,670	1,374	1,768	1,651	1,629	16,923	35
Estudios de radiodiagnóstico	34	22	24	3	48	41	26	46	49	46	35	44	419	1
Análisis clínicos	77	58	58	59	80	79	54	72	68	78	68	83	834	2
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	47	40	38	38	33	43	39	43	43	44	43	42	41	
Servicios hospitalarios	13	(15)	(6)	(8)	(21)	1	(3)	5	(3)	(4)	(7)	(21)	(5)	
Material desechable	65	64	68	58	66	66	61	63	68	64	64	64	64	
Medicamentos	68	65	61	67	60	65	63	61	69	64	64	64	64	
Estudios de radiodiagnóstico	15	13	16	2	22	16	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	30	25	26	24	25	26	21	22	28	25	25	25	25	
Gastos de administración	580	474	494	441	485	555	516	660	522	651	594	586	6,559	13
Gastos de venta	79	65	67	60	66	76	70	90	71	89	81	80	894	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	1,377	876	839	741	658	1,127	920	1,343	1,085	1,381	1,243	1,156	12,747	26
Costo int. de finan.	16	13	14	12	14	16	15	19	15	18	17	17	186	0
RES. DESP. COSTO INT.	1,361	862	825	729	644	1,112	906	1,324	1,070	1,363	1,226	1,140	12,561	26
Otras oper. finan.	186	152	158	141	155	177	165	211	167	208	190	187	2,097	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	1,175	711	667	588	489	934	741	1,113	903	1,155	1,036	952	10,464	21
Provis. p. imp. y P.T.U.	364	220	207	182	151	290	230	345	280	358	321	295	3,244	7
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	811	490	460	406	337	645	511	768	623	797	715	657	7,220	15
Intereses pagados	93	76	79	70	78	89	83	106	84	104	95	94	1,049	565
Intereses ganados	(29)	(23)	(24)	(22)	(24)	(27)	(25)	(32)	(26)	(32)	(29)	(29)	(323)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	16	13	14	12	14	16	14	19	15	18	17	16	184	99
REPOMO	(64)	(52)	(55)	(49)	(54)	(61)	(57)	(73)	(58)	(72)	(66)	(65)	(725)	(390)
Costo int. de finan.	16	13	14	12	14	16	15	19	15	18	17	17	186	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS													MILES DE PESOS	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
ONCOLOGÍA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	1,055	1,015	1,154	1,055	1,159	1,066	1,127	1,092	1,050	1,106	1,057	1,006	12,942	100
Sueldos y prestaciones	347	278	302	321	304	292	291	317	266	302	302	302	3,624	28
Prorrato de gtos. de admón.	152	170	156	186	170	172	226	222	200	96	100	93	1,943	15
Prorrato de apoyo a produc.	137	141	186	80	205	146	104	123	146	237	204	196	1,905	15
Donativos	105	116	116	116	116	116	116	116	85	111	111	111	1,336	10
Refrigerio a Pacientes	56	78	155	112	108	81	141	64	121	103	95	80	1,195	9
Depreciación y amortización	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93	93	93	1,114	9
Serv.Hosp.Puntos Médicos	32	24	33	29	27	29	34	30	28	30	28	23	347	3
Servicio de Limpieza	24	26	25	31	28	28	25	27	28	27	25	21	316	2
Material de Curación	22	19	21	22	25	28	22	25	15	22	21	17	260	2
Material de Intendencia	12	7	13	7	11	17	13	18	15	13	12	10	147	1
Vestuario, Uniformes y Blanco	27	10	6	5	8	7	7	5	4	9	8	7	103	1
Seguros y Fianzas	7	8	7	7	8	7	8	8	9	8	8	8	92	1
Mantenimiento	3	6	2	8	12	6	4	5	2	12	12	12	85	1
Agua	3	8	8	4	2	8	5	8	6	6	5	5	68	1
Energía Eléctrica	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	4	65	1
Teléfonos y Fax	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	60	0
Combustibles y Lubricantes	3	4	4	5	3	5	7	4	4	4	4	3	51	0
Alimentación	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	47	0
Formas impresas y continuas	2	3	3	3	5	5	3	3	2	3	3	3	38	0
Recolección de Basura	3	3	4	4	4	4	2	3	1	3	3	2	37	0
Agua Tratada	3	1	-	2	1	3	3	1	3	2	2	1	22	0
Material de Oficina	2	1	2	1	3	1	1	2	3	2	2	1	21	0
Instrumental	-	-	-	-	7	-	3	-	1	1	1	1	14	0
Comida de Fin de Año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Servicio de Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Arrendamiento Multivisión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Material de Mantenimiento	3	2	-	-	1	1	1	-	1	1	1	1	12	0
Medicamentos	-	-	-	2	1	-	1	-	-	0	0	0	5	0
Arrendamiento de Eq.Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oxígeno y Gases Medicinales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Radiocomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material para Equipos Gráficos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														MILES DE PESOS	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN															
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)															
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4,696	3,556	4,400	3,916	4,088	4,620	4,874	5,039	4,312	4,896	4,575	5,215	54,187	100	
Sueldos y prestaciones	2,306	1,818	1,128	2,058	3,113	2,189	2,186	2,371	1,877	2,276	2,089	2,389	25,802	48	
Servicios MSB	753	548	420	515	465	694	674	753	542	689	637	734	7,423	14	
Mantenimiento	323	261	319	284	280	341	358	313	472	392	365	421	4,129	8	
Depreciación y amortización	384	294	222	264	208	339	304	344	260	322	295	342	3,580	7	
Honorarios Personas Morales	331	192	132	191	221	191	246	303	264	235	250	263	2,820	5	
Servicios de Seguridad	199	153	123	151	128	202	256	246	186	219	205	243	2,311	4	
Comisión Vales de Despensa	-	-	-	-	517	170	447	199	151	210	193	231	2,119	4	
Serv. de Admón. Hospitalaria	115	106	84	98	101	128	114	152	113	135	125	141	1,411	3	
Servicios Ejecutivos MS	84	62	46	77	203	74	86	78	87	127	121	107	1,152	2	
Donativos	37	86	65	77	63	169	93	105	79	98	90	104	1,067	2	
Asesoría Expert	-	-	-	-	218	69	63	72	56	102	109	87	778	1	
Material de Mantenimiento	49	32	56	77	30	59	57	50	85	69	58	71	694	1	
Gastos de Viaje	21	15	45	15	9	22	44	7	215	61	63	83	602	1	
Digitalización de Documentos	4	1	80	46	40	5	1	130	96	61	56	65	586	1	
Energía Eléctrica	55	38	31	36	35	53	47	56	60	55	51	60	578	1	
Servicio de Limpieza	51	42	31	46	33	54	44	54	42	52	47	54	550	1	
Honorarios Consejeros	-	-	172	111	(4)	-	78	28	7	-	37	-	429	1	
Seguros y Fianzas	63	13	25	28	24	40	38	42	32	39	36	42	423	1	
Teléfonos y Fax	42	29	23	27	24	38	36	40	31	37	34	40	401	1	
Representación Jurídica	-	-	181	19	-	-	-	-	-	-	42	-	242	0	
Material de Oficina	24	22	10	15	12	21	21	12	35	21	21	25	240	0	
Servicio de Reclutamiento	19	18	20	20	13	19	16	27	17	21	19	22	230	0	
Material de Intendencia	15	6	9	14	14	28	11	20	13	19	17	20	185	0	
Publicación D.O.F/Inf.Anu	-	-	-	46	66	-	-	-	-	27	20	9	169	0	
Cuota Anual BMV y CNBV	45	106	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151	0	
Vestuario, Uniformes y Blanco	30	8	10	27	3	14	7	1	1	10	6	7	123	0	
Traslado de Valores	13	10	7	9	7	12	10	12	8	11	10	11	121	0	
Honorarios Personas Físicas	1	1	1,460	3	(1,397)	8	7	11	1	6	5	7	113	0	
Servicios de Avalúo	4	10	2	14	2	3	11	10	3	8	6	7	79	0	
Radiocomunicaciones	7	3	14	5	4	6	6	6	5	6	5	6	73	0	
Derechos y Gastos Notariales	9	2	3	3	9	15	3	5	3	5	5	5	67	0	
Cuotas y Suscripciones	18	1	1	12	6	-	11	0	0	5	3	2	61	0	
Agua	3	5	3	3	1	16	2	7	3	6	5	7	60	0	
Comida de Fin de Año	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	43	0	
Prorrato a gastos de venta	(26)	(26)	(26)	(31)	(29)	(29)	(33)	(33)	(34)	(35)	(37)	(32)	(371)	(1)	
Prorrato al costo de ventas	(288)	(306)	(298)	(347)	(335)	(335)	(376)	(389)	(401)	(396)	(419)	(364)	(4,254)	(8)	

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														MILES DE PESOS	
GASTOS DE VENTA															
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)															
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%	
GASTOS DE VENTA	640	485	600	534	557	630	665	687	588	668	624	711	7,389	100	
Sueldos y prestaciones	263	122	242	112	269	200	151	276	322	222	220	243	2,643	36	
Anuncios Prensa e Internet	158	238	147	240	112	263	360	195	64	250	224	273	2,524	34	
Juntas y Asambleas	37	34	33	34	49	26	30	44	44	40	36	39	447	6	
Prorrateo de gtos. de admón.	26	26	26	31	29	29	33	33	34	35	37	32	371	5	
Emisión de Video	51	24	76	36	33	25	4	6	8	21	15	15	313	4	
Honorarios Personas Morales	23	9	16	18	23	21	14	24	31	22	21	23	245	3	
Depreciación y amortización	16	7	10	9	12	9	7	15	20	13	12	14	143	2	
Formas impresas y continuas	36	1	2	7	4	26	15	11	1	12	12	15	142	2	
Mantenimiento	-	1	7	1	1	3	2	19	15	4	4	5	62	1	
Teléfonos y Fax	5	9	10	2	4	3	2	4	4	3	3	3	54	1	
Honorarios Personas Físicas	2	1	2	1	2	5	5	2	15	5	5	7	53	1	
Promocionales	-	-	-	5	-	4	14	6	-	6	6	8	49	1	
Material de Oficina	3	2	2	5	3	2	7	3	3	4	4	5	44	1	
Diseño Gráfico	6	-	11	2	6	2	5	0	1	3	3	3	44	1	
Servicio de Limpieza	4	2	3	3	4	3	2	4	5	4	3	4	41	1	
Resguardo de Documentos	-	-	-	-	-	-	-	25	-	4	4	5	38	1	
Fletes, Acarreos y Mensaj	5	1	2	2	1	1	5	1	4	3	2	3	31	0	
Energía Eléctrica	1	0	1	1	1	1	0	3	4	3	2	3	20	0	
Gastos de Viaje	-	-	3	9	-	-	1	1	-	3	1	1	19	0	
Alquiler de Mobiliario	-	4	-	7	-	-	2	-	-	2	1	1	18	0	
Material de Mantenimiento	-	0	-	3	0	2	1	3	1	2	1	2	16	0	
Material de Intendencia	0	0	1	0	0	1	0	2	4	1	1	2	13	0	
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	
Cuotas y Suscripciones	-	-	-	4	-	-	-	3	-	1	1	1	10	0	
Arreglos Florales y Obsequios	0	0	-	-	1	-	0	1	3	1	1	1	9	0	
Inmobiliaria Médica Sur	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0	
Radiocomunicaciones	0	-	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7	0	
Seguros y Fianzas	1	0	1	1	0	-	0	0	1	0	0	0	6	0	
Comida de Fin de Año	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	
Agua	-	0	0	0	-	0	0	0	1	0	0	0	3	0	
Licencias y Tenencias	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0	
Estacionamiento	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	0	
Asesoría Mercadotecnia y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Folletería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Anuncios Espectaculares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO Y OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS													MILES DE PESOS	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (OCTUBRE-DICIEMBRE ESTIMACIÓN)														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FCST '11	%
Intereses Inbursa	685	484	677	609	579	595	869	754	643	728	678	770	8,072	526
Actualización	-	1	10	12	17	22	36	35	32	40	39	47	293	19
Intereses Santander	44	77	9	-	51	-	-	-	-	-	-	-	181	12
Intereses Agilent	7	5	6	4	5	6	7	7	6	6	6	7	73	5
Intereses The Capital Corpora	15	1	1	1	2	116	(133)	10	8	10	9	10	50	3
INTERESES PAGADOS	751	569	704	626	654	739	780	806	690	783	732	834	8,668	565
Ints. Inmobiliaria Médica Sur	(190)	(164)	(161)	(134)	(140)	(201)	(207)	(208)	(174)	(196)	(181)	(206)	(2,162)	(141)
Intereses sobre inversiones	(10)	(10)	(26)	(33)	(56)	(19)	(16)	(20)	(19)	(21)	(19)	(22)	(270)	(18)
Actualización	-	(1)	(5)	(2)	(5)	(6)	(9)	(11)	(12)	(15)	(16)	(19)	(101)	(7)
Descots p/pronto pago (comp	(31)	-	(24)	(20)	-	-	-	-	-	-	-	-	(76)	(5)
Personas morales	-	(0)	(0)	(2)	-	(1)	(8)	(9)	(8)	(9)	(8)	(9)	(55)	(4)
INTERESES GANADOS	(231)	(175)	(216)	(193)	(201)	(227)	(240)	(248)	(212)	(241)	(225)	(256)	(2,664)	(174)
Utilidad por fluctuación cambi	433	(3)	(71)	(80)	(36)	(71)	126	95	81	161	150	98	882	57
Pérdida por fluctuación cambi	(307)	103	190	190	151	201	(16)	(14)	(12)	(23)	(22)	(14)	427	28
Carr futures dólares (virtual)	6	-	4	-	-	-	27	60	52	-	-	62	211	14
PERDIDA CAMBIARIA	132	100	123	110	115	130	137	141	121	137	128	146	1,521	99
REPOMO	(519)	(393)	(488)	(425)	(447)	(505)	(532)	(549)	(469)	(530)	(494)	(561)	(5,912)	(385)
Actualización	-	-	1	(8)	(5)	(6)	(7)	(8)	(8)	(11)	(12)	(15)	(78)	(5)
REPOMO	(519)	(393)	(486)	(433)	(452)	(511)	(539)	(557)	(477)	(541)	(506)	(576)	(5,990)	(390)
COSTO INTEGRAL D FINANCIAM	133	101	125	111	116	131	138	143	122	139	130	148	1,534	100
Estudios CONACYT (Donativo)	-	-	-	-	-	-	485	247	787	593	555	632	3,300	19
Costo venta de activo fijo	207	190	981	-	-	-	68	35	16	-	-	-	1,497	9
Comisión tarj. crédito	638	423	363	453	183	990	643	344	117	412	385	439	5,391	31
Costos por serv ej anteriores	-	21	151	202	32	165	35	36	25	43	40	46	795	5
Ejercicios anteriores	(2)	-	347	-	-	(69)	-	157	117	-	-	-	550	3
IMSS, SAR, INFONAVIT 2003	-	-	-	-	-	-	-	359	-	-	-	-	359	2
Actualización otros gastos	-	1	13	19	15	101	22	29	24	27	26	29	307	2
Comisiones Prochemex	81	25	83	38	31	92	42	18	29	21	20	23	503	3
Recargos	2	-	-	-	-	-	182	1	-	-	-	-	186	1
INFOTEC (Portal Médico)	-	-	-	-	52	60	8	11	8	-	-	-	139	1
Gestión de cobranza	-	1	68	2	-	-	3	109	1	2	2	3	192	1
Asesoría expert sistemas com	466	295	381	331	209	(80)	228	231	160	277	259	295	3,052	18
Idemnizaciones nvo. D 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas incobrables	338	221	303	281	163	(400)	166	82	126	204	190	217	1,892	11
Comisiones bancarias	28	19	8	11	8	632	(224)	23	3	27	26	29	589	3
Bono especial	-	-	-	-	657	-	-	-	-	-	-	-	657	4
OTROS GASTOS	1,758	1,197	2,699	1,337	1,350	1,491	1,661	1,682	1,411	1,608	1,502	1,712	19,408	112
Ingresos por venta de activo f	(207)	(28)	(791)	-	-	-	(68)	(36)	(2)	-	-	-	(1,131)	(7)
Reembolso de seguros	-	-	(349)	-	(8)	-	-	-	-	-	-	-	(357)	(2)
Serv prest Médica Sur	(50)	(32)	(41)	(36)	(23)	(115)	(24)	(25)	(17)	(30)	(28)	(32)	(452)	(3)
Actualiz saldo a favor ISR	-	-	(112)	(49)	(13)	101	(10)	(11)	(14)	(13)	(12)	(14)	(146)	(1)
OTROS INGRESOS	(257)	(61)	(1,292)	(85)	(43)	(14)	(102)	(71)	(33)	(43)	(40)	(46)	(2,086)	(12)
OTRAS OPERACIONES FINANCI	1,501	1,137	1,407	1,252	1,307	1,477	1,558	1,611	1,379	1,565	1,462	1,667	17,322	100

Pronóstico de ventas

Se pronosticó el volumen de ventas por unidad de negocio y por línea de ingreso del último trimestre del 2011 y el presupuesto 2012.

La dirección médica fijó un objetivo de crecimiento en volumen del 6% para el año 2012 con respecto a 2011 para todas sus líneas de ingresos.

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Pronóstico de ventas del servicio "Hora de cirugía"

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	801	923	857	882	1,069	882	0.94	1,009
Feb	811	875	882	878	744	875	0.93	1,001
Mar	982	998	930	1,022	1,054	998	1.06	1,142
Abr	982	885	885	937	973	937	1.00	1,072
May	816	742	910	866	1,048	866	0.92	991
Jun	830	994	926	958	945	945	1.01	1,081
Jul	1,123	1,025	1,152	1,068	1,178	1,123	1.20	1,285
Ago	970	966	965	1,061	1,125	970	1.03	1,110
Sep	783	936	851	880	933	880	0.94	1,007
Oct	800	826	952	945	1,002	945	1.01	1,081
Nov	815	870	920	1,004	1,065	920	0.98	1,052
Dic	834	900	930	969	1,028	930	0.99	1,064
Total	10,547	10,940	11,160	11,470	12,164	11,271	12.00	12,895
% Crec.		4%	2%	3%	6%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Pronóstico de ventas de análisis clínicos

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	61	105	91	114	133	105	0.81	147
Feb	89	79	101	121	141	101	0.77	141
Mar	79	130	153	165	191	153	1.17	214
Abr	68	91	158	147	169	147	1.13	205
May	91	82	133	143	165	133	1.02	186
Jun	78	72	129	132	152	129	0.99	180
Jul	86	124	129	163	187	129	0.99	180
Ago	64	115	105	138	159	115	0.88	161
Sep	72	146	77	145	168	145	1.11	203
Oct	70	128	139	168	194	139	1.07	194
Nov	116	132	143	197	228	143	1.10	200
Dic	56	115	125	151	174	125	0.96	175
Total	930	1,319	1,483	1,784	2,061	1,564	12.00	2,186
% Crec.		42%	12%	20%	16%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Pronóstico de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	81	112	148	132	144	132	0.87	163
Feb	108	133	186	167	182	167	1.10	206
Mar	131	165	133	169	184	165	1.09	204
Abr	118	103	138	142	155	138	0.91	170
May	105	115	126	138	150	126	0.83	156
Jun	112	138	167	168	182	167	1.10	206
Jul	168	137	139	180	195	168	1.11	207
Ago	132	151	151	177	193	151	1.00	186
Sep	110	172	153	179	195	172	1.14	212
Oct	104	140	152	164	178	152	1.00	188
Nov	122	134	145	167	182	145	0.96	179
Dic	128	122	132	160	174	132	0.87	163
Total	1,419	1,622	1,770	1,943	2,114	1,815	12.00	2,240
% Crec.		14%	9%	10%	9%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Pronóstico de ventas de medicamentos

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	3,320	3,666	4,487	4,886	5,575	4,487	0.88	6,127
Feb	3,305	3,292	4,722	4,877	5,557	4,722	0.93	6,447
Mar	4,051	3,651	5,201	5,625	6,399	5,201	1.02	7,101
Abr	3,844	3,397	4,816	5,316	6,040	4,816	0.94	6,576
May	3,151	2,943	5,353	5,104	5,792	5,104	1.00	6,969
Jun	3,467	4,116	5,124	5,730	6,493	5,124	1.00	6,996
Jul	4,376	4,831	6,509	7,165	8,109	6,509	1.28	8,887
Ago	3,826	4,996	5,724	6,705	7,617	5,724	1.12	7,816
Sep	3,169	4,760	4,557	5,818	6,609	4,760	0.93	6,499
Oct	3,152	4,384	4,752	5,787	6,574	4,752	0.93	6,488
Nov	3,250	4,741	5,139	6,249	7,099	5,139	1.01	7,017
Dic	3,410	4,495	4,872	6,145	6,981	4,872	0.96	6,652
Total	42,321	49,272	61,256	69,407	78,845	61,210	12.00	83,575
% Crec.		16%	24%	13%	14%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Pronóstico de ventas de material desechable

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	18,467	21,390	24,235	25,775	28,636	24,235	0.89	31,431
Feb	19,627	19,700	25,826	26,444	29,352	25,826	0.95	33,494
Mar	23,078	23,213	26,409	29,777	33,023	26,409	0.97	34,250
Abr	22,411	20,333	25,563	28,232	31,281	25,563	0.94	33,153
May	18,557	17,485	26,513	26,088	28,880	26,088	0.96	33,834
Jun	19,889	23,875	29,429	30,796	34,064	29,429	1.08	38,167
Jul	25,628	27,569	35,123	37,489	41,432	35,123	1.29	45,552
Ago	22,922	26,639	29,804	33,984	37,649	29,804	1.09	38,653
Sep	18,931	25,202	26,007	30,294	33,561	26,007	0.96	33,729
Oct	19,510	22,568	24,461	28,987	32,113	24,461	0.90	31,724
Nov	19,402	25,255	27,373	31,647	35,060	27,373	1.01	35,501
Dic	19,873	24,287	26,324	31,230	34,598	26,324	0.97	34,140
Total	248,295	277,516	327,067	360,743	399,649	326,642	12.00	423,628
% Crec.		12%	18%	10%	11%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Pronóstico de cirugías

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	384	422	389	406	519	406	0.92	466
Feb	407	401	405	399	384	401	0.91	461
Mar	451	472	448	476	497	472	1.07	542
Abr	461	430	420	462	429	430	0.98	494
May	387	402	433	416	464	416	0.94	478
Jun	396	440	429	472	505	440	1.00	505
Jul	493	490	527	529	551	527	1.20	605
Ago	456	466	457	483	512	466	1.06	535
Sep	382	409	416	419	444	416	0.94	478
Oct	390	373	421	452	479	421	0.96	484
Nov	359	417	445	441	467	441	1.00	507
Dic	390	409	468	454	481	454	1.03	521
Total	4,956	5,131	5,258	5,409	5,732	5,290	12.00	6,076
% Crec.		4%	2%	3%	6%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Pronóstico de ventas del servicio "Hora de observación"

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	813	664	794	722	2,166	794	1.11	3,312
Feb	668	590	705	615	1,648	668	0.93	2,786
Mar	663	669	702	741	2,073	702	0.98	2,928
Abr	586	563	681	720	2,190	681	0.95	2,840
May	740	606	616	894	2,305	740	1.03	3,087
Jun	621	630	591	916	2,323	630	0.88	2,628
Jul	655	602	573	1,719	2,423	655	0.92	2,732
Ago	636	689	636	2,081	2,328	689	0.96	2,874
Sep	559	632	660	2,071	4,301	660	0.92	2,753
Oct	588	773	820	2,115	4,391	820	1.15	3,420
Nov	572	754	752	1,792	3,721	754	1.05	3,145
Dic	728	792	733	1,884	3,912	792	1.11	3,303
Total	7,829	7,964	8,263	16,270	33,781	8,585	12.00	35,808
% Crec.		2%	4%	97%	108%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Pronóstico de ventas de análisis clínicos

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	2,655	2,349	2,752	2,990	2,973	2,752	1.09	3,151
Feb	2,343	2,140	2,466	2,678	2,663	2,466	0.98	2,823
Mar	2,384	2,638	2,762	3,000	2,983	2,762	1.09	3,162
Abr	2,361	2,085	2,445	2,656	2,641	2,445	0.97	2,799
May	2,586	2,228	2,648	2,876	2,860	2,648	1.05	3,032
Jun	2,146	2,327	2,460	2,672	2,657	2,460	0.97	2,817
Jul	2,454	2,168	2,542	2,761	2,746	2,542	1.01	2,910
Ago	2,636	2,418	2,780	3,020	3,002	2,780	1.10	3,183
Sep	1,996	2,156	2,284	2,481	2,467	2,284	0.90	2,615
Oct	2,432	2,313	2,610	2,835	2,819	2,610	1.03	2,988
Nov	1,941	1,846	2,083	2,263	2,250	2,083	0.82	2,385
Dic	2,330	2,216	2,500	2,716	2,701	2,500	0.99	2,862
Total	28,264	26,884	30,332	32,948	32,762	30,332	12.00	34,727
% Crec.		-5%	13%	9%	-1%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Pronóstico de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	1,570	1,473	1,699	1,574	1,685	1,574	0.95	1,779
Feb	1,722	1,550	1,827	1,693	1,812	1,722	1.04	1,946
Mar	1,751	1,820	1,994	1,847	1,977	1,847	1.11	2,087
Abr	1,525	1,403	1,635	1,515	1,621	1,525	0.92	1,724
May	1,582	1,673	1,817	1,684	1,802	1,684	1.02	1,903
Jun	1,507	1,576	1,721	1,595	1,707	1,595	0.96	1,803
Jul	1,505	1,401	1,622	1,503	1,609	1,505	0.91	1,701
Ago	1,637	1,633	1,825	1,692	1,810	1,692	1.02	1,912
Sep	1,533	1,714	1,813	1,680	1,798	1,714	1.03	1,937
Oct	1,807	1,796	2,011	1,864	1,995	1,864	1.12	2,107
Nov	1,578	1,568	1,756	1,627	1,741	1,627	0.98	1,839
Dic	1,512	1,503	1,683	1,560	1,670	1,560	0.94	1,763
Total	19,229	19,110	21,403	19,834	21,227	19,909	12.00	22,501
% Crec.		-1%	12%	-7%	7%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Pronóstico de ventas de medicamentos

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	2,361	2,225	2,664	3,058	3,193	2,664	1.05	3,385
Feb	2,281	1,927	2,444	2,806	2,930	2,444	0.97	3,105
Mar	2,350	2,258	2,677	3,073	3,209	2,677	1.06	3,401
Abr	2,412	1,924	2,519	2,892	3,019	2,519	1.00	3,201
May	2,618	2,103	2,742	3,148	3,287	2,742	1.08	3,484
Jun	2,280	2,168	2,584	2,966	3,097	2,584	1.02	3,283
Jul	2,582	1,976	2,648	3,040	3,174	2,648	1.05	3,365
Ago	2,458	2,202	2,707	3,108	3,245	2,707	1.07	3,439
Sep	1,800	2,049	2,236	2,567	2,680	2,236	0.88	2,841
Oct	2,109	1,879	2,317	2,660	2,777	2,317	0.92	2,944
Nov	2,066	1,840	2,269	2,605	2,720	2,269	0.90	2,883
Dic	2,318	2,065	2,546	2,923	3,052	2,546	1.01	3,235
Total	27,635	24,616	30,353	34,846	36,383	30,353	12.00	38,566
% Crec.		-11%	23%	15%	4%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Pronóstico de ventas de material desechable

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	11,783	9,772	9,942	10,513	11,555	10,513	1.08	12,228
Feb	11,598	8,686	9,356	9,893	10,873	9,893	1.02	11,506
Mar	12,323	9,791	10,200	10,785	11,854	10,785	1.11	12,544
Abr	11,430	8,209	9,058	9,578	10,527	9,578	0.98	11,140
May	13,088	9,082	10,225	10,813	11,884	10,813	1.11	12,577
Jun	11,664	9,242	9,642	10,196	11,207	10,196	1.05	11,859
Jul	12,765	8,060	9,605	10,157	11,163	10,157	1.04	11,814
Ago	11,848	9,258	9,735	10,294	11,314	10,294	1.06	11,973
Sep	8,826	8,872	8,163	8,632	9,487	8,826	0.91	10,265
Oct	10,773	8,282	8,789	9,294	10,215	9,294	0.96	10,810
Nov	9,258	7,117	7,553	7,986	8,777	7,986	0.82	9,288
Dic	9,782	7,520	7,980	8,439	9,275	8,439	0.87	9,815
Total	135,138	103,891	110,248	116,580	128,131	116,774	12.00	135,819
% Crec.		-23%	6%	6%	10%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Pronóstico de pacientes atendidos

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	1,457	1,435	1,376	1,315	1,544	1,435	1.04	1,629
Feb	1,418	1,340	1,280	1,161	1,257	1,280	0.93	1,453
Mar	1,564	1,496	1,333	1,360	1,526	1,496	1.08	1,698
Abr	1,409	1,288	1,337	1,293	1,482	1,337	0.97	1,518
May	1,548	1,476	1,360	1,303	1,420	1,420	1.03	1,612
Jun	1,378	1,405	1,278	1,186	1,454	1,378	1.00	1,564
Jul	1,361	1,206	1,263	1,211	1,380	1,263	0.91	1,434
Ago	1,458	1,259	1,256	1,287	1,467	1,287	0.93	1,461
Sep	1,372	1,310	1,388	1,325	1,510	1,372	0.99	1,558
Oct	1,473	1,425	1,439	1,392	1,587	1,439	1.04	1,634
Nov	1,431	1,391	1,435	1,305	1,487	1,431	1.04	1,625
Dic	1,522	1,426	1,323	1,435	1,636	1,435	1.04	1,629
Total	17,391	16,457	16,068	15,573	17,750	16,573	12.00	18,815
% Crec.		-5%	-2%	-3%	14%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Pronóstico de ventas del servicio "Día-cama"

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	99	185	151	61	128	128	1.09	147
Feb	70	158	103	82	104	103	0.87	119
Mar	114	155	121	107	159	121	1.03	139
Abr	97	155	102	138	135	135	1.14	155
May	111	84	108	144	124	111	0.94	128
Jun	117	44	108	129	145	117	0.99	135
Jul	104	152	145	129	119	129	1.09	148
Ago	105	118	84	54	62	84	0.71	97
Sep	70	152	143	109	126	126	1.07	145
Oct	110	155	140	117	135	135	1.14	155
Nov	95	92	183	81	94	94	0.80	108
Dic	132	123	128	177	205	132	1.12	152
Total	1,224	1,573	1,516	1,328	1,536	1,415	12.00	1,628
% Crec.		29%	-4%	-12%	16%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Pronóstico de ventas de análisis clínicos

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	1,021	1,765	1,670	721	1,397	1,397	1.00	1,514
Feb	756	1,720	1,257	1,077	1,301	1,257	0.90	1,362
Mar	1,362	1,751	1,653	1,305	1,648	1,648	1.18	1,786
Abr	1,257	1,660	1,293	1,624	1,588	1,588	1.14	1,721
May	1,215	962	1,246	1,647	1,384	1,246	0.89	1,350
Jun	1,409	529	1,406	1,410	1,302	1,406	1.01	1,524
Jul	1,135	1,622	1,890	1,423	1,667	1,622	1.16	1,758
Ago	1,235	1,403	1,111	604	675	1,111	0.80	1,204
Sep	780	1,731	1,607	1,180	1,318	1,318	0.94	1,428
Oct	1,276	1,869	1,764	1,352	1,511	1,511	1.08	1,637
Nov	1,016	1,086	2,264	1,107	1,237	1,107	0.79	1,200
Dic	1,441	1,368	1,533	1,871	2,090	1,533	1.10	1,661
Total	13,903	17,466	18,694	15,321	17,118	16,744	12.00	18,145
% Crec.		26%	7%	-18%	12%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Pronóstico de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	163	251	233	98	199	199	1.04	218
Feb	112	210	168	123	165	165	0.86	181
Mar	202	230	209	165	217	209	1.09	229
Abr	174	226	159	204	206	204	1.06	224
May	155	125	176	221	183	176	0.92	193
Jun	171	74	189	188	169	171	0.89	187
Jul	177	244	257	212	242	242	1.26	265
Ago	175	196	165	92	105	165	0.86	181
Sep	105	232	225	160	182	182	0.95	199
Oct	171	258	233	187	213	213	1.11	233
Nov	138	158	302	155	177	158	0.82	173
Dic	203	186	219	283	323	219	1.14	240
Total	1,946	2,390	2,535	2,088	2,381	2,303	12.00	2,523
% Crec.		23%	6%	-18%	14%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Pronóstico de ventas de medicamentos

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	2,505	5,906	4,904	1,771	4,319	4,319	1.02	4,927
Feb	1,721	6,120	4,157	2,964	4,306	4,157	0.98	4,743
Mar	4,261	3,741	4,733	3,792	4,781	4,261	1.01	4,861
Abr	2,446	4,079	4,141	4,086	4,289	4,086	0.97	4,662
May	3,398	3,005	4,326	4,522	4,457	4,326	1.02	4,935
Jun	3,818	1,088	4,259	3,828	3,816	3,818	0.90	4,356
Jul	2,734	4,825	5,474	4,052	5,043	4,825	1.14	5,505
Ago	3,429	3,909	3,285	1,546	1,917	3,285	0.78	3,748
Sep	2,095	4,739	5,013	4,146	5,140	4,739	1.12	5,407
Oct	3,511	6,124	5,752	4,309	5,342	5,342	1.26	6,095
Nov	2,862	3,140	7,416	2,762	3,424	3,140	0.74	3,582
Dic	3,684	4,477	4,432	6,304	7,815	4,477	1.06	5,108
Total	36,464	51,153	57,892	44,082	54,649	50,775	12.00	57,929
% Crec.		40%	13%	-24%	24%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Pronóstico de ventas de material desechable

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	7,603	12,504	13,286	6,361	12,206	12,206	1.00	14,489
Feb	6,216	12,990	11,065	8,864	12,107	11,065	0.91	13,135
Mar	11,494	13,145	13,388	11,810	15,534	13,145	1.08	15,604
Abr	9,672	11,553	9,852	12,999	13,841	11,553	0.95	13,714
May	9,141	7,303	11,543	15,332	13,704	11,543	0.94	13,702
Jun	10,736	3,361	11,550	13,191	12,377	11,550	0.95	13,710
Jul	8,125	13,290	14,955	14,159	16,221	14,159	1.16	16,807
Ago	9,393	11,127	9,646	5,397	6,263	9,393	0.77	11,150
Sep	6,046	12,729	14,460	11,805	13,699	12,729	1.04	15,110
Oct	9,000	14,815	16,503	12,990	15,075	14,815	1.21	17,586
Nov	7,328	8,487	22,370	10,548	12,241	10,548	0.86	12,521
Dic	9,836	12,512	13,954	18,069	20,969	13,954	1.14	16,564
Total	104,590	133,816	162,572	141,525	164,237	146,660	12.00	174,092
% Crec.		28%	21%	-13%	16%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Pronóstico de pacientes atendidos

Obj. Crec. **6.0%**

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	44	35	39	30	46	39	1.11	42
Feb	39	30	29	33	23	30	0.86	32
Mar	36	31	32	36	40	36	1.03	39
Abr	37	34	25	35	35	35	1.00	38
May	24	29	26	38	33	29	0.83	31
Jun	33	23	29	35	33	33	0.94	36
Jul	38	37	28	36	32	36	1.03	39
Ago	42	42	40	43	43	42	1.20	45
Sep	22	38	37	40	40	38	1.09	41
Oct	32	32	33	31	31	32	0.91	35
Nov	33	30	33	34	34	33	0.94	36
Dic	37	33	33	39	39	37	1.06	40
Total	417	394	384	430	429	420	12.00	454
% Crec.		-6%	-3%	12%	0%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Pronóstico de ventas del servicio "Día-cama"

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	424	555	577	521	582	555	1.10	585
Feb	373	512	509	371	432	432	0.85	456
Mar	425	598	484	523	532	523	1.03	552
Abr	419	546	531	486	487	487	0.96	514
May	429	504	525	488	471	488	0.96	515
Jun	362	550	516	547	526	526	1.04	555
Jul	446	563	465	578	514	514	1.01	542
Ago	490	562	436	580	585	562	1.11	593
Sep	367	519	484	504	508	504	0.99	532
Oct	529	484	440	519	523	519	1.02	547
Nov	474	526	504	478	482	482	0.95	508
Dic	493	504	488	404	407	488	0.96	515
Total	5,231	6,423	5,959	5,999	6,049	6,080	12.00	6,414
% Crec.		23%	-7%	1%	1%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Pronóstico de ventas de análisis clínicos

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	560	776	746	828	801	776	1.07	852
Feb	490	743	688	764	739	739	1.02	811
Mar	526	643	652	725	701	652	0.90	716
Abr	450	687	635	705	682	682	0.94	749
May	497	584	603	670	648	603	0.83	662
Jun	440	699	636	706	683	683	0.94	750
Jul	549	752	726	807	780	752	1.04	826
Ago	695	632	741	823	796	741	1.02	813
Sep	430	723	644	715	692	692	0.96	760
Oct	596	802	780	867	839	802	1.11	880
Nov	519	698	679	754	729	698	0.97	766
Dic	638	858	835	927	897	858	1.19	942
Total	6,390	8,597	8,365	9,291	8,987	8,678	12.00	9,527
% Crec.		35%	-3%	11%	-3%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Pronóstico de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	101	159	121	115	139	121	0.99	145
Feb	85	148	108	103	125	108	0.89	130
Mar	132	132	123	117	141	132	1.08	159
Abr	94	146	112	106	128	112	0.92	135
May	119	140	121	115	138	121	0.99	145
Jun	78	121	93	88	106	93	0.76	112
Jul	87	148	109	104	126	109	0.89	131
Ago	129	131	121	115	139	129	1.06	155
Sep	90	131	103	98	118	103	0.85	124
Oct	144	198	159	151	182	159	1.31	191
Nov	110	151	121	116	140	121	0.99	145
Dic	139	191	154	146	176	154	1.26	185
Total	1,308	1,796	1,445	1,374	1,658	1,462	12.00	1,757
% Crec.		37%	-20%	-5%	21%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Pronóstico de ventas de medicamentos

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	4,578	5,135	5,807	6,770	6,063	5,807	0.94	6,380
Feb	3,831	5,225	5,414	6,312	5,653	5,414	0.88	5,948
Mar	3,753	5,731	5,670	6,610	5,920	5,731	0.93	6,296
Abr	4,027	5,283	5,566	6,489	5,812	5,566	0.90	6,115
May	4,019	5,101	5,452	6,357	5,693	5,452	0.88	5,990
Jun	3,348	5,604	5,352	6,239	5,588	5,588	0.90	6,139
Jul	4,372	5,944	6,167	7,190	6,440	6,167	1.00	6,775
Ago	5,045	5,908	6,548	7,634	6,837	6,548	1.06	7,194
Sep	3,291	6,164	5,652	6,590	5,902	5,902	0.96	6,484
Oct	5,398	7,457	7,685	8,960	8,025	7,685	1.24	8,443
Nov	5,043	6,966	7,179	8,370	7,496	7,179	1.16	7,887
Dic	4,976	6,874	7,084	8,259	7,397	7,084	1.15	7,783
Total	51,681	71,392	73,576	85,780	76,826	74,123	12.00	81,434
% Crec.		38%	3%	17%	-10%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Pronóstico de ventas de material desechable

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	8,689	9,571	9,923	10,899	9,871	9,871	0.92	10,425
Feb	8,444	9,809	9,919	10,895	9,868	9,868	0.92	10,422
Mar	7,824	11,871	10,703	11,756	10,647	10,703	1.00	11,304
Abr	8,558	9,598	9,866	10,837	9,815	9,815	0.91	10,366
May	8,515	9,101	9,573	10,515	9,523	9,523	0.89	10,058
Jun	7,028	10,616	9,588	10,531	9,538	9,588	0.89	10,126
Jul	8,399	12,393	11,299	12,410	11,240	11,299	1.05	11,934
Ago	9,437	11,682	11,476	12,605	11,416	11,476	1.07	12,120
Sep	7,179	11,106	9,936	10,914	9,885	9,936	0.93	10,494
Oct	10,588	13,686	13,191	14,489	13,123	13,191	1.23	13,932
Nov	9,347	12,082	11,645	12,790	11,584	11,645	1.09	12,299
Dic	9,522	12,308	11,863	13,030	11,801	11,863	1.11	12,529
Total	103,530	133,823	128,982	141,671	128,311	128,778	12.00	136,009
% Crec.		29%	-4%	10%	-9%			

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Pronóstico de pacientes atendidos

Obj. Crec. 6.0%

Unidades	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Mediana	Factor	Plan 2012
Ene	178	179	180	184	184	180	1.03	209
Feb	173	175	175	159	178	175	1.00	203
Mar	188	190	191	164	193	190	1.09	221
Abr	168	170	170	178	164	170	0.97	197
May	172	174	174	141	201	174	1.00	201
Jun	197	199	200	181	171	197	1.13	229
Jul	180	181	182	197	221	182	1.05	211
Ago	163	165	165	200	218	165	0.95	192
Sep	147	149	149	180	196	149	0.86	173
Oct	153	155	155	177	193	155	0.89	180
Nov	171	173	173	172	187	173	0.99	200
Dic	179	180	181	168	183	180	1.04	210
Total	2,067	2,089	2,095	2,101	2,289	2,089	12.00	2,426
% Crec.		1%	0%	0%	9%			

Análisis de capacidad instalada

Se analizó la capacidad de la infraestructura para absorber el incremento en el volumen de ventas del 6%.

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Hora de cirugía

	Pronóstico de ventas (unidades)						Días laborables	Quirófanos instalados	Horas laborables	Horas disponibles	% Uso de la capacidad instalada					
	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012					2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	801	923	857	882	1,069	1,009	31	7	24	5,208	15	18	16	17	21	19
Feb	811	875	882	878	744	1,001	28	7	24	4,704	17	19	19	19	16	21
Mar	982	998	930	1,022	1,054	1,142	31	7	24	5,208	19	19	18	20	20	22
Abr	982	885	885	937	973	1,072	30	7	24	5,040	19	18	18	19	19	21
May	816	742	910	866	1,048	991	31	7	24	5,208	16	14	17	17	20	19
Jun	830	994	926	958	945	1,081	30	7	24	5,040	16	20	18	19	19	21
Jul	1,123	1,025	1,152	1,068	1,178	1,285	31	7	24	5,208	22	20	22	21	23	25
Ago	970	966	965	1,061	1,125	1,110	31	7	24	5,208	19	19	19	20	22	21
Sep	783	936	851	880	933	1,007	30	7	24	5,040	16	19	17	17	19	20
Oct	800	826	952	945	1,002	1,081	31	7	24	5,208	15	16	18	18	19	21
Nov	815	870	920	1,004	1,065	1,052	30	7	24	5,040	16	17	18	20	21	21
Dic	834	900	930	969	1,028	1,064	31	7	24	5,208	16	17	18	19	20	20
Total	10,547	10,940	11,160	11,470	12,164	12,895	365			61,320	17	18	18	19	20	21
% Crec		4	2	3	6	6										

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Hora de observación

	Pronóstico de ventas (unidades)						Días laborables	Cubículos instalados	Horas laborables	Cubículos disponibles	% Uso de la capacidad instalada					
	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012					2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	813	664	794	722	2,166	3,312	31	9	24	6,696	12	10	12	11	32	49
Feb	668	590	705	615	1,648	2,786	28	9	24	6,048	11	10	12	10	27	46
Mar	663	669	702	741	2,073	2,928	31	9	24	6,696	10	10	10	11	31	44
Abr	586	563	681	720	2,190	2,840	30	9	24	6,480	9	9	11	11	34	44
May	740	606	616	894	2,305	3,087	31	9	24	6,696	11	9	9	13	34	46
Jun	621	630	591	916	2,323	2,628	30	9	24	6,480	10	10	9	14	36	41
Jul	655	602	573	1,719	2,423	2,732	31	9	24	6,696	10	9	9	26	36	41
Ago	636	689	636	2,081	2,328	2,874	31	9	24	6,696	9	10	9	31	35	43
Sep	559	632	660	2,071	4,301	2,753	30	9	24	6,480	9	10	10	32	66	42
Oct	588	773	820	2,115	4,391	3,420	31	9	24	6,696	9	12	12	32	66	51
Nov	572	754	752	1,792	3,721	3,145	30	9	24	6,480	9	12	12	28	57	49
Dic	728	792	733	1,884	3,912	3,303	31	9	24	6,696	11	12	11	28	58	49
Total	7,829	7,964	8,263	16,270	33,781	35,808	365			78,840	10	10	10	21	43	45
% Crec		2	4	97	108	6										

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia intensiva

Día cama

	Pronóstico de ventas (unidades)					
	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	99	185	151	61	128	147
Feb	70	158	103	82	104	119
Mar	114	155	121	107	159	139
Abr	97	155	102	138	135	155
May	111	84	108	144	124	128
Jun	117	44	108	129	145	135
Jul	104	152	145	129	119	148
Ago	105	118	84	54	62	97
Sep	70	152	143	109	126	145
Oct	110	155	140	117	135	155
Nov	95	92	183	81	94	108
Dic	132	123	128	177	205	152
Total	1,224	1,573	1,516	1,328	1,536	1,628
% Crec		29	(4)	(12)	16	6

Días laborables	Camas instaladas	Camas disponibles	% Uso de la capacidad instalada					
			2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012
31	7	217	46	85	70	28	59	68
28	7	196	36	81	53	42	53	61
31	7	217	53	71	56	49	73	64
30	7	210	46	74	49	66	64	74
31	7	217	51	39	50	66	57	59
30	7	210	56	21	51	61	69	64
31	7	217	48	70	67	59	55	68
31	7	217	48	54	39	25	29	45
30	7	210	33	72	68	52	60	69
31	7	217	51	71	65	54	62	71
30	7	210	45	44	87	39	45	51
31	7	217	61	57	59	82	94	70
365		2,555	48	62	59	52	60	64

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Día cama

	Pronóstico de ventas (unidades)					
	2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	424	555	577	521	582	585
Feb	373	512	509	371	432	456
Mar	425	598	484	523	532	552
Abr	419	546	531	486	487	514
May	429	504	525	488	471	515
Jun	362	550	516	547	526	555
Jul	446	563	465	578	514	542
Ago	490	562	436	580	585	593
Sep	367	519	484	504	508	532
Oct	529	484	440	519	523	547
Nov	474	526	504	478	482	508
Dic	493	504	488	404	407	515
Total	5,231	6,423	5,959	5,999	6,049	6,414
% Crec		23	(7)	1	1	6

Días laborables	Camas instaladas	Camas disponibles	% Uso de la capacidad instalada					
			2007	2008	2009	2010	Fcst 2011	Plan 2012
31	23	713	59	78	81	73	82	82
28	23	644	58	80	79	58	67	71
31	23	713	60	84	68	73	75	77
30	23	690	61	79	77	70	71	74
31	23	713	60	71	74	68	66	72
30	23	690	52	80	75	79	76	80
31	23	713	63	79	65	81	72	76
31	23	713	69	79	61	81	82	83
30	23	690	53	75	70	73	74	77
31	23	713	74	68	62	73	73	77
30	23	690	69	76	73	69	70	74
31	23	713	69	71	68	57	57	72
365		8,395	62	77	71	71	72	76

Presupuesto de ventas y costo de ventas

Valuación y costeo de las unidades del pronóstico de ventas, por unidad de negocio y por línea de ingreso.

La dirección médica fijó un incremento a los precios de venta del año 2012 con respecto a 2011 del 4%, en todas sus líneas de ingreso. Este porcentaje representa la inflación esperada para el año 2012.

Nota:

1. Las ventas y el costo de ventas de los *análisis clínicos, estudios de radiodiagnóstico, medicamentos y material desechable* se calcularon por promedios. Esto se debe a que cada una de estas líneas de ingreso mueve cientos de productos diferentes:

1.1. Precio unitario promedio a septiembre 2011

Ventas acumuladas ÷ volumen de ventas acumulado

1.2. Ventas presupuestadas del tercer trimestre del 2011

Precio unitario promedio a septiembre 2011 x el volumen de ventas esperado según el cálculo de la tendencia.

1.3. Ventas presupuestadas del año 2012

Precio unitario promedio a septiembre 2011 x el porcentaje de inflación esperada x el volumen de ventas esperado según el cálculo de la tendencia.

El Costo de ventas se calculó con el mismo método.

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Presupuesto de ventas y costo de ventas del servicio "Hora de cirugía"

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

	Unidades		Precio unitario		Costo unitario del periodo		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	1,069	1,009	5.214	5.423	3.003	3.772	5,574	5,472	3,210	3,806
Feb	744	1,001	5.214	5.423	4.159	3.533	3,879	5,428	3,094	3,537
Mar	1,054	1,142	5.214	5.423	3.144	3.279	5,496	6,193	3,314	3,744
Abr	973	1,072	5.214	5.423	3.220	3.321	5,074	5,813	3,133	3,561
May	1,048	991	5.214	5.423	3.067	3.597	5,465	5,374	3,214	3,564
Jun	945	1,081	5.214	5.423	3.467	3.390	4,928	5,862	3,276	3,664
Jul	1,178	1,285	5.214	5.423	2.983	2.952	6,143	6,968	3,514	3,794
Ago	1,125	1,110	5.214	5.423	3.047	3.348	5,866	6,019	3,428	3,716
Sep	933	1,007	5.214	5.423	3.808	3.557	4,865	5,461	3,553	3,582
Oct	1,002	1,081	5.214	5.423	3.361	3.404	5,225	5,862	3,368	3,679
Nov	1,065	1,052	5.214	5.423	2.957	3.416	5,553	5,705	3,150	3,594
Dic	1,028	1,064	5.214	5.423	3.046	3.431	5,360	5,770	3,131	3,650
Total	12,164	12,895					63,427	69,929	39,385	43,891

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Presupuesto de ventas y costo de ventas de análisis clínicos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	133	147	0.759	0.470	0.549	0.354	101	69	73	52
Feb	141	141	0.390	0.470	0.291	0.354	55	66	41	50
Mar	191	214	0.555	0.470	0.414	0.354	106	101	79	76
Abr	169	205	0.367	0.470	0.278	0.354	62	96	47	72
May	165	186	0.406	0.470	0.303	0.354	67	87	50	66
Jun	152	180	0.454	0.470	0.342	0.354	69	85	52	64
Jul	187	180	0.390	0.470	0.316	0.354	73	85	59	64
Ago	159	161	0.327	0.470	0.258	0.354	52	76	41	57
Sep	168	203	0.458	0.470	0.333	0.354	77	95	56	72
Oct	194	194	0.452	0.470	0.340	0.354	88	91	66	69
Nov	228	200	0.452	0.470	0.340	0.354	103	94	78	71
Dic	174	175	0.452	0.470	0.340	0.354	79	82	59	62
Total	2,061	2,186					931	1,027	701	773

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Presupuesto de ventas y costo de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	144	163	1.604	1.280	1.375	1.086	231	209	198	177
Feb	182	206	0.951	1.280	0.802	1.086	173	264	146	224
Mar	184	204	1.348	1.280	1.152	1.086	248	261	212	222
Abr	155	170	1.400	1.280	1.342	1.086	217	218	208	185
May	150	156	1.393	1.280	1.000	1.086	209	200	150	169
Jun	182	206	1.082	1.280	0.907	1.086	197	264	165	224
Jul	195	207	1.056	1.280	0.903	1.086	206	265	176	225
Ago	193	186	1.207	1.280	1.016	1.086	233	238	196	202
Sep	195	212	1.179	1.280	1.021	1.086	230	271	199	230
Oct	178	188	1.230	1.280	1.044	1.086	219	241	186	204
Nov	182	179	1.230	1.280	1.044	1.086	224	229	190	194
Dic	174	163	1.230	1.280	1.044	1.086	214	209	182	177
Total	2,114	2,240					2,601	2,866	2,208	2,433

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Presupuesto de ventas y costo de ventas de medicamentos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	5,575	6,127	0.377	0.312	0.106	0.094	2,100	1,913	590	578
Feb	5,557	6,447	0.295	0.312	0.087	0.094	1,639	2,013	486	608
Mar	6,399	7,101	0.291	0.312	0.095	0.094	1,863	2,218	606	669
Abr	6,040	6,576	0.280	0.312	0.080	0.094	1,692	2,054	484	620
May	5,792	6,969	0.331	0.312	0.107	0.094	1,918	2,176	622	657
Jun	6,493	6,996	0.315	0.312	0.098	0.094	2,046	2,185	634	660
Jul	8,109	8,887	0.277	0.312	0.078	0.094	2,246	2,775	632	838
Ago	7,617	7,816	0.271	0.312	0.077	0.094	2,067	2,441	589	737
Sep	6,609	6,499	0.288	0.312	0.096	0.094	1,902	2,030	632	613
Oct	6,574	6,488	0.300	0.312	0.091	0.094	1,974	2,026	596	612
Nov	7,099	7,017	0.300	0.312	0.091	0.094	2,132	2,191	644	662
Dic	6,981	6,652	0.300	0.312	0.091	0.094	2,096	2,077	633	627
Total	78,845	83,575					23,675	26,099	7,147	7,879

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Quirófano central

Presupuesto de ventas y costo de ventas de material desechable

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	28,636	31,431	0.347	0.270	0.201	0.153	9,940	8,485	5,743	4,823
Feb	29,352	33,494	0.223	0.270	0.129	0.153	6,549	9,042	3,796	5,140
Mar	33,023	34,250	0.245	0.270	0.115	0.153	8,093	9,246	3,789	5,256
Abr	31,281	33,153	0.246	0.270	0.169	0.153	7,705	8,949	5,281	5,087
May	28,880	33,834	0.278	0.270	0.158	0.153	8,022	9,133	4,552	5,192
Jun	34,064	38,167	0.257	0.270	0.145	0.153	8,762	10,303	4,950	5,857
Jul	41,432	45,552	0.226	0.270	0.122	0.153	9,343	12,297	5,044	6,990
Ago	37,649	38,653	0.281	0.270	0.164	0.153	10,564	10,434	6,167	5,931
Sep	33,561	33,729	0.249	0.270	0.138	0.153	8,340	9,105	4,630	5,176
Oct	32,113	31,724	0.260	0.270	0.148	0.153	8,335	8,564	4,738	4,868
Nov	35,060	35,501	0.260	0.270	0.148	0.153	9,100	9,583	5,173	5,448
Dic	34,598	34,140	0.260	0.270	0.148	0.153	8,980	9,216	5,105	5,239
Total	399,649	423,628					103,734	114,356	58,968	65,007

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Presupuesto de ventas y costo de ventas del servicio "Hora de observación"

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

	Unidades		Precio unitario		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	2,166	3,312	0.954	0.992	0.861	0.667	2,066	3,286	1,864	2,208
Feb	1,648	2,786	0.954	0.992	1.059	0.750	1,572	2,764	1,746	2,088
Mar	2,073	2,928	0.954	0.992	0.922	0.759	1,977	2,905	1,911	2,223
Abr	2,190	2,840	0.954	0.992	0.847	0.765	2,089	2,817	1,854	2,172
May	2,305	3,087	0.954	0.992	0.826	0.722	2,199	3,062	1,904	2,230
Jun	2,323	2,628	0.954	0.992	0.845	0.840	2,216	2,607	1,964	2,208
Jul	2,423	2,732	0.954	0.992	0.768	0.794	2,311	2,710	1,861	2,169
Ago	2,328	2,874	0.954	0.992	0.835	0.764	2,221	2,851	1,944	2,196
Sep	4,301	2,753	0.954	0.992	0.466	0.785	4,103	2,731	2,003	2,162
Oct	4,391	3,420	0.954	0.992	0.514	0.664	4,189	3,393	2,255	2,270
Nov	3,721	3,145	0.954	0.992	0.586	0.702	3,549	3,120	2,179	2,209
Dic	3,912	3,303	0.954	0.992	0.555	0.684	3,732	3,277	2,172	2,258
Total	33,781	35,808					32,224	35,524	23,658	26,394

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Presupuesto de ventas y costo de ventas de análisis clínicos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	2,973	3,151	0.553	0.538	0.349	0.338	1,643	1,694	1,037	1,065
Feb	2,663	2,823	0.472	0.538	0.299	0.338	1,258	1,517	797	954
Mar	2,983	3,162	0.496	0.538	0.299	0.338	1,479	1,700	893	1,069
Abr	2,641	2,799	0.524	0.538	0.323	0.338	1,384	1,505	852	946
May	2,860	3,032	0.477	0.538	0.295	0.338	1,363	1,630	844	1,025
Jun	2,657	2,817	0.527	0.538	0.340	0.338	1,399	1,514	904	952
Jul	2,746	2,910	0.544	0.538	0.351	0.338	1,494	1,564	964	984
Ago	3,002	3,183	0.498	0.538	0.313	0.338	1,495	1,711	941	1,076
Sep	2,467	2,615	0.568	0.538	0.362	0.338	1,402	1,406	893	884
Oct	2,819	2,988	0.517	0.538	0.325	0.338	1,457	1,606	916	1,010
Nov	2,250	2,385	0.517	0.538	0.325	0.338	1,163	1,282	731	806
Dic	2,701	2,862	0.517	0.538	0.325	0.338	1,396	1,538	878	968
Total	32,762	34,727					16,933	18,666	10,651	11,741

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Presupuesto de ventas y costo de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	1,685	1,779	1.309	1.137	1.112	0.963	2,206	2,022	1,873	1,713
Feb	1,812	1,946	0.933	1.137	0.791	0.963	1,690	2,212	1,433	1,874
Mar	1,977	2,087	0.922	1.137	0.776	0.963	1,822	2,373	1,535	2,010
Abr	1,621	1,724	0.961	1.137	0.933	0.963	1,558	1,960	1,512	1,660
May	1,802	1,903	0.990	1.137	0.730	0.963	1,784	2,163	1,315	1,833
Jun	1,707	1,803	1.219	1.137	1.034	0.963	2,080	2,050	1,765	1,736
Jul	1,609	1,701	1.350	1.137	1.141	0.963	2,172	1,934	1,836	1,638
Ago	1,810	1,912	1.140	1.137	0.967	0.963	2,064	2,174	1,751	1,841
Sep	1,798	1,937	1.067	1.137	0.907	0.963	1,918	2,202	1,631	1,866
Oct	1,995	2,107	1.093	1.137	0.926	0.963	2,181	2,395	1,847	2,029
Nov	1,741	1,839	1.093	1.137	0.926	0.963	1,903	2,091	1,612	1,771
Dic	1,670	1,763	1.093	1.137	0.926	0.963	1,825	2,004	1,546	1,698
Total	21,227	22,501					23,203	25,580	19,657	21,670

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Presupuesto de ventas y costo de ventas de medicamentos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	3,193	3,385	0.382	0.353	0.097	0.103	1,221	1,196	310	347
Feb	2,930	3,105	0.332	0.353	0.096	0.103	974	1,098	281	319
Mar	3,209	3,401	0.298	0.353	0.099	0.103	957	1,202	319	349
Abr	3,019	3,201	0.283	0.353	0.082	0.103	853	1,131	247	328
May	3,287	3,484	0.284	0.353	0.092	0.103	932	1,231	302	357
Jun	3,097	3,283	0.372	0.353	0.115	0.103	1,153	1,160	356	337
Jul	3,174	3,365	0.400	0.353	0.109	0.103	1,269	1,189	345	345
Ago	3,245	3,439	0.339	0.353	0.088	0.103	1,101	1,216	287	353
Sep	2,680	2,841	0.373	0.353	0.112	0.103	1,000	1,004	299	291
Oct	2,777	2,944	0.340	0.353	0.099	0.103	944	1,041	274	302
Nov	2,720	2,883	0.340	0.353	0.099	0.103	924	1,019	268	296
Dic	3,052	3,235	0.340	0.353	0.099	0.103	1,037	1,143	301	332
Total	36,383	38,566					12,366	13,632	3,589	3,957

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Urgencias

Presupuesto de ventas y costo de ventas de material desechable

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	11,555	12,228	0.077	0.080	0.027	0.027	891	973	307	329
Feb	10,873	11,506	0.065	0.080	0.023	0.027	705	915	245	310
Mar	11,854	12,544	0.078	0.080	0.023	0.027	921	998	268	338
Abr	10,527	11,140	0.076	0.080	0.031	0.027	804	886	330	300
May	11,884	12,577	0.071	0.080	0.024	0.027	847	1,000	288	339
Jun	11,207	11,859	0.081	0.080	0.027	0.027	909	943	306	319
Jul	11,163	11,814	0.077	0.080	0.025	0.027	861	940	282	318
Ago	11,314	11,973	0.077	0.080	0.025	0.027	874	952	287	323
Sep	9,487	10,265	0.087	0.080	0.029	0.027	826	817	274	277
Oct	10,215	10,810	0.076	0.080	0.026	0.027	781	860	265	291
Nov	8,777	9,288	0.076	0.080	0.026	0.027	671	739	227	250
Dic	9,275	9,815	0.076	0.080	0.026	0.027	709	781	240	264
Total	128,131	135,819					9,800	10,804	3,319	3,659

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Presupuesto de ventas y costo de producción del servicio "Día cama"

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

	Unidades		Precio unitario		Costo unitario del periodo		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	128	147	4.864	5.058	7.961	9.421	623	744	1,019	1,385
Feb	104	119	4.864	5.058	9.250	11.246	506	602	962	1,338
Mar	159	139	4.864	5.058	6.667	9.636	773	703	1,060	1,339
Abr	135	155	4.864	5.058	8.267	8.519	657	784	1,116	1,320
May	124	128	4.864	5.058	9.339	10.351	603	647	1,158	1,325
Jun	145	135	4.864	5.058	8.938	10.259	705	683	1,296	1,385
Jul	119	148	4.864	5.058	8.866	8.951	579	749	1,055	1,325
Ago	62	97	4.864	5.058	18.355	13.370	302	491	1,138	1,297
Sep	126	145	4.864	5.058	10.024	9.043	613	733	1,263	1,311
Oct	135	155	4.864	5.058	8.707	8.946	657	784	1,175	1,387
Nov	94	108	4.864	5.058	11.838	11.958	457	546	1,113	1,291
Dic	205	152	4.864	5.058	5.758	8.798	997	769	1,180	1,337
Total	1,536	1,628					7,471	8,235	13,536	16,041

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Presupuesto de ventas y costo de ventas de análisis clínicos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	1,397	1,514	0.209	0.397	0.190	0.308	292	601	266	466
Feb	1,301	1,362	0.189	0.397	0.156	0.308	246	540	203	419
Mar	1,648	1,786	0.363	0.397	0.270	0.308	598	709	445	550
Abr	1,588	1,721	0.298	0.397	0.219	0.308	473	683	347	530
May	1,384	1,350	0.374	0.397	0.309	0.308	517	536	427	416
Jun	1,302	1,524	0.396	0.397	0.313	0.308	516	605	408	469
Jul	1,667	1,758	0.336	0.397	0.268	0.308	560	698	446	541
Ago	675	1,204	1.004	0.397	0.735	0.308	678	478	496	371
Sep	1,318	1,428	0.611	0.397	0.454	0.308	805	567	598	440
Oct	1,511	1,637	0.382	0.397	0.296	0.308	576	650	447	504
Nov	1,237	1,200	0.382	0.397	0.296	0.308	472	476	366	370
Dic	2,090	1,661	0.382	0.397	0.296	0.308	797	659	619	511
Total	17,118	18,145					6,531	7,199	5,068	5,587

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Presupuesto de ventas y costo de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	199	218	0.628	1.153	0.538	0.987	125	251	107	215
Feb	165	181	0.673	1.153	0.588	0.987	111	209	97	179
Mar	217	229	0.899	1.153	0.765	0.987	195	264	166	226
Abr	206	224	0.908	1.153	0.835	0.987	187	258	172	221
May	183	193	1.137	1.153	0.956	0.987	208	223	175	190
Jun	169	187	1.550	1.153	1.278	0.987	262	216	216	185
Jul	242	265	0.905	1.153	0.777	0.987	219	306	188	262
Ago	105	181	2.800	1.153	2.419	0.987	294	209	254	179
Sep	182	199	1.368	1.153	1.143	0.987	249	230	208	196
Oct	213	233	1.109	1.153	0.949	0.987	236	269	202	230
Nov	177	173	1.109	1.153	0.949	0.987	196	200	168	171
Dic	323	240	1.109	1.153	0.949	0.987	358	277	307	237
Total	2,381	2,523					2,641	2,910	2,260	2,490

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Presupuesto de ventas y costo de ventas de medicamentos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	4,319	4,927	0.454	0.748	0.152	0.333	1,962	3,683	658	1,641
Feb	4,306	4,743	0.534	0.748	0.210	0.333	2,298	3,546	903	1,580
Mar	4,781	4,861	0.677	0.748	0.289	0.333	3,239	3,634	1,381	1,619
Abr	4,289	4,662	0.598	0.748	0.213	0.333	2,564	3,485	913	1,553
May	4,457	4,935	0.515	0.748	0.260	0.333	2,297	3,689	1,161	1,644
Jun	3,816	4,356	0.955	0.748	0.492	0.333	3,643	3,256	1,876	1,451
Jul	5,043	5,505	0.876	0.748	0.414	0.333	4,419	4,115	2,086	1,834
Ago	1,917	3,748	2.011	0.748	0.856	0.333	3,855	2,802	1,640	1,249
Sep	5,140	5,407	0.600	0.748	0.307	0.333	3,086	4,042	1,577	1,801
Oct	5,342	6,095	0.719	0.748	0.320	0.333	3,840	4,556	1,711	2,031
Nov	3,424	3,582	0.719	0.748	0.320	0.333	2,461	2,678	1,097	1,193
Dic	7,815	5,108	0.719	0.748	0.320	0.333	5,617	3,818	2,504	1,702
Total	54,649	57,929					39,281	43,304	17,507	19,300

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Terapia Intensiva

Presupuesto de ventas y costo de ventas de material desechable

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	12,206	14,489	0.054	0.064	0.020	0.024	657	925	248	349
Feb	12,107	13,135	0.042	0.064	0.016	0.024	506	839	188	317
Mar	15,534	15,604	0.053	0.064	0.017	0.024	828	996	260	376
Abr	13,841	13,714	0.063	0.064	0.027	0.024	876	876	373	331
May	13,704	13,702	0.051	0.064	0.022	0.024	704	875	300	330
Jun	12,377	13,710	0.072	0.064	0.028	0.024	893	875	350	331
Jul	16,221	16,807	0.056	0.064	0.020	0.024	912	1,073	329	405
Ago	6,263	11,150	0.146	0.064	0.052	0.024	915	712	326	269
Sep	13,699	15,110	0.060	0.064	0.023	0.024	827	965	314	364
Oct	15,075	17,586	0.061	0.064	0.023	0.024	925	1,123	349	424
Nov	12,241	12,521	0.061	0.064	0.023	0.024	751	799	284	302
Dic	20,969	16,564	0.061	0.064	0.023	0.024	1,287	1,057	486	399
Total	164,237	174,092					10,082	11,115	3,807	4,197

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Presupuesto de ventas y costo de producción del servicio "Día cama"

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

	Unidades		Precio unitario		Costo unitario del periodo		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	582	585	2.040	2.122	1.813	2.186	1,187	1,241	1,055	1,279
Feb	432	456	2.040	2.122	2.350	2.630	881	968	1,015	1,199
Mar	532	552	2.040	2.122	2.169	2.235	1,085	1,171	1,154	1,234
Abr	487	514	2.040	2.122	2.166	2.309	994	1,091	1,055	1,187
May	471	515	2.040	2.122	2.461	2.341	961	1,093	1,159	1,206
Jun	526	555	2.040	2.122	2.027	2.321	1,073	1,178	1,066	1,288
Jul	514	542	2.040	2.122	2.193	2.225	1,049	1,150	1,127	1,206
Ago	585	593	2.040	2.122	1.867	2.100	1,193	1,258	1,092	1,245
Sep	508	532	2.040	2.122	2.067	2.242	1,036	1,129	1,050	1,193
Oct	523	547	2.040	2.122	2.114	2.328	1,067	1,161	1,106	1,274
Nov	482	508	2.040	2.122	2.193	2.338	983	1,078	1,057	1,188
Dic	407	515	2.040	2.122	2.473	2.367	830	1,093	1,006	1,219
Total	6,049	6,414					12,341	13,609	12,942	14,717

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Presupuesto de ventas y costo de ventas de análisis clínicos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	801	852	0.322	0.384	0.226	0.287	258	327	181	245
Feb	739	811	0.314	0.384	0.235	0.287	232	311	174	233
Mar	701	716	0.322	0.384	0.240	0.287	226	275	168	206
Abr	682	749	0.356	0.384	0.270	0.287	243	287	184	215
May	648	662	0.494	0.384	0.370	0.287	320	254	240	190
Jun	683	750	0.451	0.384	0.335	0.287	308	288	229	216
Jul	780	826	0.329	0.384	0.260	0.287	257	317	203	237
Ago	796	813	0.403	0.384	0.313	0.287	321	312	249	234
Sep	692	760	0.350	0.384	0.251	0.287	242	292	174	218
Oct	839	880	0.369	0.384	0.276	0.287	310	338	232	253
Nov	729	766	0.369	0.384	0.276	0.287	269	294	201	220
Dic	897	942	0.369	0.384	0.276	0.287	331	362	248	271
Total	8,987	9,527					3,317	3,657	2,483	2,738

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Presupuesto de ventas y costo de ventas de estudios de radiodiagnóstico

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	139	145	1.655	1.755	1.410	1.492	230	254	196	216
Feb	125	130	1.304	1.755	1.128	1.492	163	228	141	194
Mar	141	159	1.043	1.755	0.872	1.492	147	279	123	237
Abr	128	135	1.141	1.755	1.117	1.492	146	237	143	201
May	138	145	1.572	1.755	1.225	1.492	217	254	169	216
Jun	106	112	2.406	1.755	2.019	1.492	255	197	214	167
Jul	126	131	1.341	1.755	1.135	1.492	169	230	143	195
Ago	139	155	2.237	1.755	1.906	1.492	311	272	265	231
Sep	118	124	2.703	1.755	2.288	1.492	319	218	270	185
Oct	182	191	1.687	1.755	1.434	1.492	307	335	261	285
Nov	140	145	1.687	1.755	1.434	1.492	236	254	201	216
Dic	176	185	1.687	1.755	1.434	1.492	297	325	252	276
Total	1,658	1,757					2,797	3,083	2,378	2,621

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Presupuesto de ventas y costo de ventas de medicamentos

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	6,063	6,380	0.380	0.356	0.122	0.127	2,303	2,274	741	812
Feb	5,653	5,948	0.346	0.356	0.120	0.127	1,958	2,120	681	757
Mar	5,920	6,296	0.320	0.356	0.124	0.127	1,895	2,244	733	802
Abr	5,812	6,115	0.275	0.356	0.090	0.127	1,598	2,180	525	779
May	5,693	5,990	0.325	0.356	0.131	0.127	1,850	2,135	747	763
Jun	5,588	6,139	0.387	0.356	0.135	0.127	2,160	2,188	756	782
Jul	6,440	6,775	0.308	0.356	0.114	0.127	1,981	2,415	731	863
Ago	6,837	7,194	0.401	0.356	0.157	0.127	2,743	2,564	1,073	916
Sep	5,902	6,484	0.337	0.356	0.104	0.127	1,988	2,311	614	826
Oct	8,025	8,443	0.343	0.356	0.122	0.127	2,750	3,009	983	1,075
Nov	7,496	7,887	0.343	0.356	0.122	0.127	2,569	2,811	918	1,004
Dic	7,397	7,783	0.343	0.356	0.122	0.127	2,535	2,774	906	991
Total	76,826	81,434					26,331	29,026	9,407	10,370

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Oncología

Presupuesto de ventas y costo de ventas de material desechable

Obj. Precio 4.0%

Miles de pesos

Obj. Costo 4.0%

	Unidades		Precio unitario promedio		Costo unitario promedio		Ventas		Costo de ventas	
	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012	Fcst 2011	Plan 2012
Ene	9,871	10,425	0.033	0.033	0.012	0.012	326	346	115	124
Feb	9,868	10,422	0.031	0.033	0.011	0.012	301	346	109	124
Mar	10,647	11,304	0.030	0.033	0.009	0.012	317	375	100	134
Abr	9,815	10,366	0.032	0.033	0.014	0.012	317	344	134	123
May	9,523	10,058	0.028	0.033	0.010	0.012	269	334	92	120
Jun	9,538	10,126	0.035	0.033	0.012	0.012	332	336	113	120
Jul	11,240	11,934	0.031	0.033	0.012	0.012	345	396	135	142
Ago	11,416	12,120	0.035	0.033	0.013	0.012	398	402	147	144
Sep	9,885	10,494	0.033	0.033	0.011	0.012	323	348	104	125
Oct	13,123	13,932	0.032	0.033	0.011	0.012	419	462	150	166
Nov	11,584	12,299	0.032	0.033	0.011	0.012	369	408	132	146
Dic	11,801	12,529	0.032	0.033	0.011	0.012	376	416	135	149
Total	128,311	136,009					4,092	4,511	1,466	1,616

Presupuesto de mano de obra directa

El personal labora 48 horas por semana 50 semanas anuales y disfruta de dos semanas de vacaciones pagadas. Los médicos jefes de servicio calcularon las plantillas de personal.

Médica Sur, S.A.B. de C.V.

Presupuesto de mano de obra

# de Servicios planeados	12,895	35,808	1,628	6,414
--------------------------	--------	--------	-------	-------

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

Miles de pesos

	# de Personas					Sueldo anual					Costo de mano de obra por servicio			
	Quirófono	Urgencias	Terapia Intensiva	Oncología	Total	Quirófono	Urgencias	Terapia Intensiva	Oncología	Total	Quirófono	Urgencias	Terapia Intensiva	Oncología
Enfermera/o general	34	31	12	23	100	4,842	6,515	2,190	3,147	16,694	0.375	0.182	1.345	0.491
Enfermera/o especialista	15	-	9	-	24	3,909	-	2,904	-	6,812	0.303	-	1.783	-
Enfermera técnica	15	-	3	-	18	2,832	-	780	-	3,611	0.220	-	0.479	-
Auxiliar de enfermería	-	4	7	12	23	-	650	910	1,203	2,763	-	0.018	0.559	0.188
Directo	64	35	31	35	165	11,583	7,165	6,783	4,350	29,881	0.898	0.200	4.167	0.678
Médico urgencias	-	3	-	-	3	-	2,044	-	-	2,044	-	0.057	-	-
Auxiliar administrativo	6	5	-	3	14	871	868	-	303	2,042	0.068	0.024	-	0.047
Camillero	5	4	5	-	14	487	636	777	-	1,900	0.038	0.018	0.477	-
Médico terapia intensiva	-	-	2	-	2	-	-	1,351	-	1,351	-	-	0.830	-
Jefe de servicio de enfermería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Médico	-	1	-	-	1	-	728	-	-	728	-	0.020	-	-
Asesor de información	-	-	2	-	2	-	-	535	-	535	-	-	0.329	-
Médico especialista	-	1	-	-	1	-	524	-	-	524	-	0.015	-	-
Coordinador administrativo	-	1	-	-	1	-	353	-	-	353	-	0.010	-	-
Indirecto	11	15	9	3	38	1,358	5,154	2,663	303	9,479	0.105	0.144	1.636	0.047
Total	75	50	40	38	203	12,941	12,319	9,447	4,654	39,360	1.004	0.344	5.803	0.726

Presupuesto de gastos indirectos

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.										
DESGLOSE DEL COSTO DE SERVICIOS HOSPITALARIOS (GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN)										
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO										
MILES DE PESOS	Quirófano central		Urgencias		Terapia intensiva		Oncología		Plan '12	
CONCEPTO	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable
SERVICIOS HOSPITALARIOS	7,494	36,397	7,584	18,810	2,554	13,487	3,885	10,832	21,517	79,526
Depreciacion y amortizacion	4,037	-	3,443	-	1,083	-	1,163	-	9,726	-
Prorrato de gtos. de admón.	1,603	-	1,825	-	398	-	1,139	-	4,965	-
Donativos	-	-	1,837	-	846	-	1,109	-	3,792	-
Mantenimiento	1,373	-	143	-	63	-	305	-	1,884	-
Seguros y Fianzas	382	-	252	-	116	-	109	-	859	-
Comida de Fin de Año	60	-	60	-	48	-	36	-	204	-
Radiocomunicaciones	27	-	12	-	-	-	-	-	39	-
Servicio de Fumigaciones	12	-	12	-	-	-	12	-	36	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	12	-	12	-
Sueldos y prestaciones	-	12,941	-	12,862	-	9,904	-	4,890	-	40,597
Prorrato de apoyo a produc.	-	13,589	-	2,965	-	2,345	-	2,847	-	21,746
Material de Curación	-	4,169	-	580	-	184	-	286	-	5,219
Serv.Hosp.Puntos Médicos	-	2,034	-	481	-	217	-	383	-	3,114
Refrigerio a Pacientes	-	322	-	98	-	132	-	1,317	-	1,869
Servicio de Limpieza	-	503	-	414	-	14	-	348	-	1,278
Instrumental	-	738	-	193	-	63	-	16	-	1,010
Arrendamiento de Eq.Médico	-	582	-	-	-	278	-	-	-	860
Vestuario, Uniformes y Blanco	-	299	-	72	-	54	-	114	-	538
Material de Intendencia	-	200	-	103	-	72	-	163	-	537
Teléfonos y Fax	-	101	-	248	-	28	-	66	-	442
Formas impresas y continuas	-	84	-	209	-	25	-	42	-	359
Material de Mantenimiento	-	118	-	186	-	11	-	13	-	328
Agua	-	98	-	82	-	22	-	75	-	276
Alimentación	-	173	-	-	-	3	-	52	-	228
Energía Eléctrica	-	65	-	60	-	28	-	72	-	224
Recolección de Basura	-	41	-	50	-	32	-	40	-	164
Material de Oficina	-	58	-	65	-	12	-	23	-	158
Medicamentos	-	19	-	84	-	41	-	6	-	150
Combustibles y Lubricantes	-	33	-	36	-	15	-	56	-	140
Oxígeno y Gases Medicinales	-	139	-	-	-	-	-	-	-	139
Agua Tratada	-	27	-	7	-	6	-	24	-	64
Material de Laboratorio	-	58	-	-	-	-	-	-	-	58
Material para Equipos Gráficos	-	-	-	15	-	2	-	-	-	17
Arreglos Florales y Obsequios	-	9	-	-	-	-	-	-	-	9
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2

Cálculo del costo estándar unitario

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.

CÁLCULO DEL COSTO ESTÁNDAR UNITARIO

MILES DE PESOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO

	Quirófano central	Urgencias	Terapia intensiva	Oncología	Total
Mano de obra directa	\$ 11,583	7,165	6,783	\$ 4,350	\$ 29,881
+ Gastos indirectos fijos	7,494	7,584	2,554	3,885	21,517
+ Gastos indirectos variables	24,814	11,645	6,704	6,481	49,644
= Costo total	43,891	26,394	16,041	14,717	101,043
÷ # de servicios a proporcionar	12,895	35,808	1,628	6,414	
Mano de obra directa x servicio	0.898	0.200	4.167	0.678	
+ Gastos indirectos fijos x servicio	0.581	0.212	1.569	0.606	
+ Gastos indirectos variables x servicio	1.924	0.325	4.118	1.010	
= Costo estándar unitario	\$ 3.404	0.737	9.853	\$ 2.294	

Prorrateo de gastos

Se elaboró la matriz de prorrateo primario y secundario con los datos aportados por los gerentes de los departamentos de apoyo general y apoyo a producción. Estas matrices contienen las bases y los porcentajes de prorrateo para transferir los gastos de los centros de costo de apoyo (columnas) a los centros de costo consumidores del servicio (renglones).

A continuación se presenta el proceso de prorrateo correspondiente al presupuesto del mes de enero 2012.

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.

PRORRATEO PRIMARIO

PRESUPUESTO 2012

MILES DE PESOS	Serv. grales. (conmutador)		Dir. Rec. Materiales			Almacén General			Informática			
	# extensiones	\$	# Pedidos	\$		Líneas surtidas	\$		# computadoras	\$		
Quirófano central	33	3%	24	116	3%	10	2,951	1%	3	11	2%	25
Urgencias	19	2%	14	9	0%	1	45,243	10%	41	11	2%	27
Terapia intensiva	6	1%	4	1	0%	0	785	0%	1	3	0%	7
Oncología	29	3%	21	-	0%	-	16,516	4%	15	3	0%	7
Otros centros de costos	1,012	92%	728	4,302	97%	362	377,324	85%	341	541	95%	1,289
TOTAL	1,099	100%	790	4,428	100%	373	442,819	100%	400	569	100%	1,355

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.

PRORRATEO PRIMARIO

PRESUPUESTO 2012

MILES DE PESOS	Recursos Humanos		Seguridad			Intendencia			Gasto total			
	# de empleados	\$	m2	\$		m2	\$		Recibido	Propio	Suma	
Quirófano central	67	4%	2	1,332	4%	43	2,664	7%	26	132	2,473	2,605
Urgencias	64	4%	2	1,564	5%	50	1,564	4%	15	150	1,817	1,967
Terapia intensiva	49	3%	2	379	1%	12	568	1%	5	31	1,168	1,199
Oncología	35	2%	1	1,239	4%	40	1,239	3%	12	95	958	1,054
Otros centros de costos	1,613	88%	55	30,226	87%	974	31,870	84%	306	4,055	53,573	57,628
TOTAL	1,828	100%	63	34,740	100%	1,119	37,906	100%	363	4,463	59,989	64,452

El prorrateo primario transfiere los gastos de administración de los departamentos de apoyo general al costo de ventas, a gastos de venta e inclusive también a departamentos pertenecientes al mismo segmento de gastos de administración.

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.

PRORRATEO SECUNDARIO

PRESUPUESTO 2012

MILES DE PESOS	Nutrición		CEYE			Farmacia			Jefatura de Enfermería			
	# de dietas	\$	Hrs esterilización	\$		Líneas surtidas	\$		# de enfermeras	\$		
Quirófano central	62	0%	0	5,134	60%	523	9,520	10%	35	68	12%	75
Urgencias	180	0%	0	46	1%	5	11,070	11%	41	38	7%	42
Terapia intensiva	461	1%	1	46	1%	5	7,748	8%	28	34	6%	37
Oncología	7,996	13%	12	46	1%	5	6,127	6%	22	26	5%	29
Otros centros de costos	50,590	85%	78	3,275	38%	334	65,538	66%	240	387	70%	426
TOTAL	59,289	100%	92	8,548	100%	871	100,003	100%	367	553	100%	609

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
PRORRATEO SECUNDARIO
PRESUPUESTO 2012

MILES DE PESOS	Ropería		Admisión y Cuentas de Hosp		Dirección General Médica		Ingeniería Biomédica					
	# de acarreos	\$	Ventas netas	\$	Hrs de atención	\$	Hrs de servicio	\$				
Quirófano central	5,478	4%	13	202,877	22%	128	14	14%	79	4,475	24%	114
Urgencias	3,790	3%	9	100,179	11%	63	5	5%	26	216	1%	5
Terapia intensiva	8,629	7%	21	59,645	7%	38	3	3%	16	132	1%	3
Oncología	9,962	8%	24	53,122	6%	33	6	6%	32	78	0%	2
Otros centros de costos	96,123	78%	235	494,989	54%	312	73	73%	407	13,629	74%	346
TOTAL	123,983	100%	303	910,812	100%	574	100	100%	560	18,530	100%	471

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
PRORRATEO SECUNDARIO
PRESUPUESTO 2012

MILES DE PESOS	Reg. Médicos y Bioestadís		Puntos Médicos		Costos		Almacén CEYE					
	# de expedientes	\$	Puntos generado	\$	Lineas contabilizad	\$	Lineas surtidas	\$				
Quirófano central	-	0%	-	2,142	11%	4	2,126	1%	1	458,376	91%	203
Urgencias	57	5%	10	466	2%	1	32,599	9%	15	1,606	0%	1
Terapia intensiva	3	0%	1	226	1%	0	566	0%	0	755	0%	0
Oncología	61	6%	11	437	2%	1	11,900	3%	5	190	0%	0
Otros centros de costos	945	89%	171	15,442	83%	27	325,423	87%	150	45,527	9%	20
TOTAL	1,066	100%	193	18,713	100%	33	372,614	100%	171	506,454	100%	224

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
PRORRATEO SECUNDARIO
PRESUPUESTO 2012

MILES DE PESOS	Lavandería		Gasto total			
	Kilos lavados	\$	Prim.	Sec.	Total	
Quirófano central	3,300	5%	25	2,605	1,200	3,805
Urgencias	2,906	4%	22	1,967	241	2,208
Terapia intensiva	4,606	7%	36	1,199	186	1,385
Oncología	6,167	9%	48	1,054	225	1,278
Otros centros de costos	52,447	76%	405	57,628	3,152	60,780
TOTAL	69,426	100%	536	64,452	5,004	69,456

El prorrateo secundario transfiere el costo de venta de los departamentos de apoyo a productivos (sus gastos más lo recibido de apoyo general) al costo de ventas de los departamentos generadores de ventas (clínicas, hospital, concesiones y otras concesiones).

En ese orden de ideas, estas matrices sirvieron la base para construir el prorrateo de los gastos indirectos como luz, agua, predial, teléfono, servicio de limpieza y recolección de basura, por mencionar algunos.

Nota: "Otros centros de costo" son las unidades de negocio no detalladas en el caso práctico. Se incluyeron con el propósito de cuadrar la actividad y el costo de cada departamento.

Estado de resultados proforma 2012

El estado de resultados proforma, o estado de resultados proyectado, por unidad de negocio y por línea de ingreso.

El contenido de cada juego de cédulas es el siguiente:

1. Estado de resultados, acumulado y por unidad de negocio
2. Costo de ventas de servicios hospitalarios⁸ acumulado y por unidad de negocio.
3. Gastos de administración
4. Gastos de venta
5. Costo integral de financiamiento y otras operaciones financiera

⁸ En una empresa manufacturera equivale a los gastos indirectos de fabricación.

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
ACUMULADO														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	5,053	4,362	4,761	4,581	4,721	4,399	4,707	4,674	4,437	5,203	4,813	5,034	56,745	
Material desechable	68,573	68,557	73,702	68,373	70,171	73,862	86,107	73,896	69,598	74,052	69,609	73,048	869,548	
Medicamentos	20,819	20,243	21,659	20,554	21,378	20,774	24,532	22,197	21,231	23,970	21,369	22,778	261,504	
Estudios de radiodiagnóstico	2,305	2,463	2,679	2,253	2,397	2,308	2,304	2,434	2,472	2,719	2,336	2,351	29,021	
Análisis clínicos	5,664	5,137	5,878	5,474	5,230	5,271	5,674	5,361	5,006	5,699	4,551	5,640	64,585	
VENTAS NETAS	35,965	35,027	37,845	35,654	36,098	36,794	42,175	37,611	35,955	38,765	35,598	37,647	445,132	100
Servicios hospitalarios	10,742	9,762	10,972	10,505	10,177	10,330	11,577	10,619	10,054	11,200	10,449	10,908	127,296	29
Material desechable	10,728	11,141	11,615	11,055	11,342	12,457	14,705	12,500	11,234	11,008	11,529	11,470	140,786	32
Medicamentos	9,067	8,777	9,298	8,850	9,232	8,790	10,495	9,022	9,387	10,632	8,699	9,813	112,062	25
Estudios de radiodiagnóstico	2,737	2,913	3,177	2,673	2,840	2,726	2,734	2,892	2,920	3,240	2,774	2,814	34,439	8
Análisis clínicos	2,691	2,435	2,784	2,571	2,507	2,491	2,663	2,576	2,359	2,685	2,146	2,641	30,550	7
COSTO DE VENTAS	21,832	21,444	22,679	21,393	21,832	22,415	24,375	22,567	21,812	22,963	21,402	22,367	267,082	60
Servicios hospitalarios	8,678	8,163	8,540	8,240	8,325	8,545	8,493	8,454	8,248	8,610	8,282	8,464	101,043	23
Material desechable	5,626	5,890	6,104	5,841	5,981	6,627	7,855	6,667	5,941	5,749	6,146	6,052	74,479	17
Medicamentos	3,379	3,264	3,440	3,280	3,421	3,229	3,880	3,255	3,531	4,020	3,155	3,652	41,506	9
Estudios de radiodiagnóstico	2,322	2,470	2,695	2,267	2,409	2,312	2,320	2,453	2,477	2,748	2,353	2,388	29,215	7
Análisis clínicos	1,828	1,657	1,900	1,764	1,697	1,701	1,826	1,737	1,614	1,836	1,467	1,812	20,839	5
													0.40	
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	14,132	13,583	15,165	14,261	14,265	14,379	17,800	15,044	14,143	15,802	14,195	15,279	178,050	40
Servicios hospitalarios	2,065	1,599	2,432	2,265	1,852	1,785	3,084	2,165	1,806	2,590	2,167	2,444	26,253	6
Material desechable	5,102	5,251	5,510	5,214	5,362	5,830	6,850	5,834	5,293	5,260	5,383	5,418	66,306	15
Medicamentos	5,688	5,512	5,858	5,569	5,811	5,560	6,615	5,768	5,856	6,613	5,544	6,161	70,555	16
Estudios de radiodiagnóstico	415	442	482	405	431	414	414	439	443	491	421	426	5,224	1
Análisis clínicos	862	779	883	807	810	790	837	839	745	849	679	830	9,711	2
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	39	39	40	40	40	39	42	40	39	41	40	41	40	
Servicios hospitalarios	19	16	22	22	18	17	27	20	18	23	21	22	21	
Material desechable	48	47	47	47	47	47	47	47	47	48	47	47	47	
Medicamentos	63	63	63	63	63	63	63	64	62	62	64	63	63	
Estudios de radiodiagnóstico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	32	32	32	31	32	32	31	33	32	32	32	31	32	
Gastos de administración	4,649	3,521	4,356	3,876	4,047	4,574	4,825	4,989	4,269	4,847	4,529	5,162	53,645	12
Gastos de venta	634	480	594	529	552	624	658	680	582	661	618	704	7,315	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	8,849	9,582	10,215	9,856	9,666	9,182	12,316	9,375	9,292	10,295	9,049	9,413	117,090	26
Costo int. de finan.	132	100	123	110	115	130	137	141	121	137	128	146	1,519	0
RES. DESP. COSTO INT.	8,718	9,482	10,092	9,746	9,552	9,052	12,180	9,234	9,171	10,158	8,920	9,267	115,571	26
Otras oper. finan.	1,471	1,114	1,378	1,227	1,281	1,447	1,527	1,579	1,351	1,534	1,433	1,634	16,976	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	7,246	8,368	8,714	8,519	8,271	7,605	10,653	7,655	7,820	8,624	7,487	7,633	98,595	22
Provis. p. imp. y P.T.U.	2,246	2,594	2,701	2,641	2,564	2,357	3,302	2,373	2,424	2,673	2,321	2,366	30,565	7
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	5,000	5,774	6,012	5,878	5,707	5,247	7,350	5,282	5,396	5,950	5,166	5,267	68,031	15
Intereses pagados	744	563	697	620	647	732	772	798	683	775	725	826	8,582	565
Intereses ganados	(229)	(173)	(214)	(191)	(199)	(225)	(237)	(245)	(210)	(238)	(223)	(254)	(2,638)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	130	99	122	109	114	128	135	140	120	136	127	145	1,505	99
REPOMO	(514)	(389)	(482)	(429)	(447)	(506)	(533)	(552)	(472)	(536)	(501)	(571)	(5,931)	(390)
Costo int. de finan.	132	100	123	110	115	130	137	141	121	137	128	146	1,519	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
ACUMULADO														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	8,678	8,163	8,540	8,240	8,325	8,545	8,493	8,454	8,248	8,610	8,282	8,464	101,043	100
Sueldos y prestaciones	3,567	3,209	3,349	3,349	3,429	3,428	3,379	3,394	3,349	3,401	3,346	3,397	40,597	40
Prorrates de apoyo a produc.	1,852	1,875	1,786	1,693	1,772	1,925	1,752	1,839	1,764	1,943	1,763	1,782	21,746	22
Prorrates de gtos. de admón.	410	404	505	404	391	409	388	387	402	395	404	466	4,965	5
Depreciación y amortización	830	815	817	805	802	802	808	809	804	806	813	815	9,726	10
Material de Curación	426	405	456	434	408	433	503	444	410	447	422	431	5,219	5
Donativos	280	282	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	3,792	4
Serv. Hosp. Puntos Médicos	260	240	270	259	246	257	293	263	247	270	250	259	3,114	3
Mantenimiento	191	173	175	146	150	146	150	150	146	150	157	150	1,884	2
Refrigerio a Pacientes	167	137	161	153	150	159	164	166	154	161	147	152	1,869	2
Servicio de Limpieza	111	97	109	104	103	104	113	110	101	113	105	107	1,278	1
Instrumental	83	78	88	84	80	83	96	85	79	88	82	85	1,010	1
Arrendamiento de Eq. Médico	71	66	75	75	67	72	84	67	70	75	65	73	860	1
Seguros y Fianzas	72	66	75	71	71	71	75	74	69	72	70	73	859	1
Vestuario, Uniformes y Blanco	46	41	47	45	43	45	50	45	43	47	43	45	538	1
Material de Intendencia	47	41	46	45	43	44	48	45	43	47	43	45	537	1
Teléfonos y Fax	40	34	37	36	37	35	37	36	35	40	37	39	442	0
Formas impresas y continuas	32	28	30	29	30	28	30	29	28	33	30	31	359	0
Material de Mantenimiento	29	26	28	27	27	26	28	27	26	30	28	29	328	0
Agua	24	21	24	23	22	22	24	23	22	24	22	23	276	0
Alimentación	19	17	20	19	18	19	22	20	18	19	18	18	228	0
Energía Eléctrica	20	17	19	19	18	18	20	19	18	20	18	19	224	0
Comida de Fin de Año	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204	0
Recolección de Basura	15	12	14	14	13	13	14	13	13	15	13	14	164	0
Material de Oficina	14	12	13	13	13	13	14	13	12	14	13	14	158	0
Medicamentos	14	12	13	13	12	12	13	11	12	14	12	13	150	0
Combustibles y Lubricantes	12	10	12	12	11	12	12	12	11	12	11	12	140	0
Oxígeno y Gases Medicinales	11	11	12	12	11	12	14	12	11	12	11	11	139	0
Agua Tratada	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	64	0
Material de Laboratorio	5	4	5	5	4	5	6	5	4	5	5	5	58	0
Radiocomunicaciones	2	2	2	2	2	2	6	4	4	5	4	4	39	0
Servicio de Fumigaciones	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0
Material para Equipos Gráficos	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	17	0
Arrendamiento Multivisión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Arreglos Florales y Obsequios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0
Fletes, Acarreos y Mensaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
QUIRÓFANO CENTRAL														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	1,009	1,001	1,142	1,072	991	1,081	1,285	1,110	1,007	1,081	1,052	1,064	12,895	
Material desechable	31,431	33,494	34,250	33,153	33,834	38,167	45,552	38,653	33,729	31,724	35,501	34,140	423,628	
Medicamentos	6,127	6,447	7,101	6,576	6,969	6,996	8,887	7,816	6,499	6,488	7,017	6,652	83,575	
Estudios de radiodiagnóstico	163	206	204	170	156	206	207	186	212	188	179	163	2,240	
Análisis clínicos	147	141	214	205	186	180	180	161	203	194	200	175	2,186	
VENTAS NETAS	16,147	16,813	18,018	17,130	16,971	18,698	22,390	19,208	16,962	16,784	17,803	17,354	214,277	100
Servicios hospitalarios	5,472	5,428	6,193	5,813	5,374	5,862	6,968	6,019	5,461	5,862	5,705	5,770	69,929	33
Material desechable	8,485	9,042	9,246	8,949	9,133	10,303	12,297	10,434	9,105	8,564	9,583	9,216	114,356	53
Medicamentos	1,913	2,013	2,218	2,054	2,176	2,185	2,775	2,441	2,030	2,026	2,191	2,077	26,099	12
Estudios de radiodiagnóstico	209	264	261	218	200	264	265	238	271	241	229	209	2,866	1
Análisis clínicos	69	66	101	96	87	85	85	76	95	91	94	82	1,027	0
COSTO DE VENTAS	9,436	9,558	9,967	9,525	9,648	10,468	11,910	10,643	9,672	9,432	9,968	9,755	119,982	56
Servicios hospitalarios	3,806	3,537	3,744	3,561	3,564	3,664	3,794	3,716	3,582	3,679	3,594	3,650	43,891	20
Material desechable	4,823	5,140	5,256	5,087	5,192	5,857	6,990	5,931	5,176	4,868	5,448	5,239	65,007	30
Medicamentos	578	608	669	620	657	660	838	737	613	612	662	627	7,879	4
Estudios de radiodiagnóstico	177	224	222	185	169	224	225	202	230	204	194	177	2,433	1
Análisis clínicos	52	50	76	72	66	64	64	57	72	69	71	62	773	0
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	6,712	7,255	8,051	7,605	7,322	8,230	10,480	8,565	7,290	7,352	7,834	7,599	94,295	44
Servicios hospitalarios	1,666	1,892	2,449	2,253	1,810	2,198	3,175	2,303	1,879	2,183	2,111	2,120	26,038	12
Material desechable	3,661	3,902	3,990	3,862	3,941	4,446	5,306	4,503	3,929	3,696	4,136	3,977	49,350	23
Medicamentos	1,336	1,405	1,548	1,434	1,519	1,525	1,937	1,704	1,417	1,414	1,530	1,450	18,220	9
Estudios de radiodiagnóstico	32	40	39	33	30	40	40	36	41	36	35	32	433	0
Análisis clínicos	17	16	25	24	22	21	21	19	24	23	23	20	255	0
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	42	43	45	44	43	44	47	45	43	44	44	44	44	
Servicios hospitalarios	30	35	40	39	34	37	46	38	34	37	37	37	37	
Material desechable	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
Medicamentos	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Estudios de radiodiagnóstico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Gastos de administración	2,442	1,666	2,094	1,917	2,048	2,196	2,356	2,453	2,050	2,105	2,273	2,223	25,823	12
Gastos de venta	333	227	285	261	279	300	321	334	280	287	310	303	3,521	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	3,937	5,362	5,672	5,427	4,995	5,734	7,802	5,778	4,960	4,960	5,251	5,073	64,950	30
Costo int. de finan.	69	47	59	54	58	62	67	69	58	60	64	63	731	0
RES. DESP. COSTO INT.	3,868	5,314	5,613	5,373	4,937	5,672	7,735	5,708	4,902	4,901	5,187	5,010	64,219	30
Otras oper. finan.	773	527	662	606	648	695	746	776	649	666	719	703	8,172	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	3,095	4,787	4,950	4,767	4,288	4,977	6,990	4,932	4,253	4,235	4,467	4,307	56,047	26
Provis. p. imp. y P.T.U.	959	1,484	1,535	1,478	1,329	1,543	2,167	1,529	1,318	1,313	1,385	1,335	17,375	8
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	2,136	3,303	3,416	3,289	2,959	3,434	4,823	3,403	2,934	2,922	3,082	2,972	38,673	18
Intereses pagados	391	267	335	307	328	351	377	392	328	337	364	356	4,131	565
Intereses ganados	(120)	(82)	(103)	(94)	(101)	(108)	(116)	(121)	(101)	(103)	(112)	(109)	(1,270)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	69	47	59	54	57	62	66	69	58	59	64	62	725	99
REPOMO	(270)	(184)	(231)	(212)	(226)	(243)	(260)	(271)	(227)	(233)	(251)	(246)	(2,855)	(390)
Costo int. de finan.	69	47	59	54	58	62	67	69	58	60	64	63	731	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
QUIRÓFANO CENTRAL														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	3,806	3,537	3,744	3,561	3,564	3,664	3,794	3,716	3,582	3,679	3,594	3,650	43,891	100
Prorrato de apoyo a produc.	1,200	1,116	1,134	1,064	1,102	1,137	1,102	1,173	1,144	1,162	1,120	1,135	13,589	31
Sueldos y prestaciones	1,157	1,021	1,064	1,064	1,093	1,089	1,087	1,078	1,064	1,081	1,062	1,081	12,941	29
Material de Curación	328	325	369	347	321	350	417	360	325	350	337	339	4,169	9
Depreciación y amortización	361	344	345	334	333	333	335	335	327	328	331	331	4,037	9
Serv.Hosp.Puntos Médicos	160	159	180	169	157	171	204	176	159	171	164	165	2,034	5
Prorrato de gtos. de admón.	133	129	163	131	127	132	127	125	130	128	130	148	1,603	4
Mantenimiento	136	122	126	107	111	107	111	111	107	111	113	111	1,373	3
Instrumental	58	58	65	61	57	62	74	64	58	62	60	60	738	2
Arrendamiento de Eq.Médico	46	45	51	49	45	49	58	50	45	49	47	47	582	1
Servicio de Limpieza	40	39	44	42	39	42	50	43	39	42	41	41	503	1
Seguros y Fianzas	34	28	33	31	32	31	33	33	31	32	31	33	382	1
Refrigerio a Pacientes	25	25	28	27	25	27	32	28	25	27	26	26	322	1
Vestuario, Uniformes y Blanco	24	23	26	25	23	25	30	26	23	25	24	24	299	1
Material de Intendencia	16	16	18	17	15	17	20	17	16	17	16	16	200	0
Alimentación	14	13	15	14	13	15	17	15	13	15	14	14	173	0
Oxígeno y Gases Medicinales	11	11	12	12	11	12	14	12	11	12	11	11	139	0
Material de Mantenimiento	9	9	10	10	9	10	12	10	9	10	10	10	118	0
Teléfonos y Fax	8	8	9	8	8	8	10	9	8	8	8	8	101	0
Agua	8	8	9	8	8	8	10	8	8	8	8	8	98	0
Formas impresas y continuas	7	7	7	7	6	7	8	7	7	7	7	7	84	0
Energía Eléctrica	5	5	6	5	5	5	7	6	5	5	5	5	65	0
Comida de Fin de Año	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	0
Material de Oficina	5	4	5	5	4	5	6	5	4	5	5	5	58	0
Material de Laboratorio	5	4	5	5	4	5	6	5	4	5	5	5	58	0
Recolección de Basura	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	41	0
Combustibles y Lubricantes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	0
Radiocomunicaciones	1	1	1	1	1	1	5	3	3	4	3	3	27	0
Agua Tratada	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	27	0
Medicamentos	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	19	0
Servicio de Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Arreglos Florales y Obsequios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0
Donativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material para Equipos Gráficos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
URGENCIAS														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	3,312	2,786	2,928	2,840	3,087	2,628	2,732	2,874	2,753	3,420	3,145	3,303	35,808	
Material desechable	12,228	11,506	12,544	11,140	12,577	11,859	11,814	11,973	10,265	10,810	9,288	9,815	135,819	
Medicamentos	3,385	3,105	3,401	3,201	3,484	3,283	3,365	3,439	2,841	2,944	2,883	3,235	38,566	
Estudios de radiodiagnóstico	1,779	1,946	2,087	1,724	1,903	1,803	1,701	1,912	1,937	2,107	1,839	1,763	22,501	
Análisis clínicos	3,151	2,823	3,162	2,799	3,032	2,817	2,910	3,183	2,615	2,988	2,385	2,862	34,727	
VENTAS NETAS	9,171	8,506	9,177	8,299	9,088	8,275	8,337	8,904	8,159	9,295	8,250	8,744	104,205	100
Servicios hospitalarios	3,286	2,764	2,905	2,817	3,062	2,607	2,710	2,851	2,731	3,393	3,120	3,277	35,524	34
Material desechable	973	915	998	886	1,000	943	940	952	817	860	739	781	10,804	10
Medicamentos	1,196	1,098	1,202	1,131	1,231	1,160	1,189	1,216	1,004	1,041	1,019	1,143	13,632	13
Estudios de radiodiagnóstico	2,022	2,212	2,373	1,960	2,163	2,050	1,934	2,174	2,202	2,395	2,091	2,004	25,580	25
Análisis clínicos	1,694	1,517	1,700	1,505	1,630	1,514	1,564	1,711	1,406	1,606	1,282	1,538	18,666	18
COSTO DE VENTAS	5,663	5,546	5,989	5,407	5,784	5,553	5,455	5,790	5,480	5,903	5,333	5,520	67,422	65
Servicios hospitalarios	2,208	2,088	2,223	2,172	2,230	2,208	2,169	2,196	2,162	2,270	2,209	2,258	26,394	25
Material desechable	329	310	338	300	339	319	318	323	277	291	250	264	3,659	4
Medicamentos	347	319	349	328	357	337	345	353	291	302	296	332	3,957	4
Estudios de radiodiagnóstico	1,713	1,874	2,010	1,660	1,833	1,736	1,638	1,841	1,866	2,029	1,771	1,698	21,670	21
Análisis clínicos	1,065	954	1,069	946	1,025	952	984	1,076	884	1,010	806	968	11,741	11
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	3,508	2,961	3,188	2,892	3,304	2,722	2,883	3,114	2,680	3,392	2,918	3,224	36,783	35
Servicios hospitalarios	1,078	676	682	645	833	399	541	655	569	1,123	911	1,019	9,130	9
Material desechable	643	605	660	586	662	624	621	630	540	569	489	516	7,144	7
Medicamentos	849	779	853	803	874	824	844	863	713	739	723	812	9,675	9
Estudios de radiodiagnóstico	309	338	363	300	331	313	296	332	337	366	320	306	3,909	4
Análisis clínicos	628	563	631	558	605	562	580	635	521	596	476	571	6,925	7
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	38	35	35	35	36	33	35	35	33	36	35	37	35	
Servicios hospitalarios	33	24	23	23	27	15	20	23	21	33	29	31	26	
Material desechable	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
Medicamentos	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
Estudios de radiodiagnóstico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
Gastos de administración	1,155	904	1,033	897	944	1,042	1,074	1,029	965	1,269	1,091	1,156	12,558	12
Gastos de venta	157	123	141	122	129	142	146	140	132	173	149	158	1,713	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	2,196	1,933	2,014	1,873	2,230	1,537	1,662	1,945	1,583	1,950	1,678	1,910	22,512	22
Costo int. de finan.	33	26	29	25	27	30	30	29	27	36	31	33	356	0
RES. DESP. COSTO INT.	2,163	1,908	1,985	1,847	2,204	1,508	1,632	1,916	1,556	1,914	1,647	1,877	22,156	21
Otras oper. finan.	365	286	327	284	299	330	340	326	305	402	345	366	3,974	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	1,798	1,622	1,658	1,563	1,905	1,178	1,292	1,590	1,251	1,512	1,302	1,512	18,182	17
Provis. p. imp. y P.T.U.	557	503	514	485	590	365	401	493	388	469	404	469	5,637	5
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	1,240	1,119	1,144	1,079	1,314	813	892	1,097	863	1,043	898	1,043	12,546	12
Intereses pagados	185	145	165	144	151	167	172	165	154	203	175	185	2,009	565
Intereses ganados	(57)	(44)	(51)	(44)	(46)	(51)	(53)	(51)	(47)	(62)	(54)	(57)	(617)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	32	25	29	25	27	29	30	29	27	36	31	32	352	99
REPOMO	(128)	(100)	(114)	(99)	(104)	(115)	(119)	(114)	(107)	(140)	(121)	(128)	(1,388)	(390)
Costo int. de finan.	33	26	29	25	27	30	30	29	27	36	31	33	356	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
URGENCIAS														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	2,208	2,088	2,223	2,172	2,230	2,208	2,169	2,196	2,162	2,270	2,209	2,258	26,394	100
Sueldos y prestaciones	1,109	1,020	1,064	1,064	1,088	1,085	1,068	1,078	1,064	1,080	1,064	1,078	12,862	49
Depreciación y amortización	284	286	286	285	284	284	286	286	288	289	292	293	3,443	13
Prorrato de apoyo a produc.	241	255	242	236	253	267	243	247	231	268	240	242	2,965	11
Donativos	98	99	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	1,837	7
Prorrato de gtos. de admón.	150	150	179	148	145	151	142	144	149	146	149	172	1,825	7
Material de Curación	54	45	47	46	50	43	44	47	45	55	50	53	580	2
Serv.Hosp.Puntos Médicos	45	38	39	38	42	35	37	39	37	46	42	44	481	2
Servicio de Limpieza	39	32	34	33	36	30	32	33	32	40	36	38	414	2
Seguros y Fianzas	22	21	22	21	21	21	21	20	20	21	21	21	252	1
Teléfonos y Fax	23	19	20	20	21	18	19	20	19	24	22	23	248	1
Formas impresas y continuas	19	16	17	17	18	15	16	17	16	20	18	19	209	1
Instrumental	18	15	16	15	17	14	15	16	15	18	17	18	193	1
Material de Mantenimiento	17	15	15	15	16	14	14	15	14	18	16	17	186	1
Mantenimiento	19	17	15	10	10	10	10	10	10	10	12	10	143	1
Material de Intendencia	10	8	8	8	9	8	8	8	8	10	9	9	103	0
Refrigerio a Pacientes	9	8	8	8	8	7	7	8	7	9	8	9	98	0
Medicamentos	8	7	7	7	7	6	6	7	6	8	7	8	84	0
Agua	8	6	7	7	7	6	6	7	6	8	7	7	82	0
Vestuario, Uniformes y Blanco	7	6	6	6	6	5	6	6	6	7	6	7	72	0
Material de Oficina	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	65	0
Comida de Fin de Año	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	0
Energía Eléctrica	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	60	0
Recolección de Basura	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	50	0
Combustibles y Lubricantes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0
Material para Equipos Gráficos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
Radiocomunicaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Servicio de Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Agua Tratada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0
Fletes, Acarreos y Mensaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Arrendamiento de Eq.Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oxígeno y Gases Medicinales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
TERAPIA INTENSIVA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	147	119	139	155	128	135	148	97	145	155	108	152	1,628	
Material desechable	14,489	13,135	15,604	13,714	13,702	13,710	16,807	11,150	15,110	17,586	12,521	16,564	174,092	
Medicamentos	4,927	4,743	4,861	4,662	4,935	4,356	5,505	3,748	5,407	6,095	3,582	5,108	57,929	
Estudios de radiodiagnóstico	218	181	229	224	193	187	265	181	199	233	173	240	2,523	
Análisis clínicos	1,514	1,362	1,786	1,721	1,350	1,524	1,758	1,204	1,428	1,637	1,200	1,661	18,145	
VENTAS NETAS	6,204	5,735	6,306	6,086	5,970	5,635	6,940	4,691	6,536	7,381	4,699	6,581	72,764	100
Servicios hospitalarios	744	602	703	784	647	683	749	491	733	784	546	769	8,235	11
Material desechable	925	839	996	876	875	875	1,073	712	965	1,123	799	1,057	11,115	15
Medicamentos	3,683	3,546	3,634	3,485	3,689	3,256	4,115	2,802	4,042	4,556	2,678	3,818	43,304	60
Estudios de radiodiagnóstico	251	209	264	258	223	216	306	209	230	269	200	277	2,910	4
Análisis clínicos	601	540	709	683	536	605	698	478	567	650	476	659	7,199	10
COSTO DE VENTAS	4,057	3,833	4,111	3,955	3,906	3,821	4,367	3,364	4,113	4,575	3,327	4,187	47,616	65
Servicios hospitalarios	1,385	1,338	1,339	1,320	1,325	1,385	1,325	1,297	1,311	1,387	1,291	1,337	16,041	22
Material desechable	349	317	376	331	330	331	405	269	364	424	302	399	4,197	6
Medicamentos	1,641	1,580	1,619	1,553	1,644	1,451	1,834	1,249	1,801	2,031	1,193	1,702	19,300	27
Estudios de radiodiagnóstico	215	179	226	221	190	185	262	179	196	230	171	237	2,490	3
Análisis clínicos	466	419	550	530	416	469	541	371	440	504	370	511	5,587	8
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	2,147	1,902	2,195	2,131	2,064	1,814	2,573	1,327	2,423	2,806	1,372	2,394	25,148	35
Servicios hospitalarios	(641)	(736)	(636)	(536)	(677)	(702)	(576)	(806)	(578)	(603)	(745)	(568)	(7,806)	(11)
Material desechable	576	522	620	545	544	545	668	443	600	699	498	658	6,917	10
Medicamentos	2,042	1,965	2,014	1,932	2,045	1,805	2,281	1,553	2,241	2,526	1,484	2,117	24,005	33
Estudios de radiodiagnóstico	36	30	38	37	32	31	44	30	33	39	29	40	420	1
Análisis clínicos	135	121	159	153	120	135	156	107	127	145	107	148	1,612	2
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	35	33	35	35	35	32	37	28	37	38	29	36	35	
Servicios hospitalarios	(86)	(122)	(90)	(68)	(105)	(103)	(77)	(164)	(79)	(77)	(136)	(74)	(95)	
Material desechable	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
Medicamentos	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
Estudios de radiodiagnóstico	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Análisis clínicos	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Gastos de administración	478	481	741	626	574	786	884	854	737	828	576	1,203	8,769	12
Gastos de venta	65	66	101	85	78	107	121	116	101	113	79	164	1,196	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	1,604	1,356	1,353	1,419	1,412	921	1,568	356	1,585	1,865	717	1,027	15,183	21
Costo int. de finan.	14	14	21	18	16	22	25	24	21	23	16	34	248	0
RES. DESP. COSTO INT.	1,590	1,342	1,332	1,401	1,396	899	1,543	332	1,564	1,841	701	992	14,935	21
Otras oper. finan.	151	152	234	198	182	249	280	270	233	262	182	381	2,775	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	1,439	1,190	1,098	1,203	1,214	650	1,263	62	1,331	1,579	518	612	12,160	17
Provis. p. imp. y P.T.U.	446	369	340	373	376	202	392	19	413	490	161	190	3,770	5
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	993	821	758	830	838	449	872	43	918	1,090	358	422	8,390	12
Intereses pagados	76	77	118	100	92	126	141	137	118	133	92	193	1,403	565
Intereses ganados	(24)	(24)	(36)	(31)	(28)	(39)	(43)	(42)	(36)	(41)	(28)	(59)	(431)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	13	13	21	18	16	22	25	24	21	23	16	34	246	99
REPOMO	(53)	(53)	(82)	(69)	(63)	(87)	(98)	(94)	(82)	(92)	(64)	(133)	(969)	(390)
Costo int. de finan.	14	14	21	18	16	22	25	24	21	23	16	34	248	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
TERAPIA INTENSIVA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	1,385	1,338	1,339	1,320	1,325	1,385	1,325	1,297	1,311	1,387	1,291	1,337	16,041	100
Sueldos y prestaciones	851	784	820	820	835	842	822	830	820	831	820	829	9,904	62
Prorrato de apoyo a produc.	186	228	185	176	190	236	184	188	175	232	181	183	2,345	15
Depreciacion y amortizacion	89	89	89	89	89	89	90	91	92	92	92	92	1,083	7
Donativos	98	98	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	846	5
Prorrato de gtos. de admón.	31	31	54	33	30	31	30	29	31	30	33	35	398	2
Arrendamiento de Eq.Médico	25	20	24	27	22	23	25	17	25	26	18	26	278	2
Serv.Hosp.Puntos Médicos	20	16	18	21	17	18	20	13	19	21	14	20	217	1
Material de Curación	17	14	16	18	15	15	17	11	16	18	12	17	184	1
Refrigerio a Pacientes	12	10	11	13	10	11	12	8	12	13	9	12	132	1
Seguros y Fianzas	7	8	11	10	9	10	12	11	9	10	9	10	116	1
Material de Intendencia	7	5	6	7	6	6	7	4	6	7	5	7	72	0
Mantenimiento	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	63	0
Instrumental	6	5	5	6	5	5	6	4	6	6	4	6	63	0
Vestuario, Uniformes y Blanco	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	54	0
Comida de Fin de Año	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	0
Medicamentos	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	41	0
Recolección de Basura	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	32	0
Teléfonos y Fax	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	28	0
Energía Eléctrica	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	28	0
Formas impresas y continuas	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	25	0
Agua	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	22	0
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0
Servicio de Limpieza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0
Material de Oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Material de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0
Agua Tratada	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	6	0
Alimentación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Material para Equipos Gráficos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Radiocomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oxigeno y Gases Medicinales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de Fumigaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
ONCOLOGÍA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
VOLUMEN DE VENTAS														
Servicios hospitalarios	585	456	552	514	515	555	542	593	532	547	508	515	6,414	
Material desechable	10,425	10,422	11,304	10,366	10,058	10,126	11,934	12,120	10,494	13,932	12,299	12,529	136,009	
Medicamentos	6,380	5,948	6,296	6,115	5,990	6,139	6,775	7,194	6,484	8,443	7,887	7,783	81,434	
Estudios de radiodiagnóstico	145	130	159	135	145	112	131	155	124	191	145	185	1,757	
Análisis clínicos	852	811	716	749	662	750	826	813	760	880	766	942	9,527	
VENTAS NETAS	4,443	3,973	4,344	4,138	4,070	4,186	4,508	4,808	4,297	5,305	4,845	4,969	53,886	100
Servicios hospitalarios	1,241	968	1,171	1,091	1,093	1,178	1,150	1,258	1,129	1,161	1,078	1,093	13,609	25
Material desechable	346	346	375	344	334	336	396	402	348	462	408	416	4,511	8
Medicamentos	2,274	2,120	2,244	2,180	2,135	2,188	2,415	2,564	2,311	3,009	2,811	2,774	29,026	54
Estudios de radiodiagnóstico	254	228	279	237	254	197	230	272	218	335	254	325	3,083	6
Análisis clínicos	327	311	275	287	254	288	317	312	292	338	294	362	3,657	7
COSTO DE VENTAS	2,676	2,508	2,613	2,506	2,494	2,573	2,643	2,770	2,547	3,052	2,775	2,906	32,062	60
Servicios hospitalarios	1,279	1,199	1,234	1,187	1,206	1,288	1,206	1,245	1,193	1,274	1,188	1,219	14,717	27
Material desechable	124	124	134	123	120	120	142	144	125	166	146	149	1,616	3
Medicamentos	812	757	802	779	763	782	863	916	826	1,075	1,004	991	10,370	19
Estudios de radiodiagnóstico	216	194	237	201	216	167	195	231	185	285	216	276	2,621	5
Análisis clínicos	245	233	206	215	190	216	237	234	218	253	220	271	2,738	5
													0.40	
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	1,766	1,465	1,731	1,633	1,575	1,613	1,864	2,038	1,750	2,253	2,071	2,063	21,824	40
Servicios hospitalarios	(38)	(232)	(63)	(97)	(113)	(110)	(56)	13	(64)	(113)	(110)	(126)	(1,108)	(2)
Material desechable	222	222	241	221	214	216	254	258	223	297	262	267	2,895	5
Medicamentos	1,462	1,363	1,442	1,401	1,372	1,406	1,552	1,648	1,485	1,934	1,807	1,783	18,656	35
Estudios de radiodiagnóstico	38	34	42	35	38	29	34	41	33	50	38	49	462	1
Análisis clínicos	82	78	69	72	64	72	80	78	73	85	74	91	919	2
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	40	37	40	39	39	39	41	42	41	42	43	42	40	
Servicios hospitalarios	(3)	(24)	(5)	(9)	(10)	(9)	(5)	1	(6)	(10)	(10)	(12)	(8)	
Material desechable	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	
Medicamentos	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	
Estudios de radiodiagnóstico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Análisis clínicos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Gastos de administración	575	470	489	436	480	550	511	654	517	645	588	581	6,494	12
Gastos de venta	78	64	67	59	66	75	70	89	70	88	80	79	886	2
RESULTADO DE OPERACIÓN	1,113	931	1,176	1,137	1,030	989	1,284	1,296	1,163	1,520	1,402	1,403	14,444	27
Costo int. de finan.	16	13	14	12	14	16	14	19	15	18	17	16	184	0
RES. DESP. COSTO INT.	1,097	918	1,162	1,125	1,016	973	1,269	1,277	1,149	1,502	1,386	1,387	14,261	26
Otras oper. finan.	182	149	155	138	152	174	162	207	164	204	186	184	2,055	4
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	915	769	1,007	987	864	799	1,108	1,070	985	1,298	1,200	1,203	12,206	23
Provis. p. imp. y P.T.U.	284	239	312	306	268	248	343	332	305	402	372	373	3,784	7
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	631	531	695	681	596	552	764	739	680	896	828	830	8,422	16
Intereses pagados	92	75	78	70	77	88	82	105	83	103	94	93	1,039	565
Intereses ganados	(28)	(23)	(24)	(21)	(24)	(27)	(25)	(32)	(25)	(32)	(29)	(29)	(319)	(174)
Utilidad (Pérd.) camb.	16	13	14	12	13	15	14	18	15	18	17	16	182	99
REPOMO	(64)	(52)	(54)	(48)	(53)	(61)	(56)	(72)	(57)	(71)	(65)	(64)	(718)	(390)
Costo int. de finan.	16	13	14	12	14	16	14	19	15	18	17	16	184	100

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
ONCOLOGÍA														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
SERVICIOS HOSPITALARIOS	1,279	1,199	1,234	1,187	1,206	1,288	1,206	1,245	1,193	1,274	1,188	1,219	14,717	100
Sueldos y prestaciones	450	384	401	401	413	412	402	408	401	409	400	409	4,890	33
Prorrato de apoyo a produc.	225	276	225	217	227	285	223	231	214	281	221	223	2,847	19
Refrigerio a Pacientes	121	94	113	106	106	114	112	122	109	112	103	104	1,317	9
Depreciacion y amortizacion	96	96	97	97	96	96	97	97	97	97	98	99	1,163	8
Prorrato de gtos. de admón.	96	94	109	92	89	95	89	89	92	91	92	111	1,139	8
Donativos	84	85	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1,109	8
Serv.Hosp.Puntos Médicos	35	27	33	31	31	33	32	35	32	33	30	30	383	3
Servicio de Limpieza	32	25	30	28	28	30	30	32	29	30	27	28	348	2
Mantenimiento	30	29	28	24	24	24	24	24	24	24	26	24	305	2
Material de Curación	26	20	25	23	23	25	24	27	24	24	22	23	286	2
Material de Intendencia	15	12	14	13	13	14	14	15	13	14	13	13	163	1
Vestuario, Uniformes y Blanco	10	8	10	9	9	10	10	11	9	10	9	9	114	1
Seguros y Fianzas	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	109	1
Agua	7	5	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	75	1
Energía Eléctrica	7	5	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	72	0
Teléfonos y Fax	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	66	0
Combustibles y Lubricantes	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56	0
Alimentación	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	52	0
Formas impresas y continuas	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	42	0
Recolección de Basura	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	40	0
Comida de Fin de Año	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0
Agua Tratada	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0
Material de Oficina	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23	0
Instrumental	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0
Material de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0
Servicio de Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Arrendamiento Multivisión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
Medicamentos	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0
Material para Equipos Gráficos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Radiocomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento de Eq.Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oxígeno y Gases Medicinales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arreglos Florales y Obsequios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.														MILES DE PESOS	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN															
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO															
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4,649	3,521	4,356	3,876	4,047	4,574	4,825	4,989	4,269	4,847	4,529	5,162	53,645	100	
Sueldos y prestaciones	2,131	1,624	1,889	1,816	2,121	2,243	2,334	2,445	1,962	2,348	2,129	2,421	25,464	47	
Servicios MSB	714	548	608	596	578	712	738	799	648	765	707	791	8,204	15	
Depreciación y amortización	382	293	327	319	308	377	385	419	345	397	363	407	4,321	8	
Honorarios Personas Morales	341	255	325	276	379	375	348	349	318	310	348	399	4,025	8	
Mantenimiento	433	371	335	214	205	286	288	280	255	290	306	297	3,559	7	
Comisión Vales de Despensa	197	142	183	165	165	209	224	232	183	221	204	233	2,356	4	
Servicios de Seguridad	183	140	156	152	148	182	189	204	166	196	181	299	2,193	4	
Serv. de Admón. Hospitalaria	82	63	74	72	70	86	89	97	78	93	85	96	985	2	
Material de Mantenimiento	82	55	61	60	58	71	74	80	65	77	71	79	832	2	
Servicios Ejecutivos MS	70	54	60	59	57	70	73	79	64	75	70	78	809	2	
Asesoría Expert	65	50	56	54	53	65	67	73	59	70	65	72	749	1	
Gastos de Viaje	18	14	72	26	27	22	25	14	235	68	85	78	685	1	
Seguros y Fianzas	38	29	32	32	31	38	39	43	35	41	38	42	437	1	
Teléfonos y Fax	37	25	28	28	27	34	38	51	42	50	37	41	437	1	
Energía Eléctrica	35	24	29	27	31	37	33	42	37	39	37	41	409	1	
Honorarios Consejeros	-	-	232	105	-	-	71	-	-	-	-	-	407	1	
Honorarios Personas Físicas	41	21	35	22	33	27	42	29	37	29	40	29	386	1	
Servicio de Limpieza	30	23	25	26	25	33	34	36	30	37	35	39	372	1	
Donativos	29	22	26	25	24	30	31	34	27	32	30	33	343	1	
Representación Jurídica	-	-	214	26	-	-	-	-	-	-	42	-	282	1	
Vestuario, Uniformes y Blanco	28	37	22	7	11	9	16	16	13	14	9	88	271	1	
Material de Oficina	23	21	12	16	16	22	24	13	47	22	22	26	264	0	
Publicación D.O.F/Inf.Anu	-	-	49	99	46	-	-	-	-	-	-	-	194	0	
Material de Intendencia	13	5	10	14	17	27	11	21	14	19	18	20	189	0	
Cuotas y Suscripciones	32	5	4	33	1	5	22	2	6	29	3	5	148	0	
Cuota Anual BMV y CNBV	43	101	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	144	0	
Traslado de Valores	10	8	9	8	8	10	10	11	9	11	10	11	115	0	
Radiocomunicaciones	8	6	6	6	6	7	8	9	7	9	8	9	90	0	
Comida de Fin de Año	7	6	6	6	6	7	8	8	7	8	7	8	85	0	
Agua	4	6	7	4	2	9	5	9	6	7	6	8	73	0	
Derechos y Gastos Notariales	7	2	3	3	11	13	4	4	3	10	3	7	67	0	
Servicio de Reclutamiento	6	4	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	66	0	
Servicios de Avalúo	3	8	2	13	2	3	11	3	3	3	3	3	57	0	
Digitalización de Documentos	3	0	3	0	3	4	0	4	2	2	3	3	28	0	
Prorrateo a gastos de venta	(36)	(35)	(44)	(35)	(35)	(35)	(34)	(35)	(35)	(35)	(35)	(41)	(435)	(1)	
Prorrateo al costo de ventas	(410)	(404)	(505)	(404)	(391)	(409)	(388)	(387)	(402)	(395)	(404)	(466)	(4,965)	(9)	

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
GASTOS DE VENTA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
GASTOS DE VENTA	634	480	594	529	552	624	658	680	582	661	618	704	7,315	100
Sueldos y prestaciones	190	165	196	162	193	210	206	250	193	224	215	230	2,434	33
Anuncios Prensa e Internet	117	98	118	100	109	129	128	141	124	130	132	138	1,465	20
Emisión de Video	72	59	73	60	67	78	79	85	76	79	82	82	893	12
Prorrateo de gtos. de admón.	36	35	44	35	35	35	34	35	35	35	35	41	435	6
Juntas y Asambleas	56	26	30	26	30	28	36	35	26	34	30	29	386	5
Honorarios Personas Morales	18	15	18	16	17	21	20	23	20	21	21	22	232	3
Asesoría Mercadotecnia y	16	14	16	14	15	18	18	20	17	18	18	19	205	3
Anuncios Espectaculares	28	4	6	25	7	6	40	7	8	40	6	7	183	3
Diseño Gráfico	35	10	11	10	11	14	12	14	12	13	13	13	167	2
Arreglos Florales y Obsequios	3	5	9	11	11	6	3	9	3	9	7	39	114	2
Formas impresas y continuas	21	1	2	5	2	25	18	7	0	9	9	11	111	2
Depreciación y amortización	8	7	9	7	8	9	9	10	9	9	9	8	102	1
Mantenimiento	10	8	9	5	6	7	7	8	7	7	8	7	88	1
Fletes, Acarreos y Mensaj	2	5	6	7	2	7	6	2	6	2	2	25	72	1
Honorarios Personas Físicas	4	5	7	5	4	8	5	7	7	6	5	6	68	1
Gastos de Viaje	-	6	8	19	15	-	-	2	16	-	1	-	67	1
Teléfonos y Fax	4	3	4	3	4	4	4	7	6	6	5	5	55	1
Promocionales	3	2	12	2	2	4	13	3	3	3	3	3	53	1
Material de Oficina	2	3	2	5	1	2	8	2	1	3	3	3	36	0
Combustibles y Lubricantes	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	27	0
Material de Mantenimiento	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21	0
Servicio de Limpieza	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	15	0
Energía Eléctrica	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	15	0
Comida de Fin de Año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0
Estacionamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0
Inmobiliaria Médica Sur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0
Material de Intendencia	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	8	0
Folletería	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	7	0
Cuotas y Suscripciones	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	6	0
Seguros y Fianzas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0
Radiocomunicaciones	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0
Licencias y Tenencias	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0
Agua	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Resguardo de Documentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler de Mobiliario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													MILES DE PESOS	
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO Y OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PLAN '12	%
Intereses Inbursa	678	479	670	603	573	589	860	747	637	720	671	763	7,991	526
Actualización	-	1	10	12	16	22	36	35	32	39	39	47	290	19
Intereses Santander	43	77	9	-	51	-	-	-	-	-	-	-	180	12
Intereses Agilent	7	5	6	4	5	6	7	7	6	6	6	7	72	5
Intereses The Capital Corpora	15	1	1	1	2	114	(132)	10	8	9	9	10	50	3
INTERESES PAGADOS	744	563	697	620	647	732	772	798	683	775	725	826	8,582	565
Ints. Inmobiliaria Médica Sur	(188)	(162)	(160)	(133)	(139)	(199)	(205)	(206)	(172)	(194)	(180)	(204)	(2,141)	(141)
Intereses sobre inversiones	(10)	(10)	(25)	(33)	(55)	(19)	(16)	(20)	(18)	(21)	(19)	(22)	(267)	(18)
Actualización	-	(1)	(5)	(2)	(5)	(6)	(9)	(11)	(12)	(15)	(16)	(19)	(100)	(7)
Descots p/pronto pago (comp	(31)	-	(24)	(20)	-	-	-	-	-	-	-	-	(75)	(5)
Personas morales	-	(0)	(0)	(2)	-	(1)	(8)	(8)	(8)	(9)	(8)	(9)	(54)	(4)
INTERESES GANADOS	(229)	(173)	(214)	(191)	(199)	(225)	(237)	(245)	(210)	(238)	(223)	(254)	(2,638)	(174)
Utilidad por fluctuación cambi	429	(3)	(70)	(80)	(36)	(70)	125	94	80	159	149	97	873	57
Pérdida por fluctuación cambi	(304)	102	188	188	149	199	(16)	(14)	(12)	(23)	(21)	(14)	423	28
Carr futures dólares (virtual)	6	-	4	-	-	-	27	60	51	-	-	62	209	14
PERDIDA CAMBIARIA	130	99	122	109	114	128	135	140	120	136	127	145	1,505	99
REPOMO	(514)	(389)	(483)	(421)	(443)	(500)	(526)	(544)	(464)	(525)	(489)	(556)	(5,853)	(385)
Actualización	-	-	1	(8)	(5)	(6)	(7)	(8)	(8)	(11)	(12)	(15)	(77)	(5)
REPOMO	(514)	(389)	(482)	(429)	(447)	(506)	(533)	(552)	(472)	(536)	(501)	(571)	(5,931)	(390)
COSTO INTEGRAL D FINANCIAM	132	100	123	110	115	130	137	141	121	137	128	146	1,519	100
Estudios CONACYT (Donativo)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo venta de activo fijo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión tarj. crédito	385	299	363	329	343	383	394	410	350	397	369	419	4,440	26
Costos por serv ej anteriores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMSS, SAR, INFONAVIT 2003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actualización otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones Prochemex	20	15	19	17	18	20	20	21	18	21	19	22	230	1
Recargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INFOTEC (Portal Médico)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión de cobranza	15	12	14	13	13	15	15	16	14	15	14	16	172	1
Asesoría expert sistemas comp	259	201	244	221	231	257	265	275	235	266	248	281	2,983	18
Idemnizaciones nvo. D 3	448	347	422	382	399	445	458	476	407	461	429	487	5,162	30
Cuentas incobrables	232	182	246	202	190	231	271	274	236	270	258	300	2,892	17
Comisiones bancarias	72	55	67	61	64	71	73	76	65	74	68	78	824	5
Bono especial	70	54	66	60	62	69	71	74	63	72	67	76	805	5
OTROS GASTOS	1,500	1,166	1,441	1,284	1,320	1,491	1,568	1,622	1,388	1,576	1,472	1,678	17,508	103
Ingresos por venta de activo f	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reembolso de seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serv prest Médica Sur	(29)	(22)	(27)	(25)	(26)	(29)	(29)	(31)	(26)	(30)	(28)	(31)	(332)	(2)
Actualiz saldo a favor ISR	-	(29)	(36)	(33)	(14)	(15)	(12)	(13)	(11)	(13)	(12)	(13)	(200)	(1)
OTROS INGRESOS	(29)	(52)	(63)	(57)	(40)	(44)	(41)	(44)	(37)	(42)	(39)	(45)	(532)	(3)
OTRAS OPERACIONES FINANCI	1,471	1,114	1,378	1,227	1,281	1,447	1,527	1,579	1,351	1,534	1,433	1,634	16,976	100

Estado de resultados comparativo forecast contra el presupuesto

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V. Pesos históricos 2011					MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V. Cifras comparables				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012					ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012				
MILES DE PESOS				Var. Fav (Desfav)	MILES DE PESOS				Var. Fav (Desfav)
CONCEPTO	PLAN '12	FCST '11	\$	%	CONCEPTO	PLAN '12	FCST '11	\$	%
VOLUMEN DE VENTAS					VOLUMEN DE VENTAS				
Servicios hospitalarios	56,745	53,530	3,215	6	Servicios hospitalarios	56,745	53,530	3,215	6
Material desechable	869,548	820,328	49,220	6	Material desechable	869,548	820,328	49,220	6
Medicamentos	261,504	246,703	14,801	6	Medicamentos	261,504	246,703	14,801	6
Estudios de radiodiagnóstico	29,021	27,380	1,641	6	Estudios de radiodiagnóstico	29,021	27,380	1,641	6
Análisis clínicos	64,585	60,928	3,657	6	Análisis clínicos	64,585	60,928	3,657	6
VENTAS NETAS	445,132	403,777	41,355	10	VENTAS NETAS	445,132	419,656	25,476	6
Servicios hospitalarios	127,296	115,463	11,833	10	Servicios hospitalarios	127,296	119,996	7,300	6
Material desechable	140,786	127,708	13,077	10	Material desechable	140,786	132,751	8,035	6
Medicamentos	112,062	101,652	10,409	10	Medicamentos	112,062	105,628	6,433	6
Estudios de radiodiagnóstico	34,439	31,242	3,197	10	Estudios de radiodiagnóstico	34,439	32,477	1,962	6
Análisis clínicos	30,550	27,712	2,838	10	Análisis clínicos	30,550	28,804	1,746	6
COSTO DE VENTAS	267,082	240,138	(26,945)	(11)	COSTO DE VENTAS	267,082	249,604	(17,479)	(7)
Servicios hospitalarios	101,043	89,520	(11,523)	(13)	Servicios hospitalarios	101,043	93,054	(7,989)	(9)
Material desechable	74,479	67,561	(6,918)	(10)	Material desechable	74,479	70,234	(4,246)	(6)
Medicamentos	41,506	37,651	(3,856)	(10)	Medicamentos	41,506	39,117	(2,389)	(6)
Estudios de radiodiagnóstico	29,215	26,503	(2,712)	(10)	Estudios de radiodiagnóstico	29,215	27,551	(1,664)	(6)
Análisis clínicos	20,839	18,903	(1,936)	(10)	Análisis clínicos	20,839	19,648	(1,191)	(6)
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	178,050	163,640	14,410	9	UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	178,050	170,053	7,997	5
Servicios hospitalarios	26,253	25,943	310	1	Servicios hospitalarios	26,253	26,942	(688)	(3)
Material desechable	66,306	60,147	6,159	10	Material desechable	66,306	62,517	3,789	6
Medicamentos	70,555	64,002	6,554	10	Medicamentos	70,555	66,511	4,044	6
Estudios de radiodiagnóstico	5,224	4,739	485	10	Estudios de radiodiagnóstico	5,224	4,926	298	6
Análisis clínicos	9,711	8,808	902	10	Análisis clínicos	9,711	9,156	554	6
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	40	41			UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA %	40	41		
Servicios hospitalarios	21	22			Servicios hospitalarios	21	22		
Material desechable	47	47			Material desechable	47	47		
Medicamentos	63	63			Medicamentos	63	63		
Estudios de radiodiagnóstico	15	15			Estudios de radiodiagnóstico	15	15		
Análisis clínicos	32	32			Análisis clínicos	32	32		
Gastos de administración	53,645	54,187	542	1	Gastos de administración	53,645	56,318	2,673	5
Gastos de venta	7,315	7,389	74	1	Gastos de venta	7,315	7,680	364	5
RESULTADO DE OPERACIÓN	117,090	102,064	15,026	15	RESULTADO DE OPERACIÓN	117,090	106,055	11,035	10
Costo int. de finan.	1,519	1,534	15	1	Costo int. de finan.	1,519	1,595	76	5
RES. DESP. COSTO INT.	115,571	100,529	15,041	15	RES. DESP. COSTO INT.	115,571	104,461	11,110	11
Otras oper. finan.	16,976	17,322	346	2	Otras oper. finan.	16,976	18,003	1,028	6
RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	98,595	83,207	15,388	18	RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	98,595	86,457	12,138	14
Provis. p. imp. y P.T.U.	30,565	25,794	(4,770)	(18)	Provis. p. imp. y P.T.U.	30,565	26,802	(3,763)	(14)
RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	68,031	57,413	10,618	18	RES.DES. DE IMP. Y P.T.U.	68,031	59,656	8,375	14
Intereses pagados	8,582	8,668	87	1	Intereses pagados	8,582	9,009	428	5
Intereses ganados	(2,638)	(2,664)	(27)	1	Intereses ganados	(2,638)	(2,769)	(131)	5
Utilidad (Pérd.) camb.	1,505	1,521	15	1	Utilidad (Pérd.) camb.	1,505	1,580	75	5
REPOMO	(5,931)	(5,990)	(60)	1	REPOMO	(5,931)	(6,226)	(295)	5
Costo int. de finan.	1,519	1,534	15	1	Costo int. de finan.	1,519	1,595	76	5

Como se recordará, el presupuesto de operación 2012 consideró que las ventas crecerían un 6% en volumen y un 4% en precio, lo cual equivale a un incremento del 10% en los renglones de ventas, costo de ventas (excepto servicios hospitalarios) y consecuentemente en la utilidad bruta. Los gastos de operación y el costo integral de financiamiento disminuirían 1% y el costo de las operaciones financieras diversas disminuiría 2%.

El estado de resultados de la izquierda comprueba la validez de los supuestos empleados pero es inadecuado para efectos de comparación dado que los pesos de la columna *Total '11* son históricos⁹. El estado de resultados de la derecha reexpresa dichos pesos con el mismo factor de actualización utilizado en la elaboración del presupuesto ó 4%.

La validez del análisis depende de la comparabilidad de las cifras. Ignorar esta regla podría conducir a conclusiones equivocadas como suponer, por ejemplo, que las estrategias planeadas producirán un incremento en la utilidad neta de 10,618 ó 18% con respecto al año 2011, cuando en realidad, si se considera el efecto de la inflación, el incremento será de 8.375 mdp ó 14%.

⁹ Los pesos históricos son aquellos a los que no se les aplica ningún factor de actualización.

Análisis de las variaciones

A continuación se analizan y explican las principales variaciones entre el plan 2012 y el forecast 2011.

Variación en ventas netas. La variación total prevista es de 25.476 mdp ó 6%, principalmente por el requerimiento de la directiva médica para crecer un 6% en volumen y un 4% en precio en todas las líneas de ingreso. Como se recordará, el efecto precio coincide con la inflación esperada, así que al revaluar los pesos históricos este se canceló.

La única línea del grupo ventas que es práctico explicar¹⁰ es la de los servicios hospitalarios (Efecto precio y volumen).

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.													
ANÁLISIS DE VARIACIONES EN VENTA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS											Cifras comparables		
COMPARACIÓN 2012 PLAN vs 2011 REAL													
MILES DE PESOS	Acumulado a diciembre				Volumen		Efecto precio		Total		Precio promedio		Ref
	Ventas netas		# de servicios		fav (desfav)		fav (desfav)		fav (desfav)		Precio promedio		
	Plan '12	Real '11	Plan '12	Real '11	\$	%	\$	%	\$	%	Plan '12	Real '11	
Hr. Cirugía Quir.	69,929	65,934	12,895	12,164	3,994	6.0	0	0.0	3,994	6.1	5.423	5.420	
Hr. Observación Urg.	35,524	33,467	35,808	33,781	2,056	6.0	(0)	(0.0)	2,056	6.1	0.992	0.991	
Día cama Terapia Int.	8,235	7,761	1,628	1,536	474	6.0	0	0.0	474	6.1	5.058	5.053	
Día cama Oncología	13,609	12,833	6,414	6,049	775	6.0	0	0.0	776	6.0	2.122	2.122	
Total	127,296	119,996	56,745	53,530	7,300	6.0	(0)	(0.0)	7,300	6.1	2.243	2.242	(1)

1. En este caso, la variación prevista del plan con respecto a las ventas del 2011 es de 7.300 mdp ó 6.1% de los cuales:

a) 7.300 mdp ó 6% son atribuibles al volumen.

Se reitera que no hay efecto precio porque la reexpresión de los pesos del 2011 ó 4% lo canceló.

¹⁰ El volumen de material desechable, medicamento, análisis clínicos y estudios de radiología incluye cientos de artículos con distintos precios cada uno.

Variación en costo de ventas






































MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.											Cifras comparables			
COMPARATIVO DEL COSTO DE SERVICIOS HOSPITALARIOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO														
MILES DE PESOS	Quirófano Central		Urgencias		Terapia Intensiva		Oncología		Total		Var. Fav (Desfav)		Ref	
CONCEPTO	Plan '12	Fcst '11	Plan '12	Fcst '11	Plan '12	Fcst '11	Plan '12	Fcst '11	Plan '12	Fcst '11	\$	%		
SERVICIOS HOSPITALARIOS	43,891	40,945	26,394	24,586	16,041	14,069	14,717	13,455	101,043	93,054	(7,989)		(9)	
Sueldos y prestaciones	12,941	11,117	12,862	12,168	9,904	9,044	4,890	3,768	40,597	36,097	(4,500)		(12)	(1)
Mantenimiento	1,373	909	143	178	63	54	305	88	1,884	1,229	(655)		(53)	(3)
Prorrato de gtos. de admón.	1,603	1,696	1,825	859	398	706	1,139	1,160	4,965	4,421	(544)		(12)	(4)
Seguros y Fianzas	382	338	252	237	116	94	109	96	859	765	(94)		(12)	
Comida de Fin de Año	60	37	60	37	48	25	36	12	204	112	(92)		(82)	
Servicio de Fumigaciones	12	12	12	-	-	-	12	12	36	25	(11)		(44)	
Radiocomunicaciones	27	19	12	14	-	-	-	-	39	33	(6)		(17)	
Prorrato de apoyo a produc.	13,589	13,332	2,965	2,361	2,345	2,193	2,847	2,841	21,746	20,727	(1,018)		(5)	(2)
Material de Curación	4,169	3,932	580	546	184	174	286	270	5,219	4,922	(297)		(6)	
Serv. Hosp. Puntos Médicos	2,034	1,919	481	453	217	204	383	361	3,114	2,937	(177)		(6)	
Depreciación y amortización	4,037	4,177	3,443	3,455	1,083	785	1,163	1,158	9,726	9,575	(151)		(2)	
Refrigerio a Pacientes	322	304	98	92	132	125	1,317	1,242	1,869	1,762	(107)		(6)	
Servicio de Limpieza	503	474	414	390	14	13	348	328	1,278	1,206	(73)		(6)	
Instrumental	738	695	193	182	63	59	16	15	1,010	952	(58)		(6)	
Arrendamiento de Eq. Médico	582	549	-	-	278	262	-	-	860	811	(49)		(6)	
Material de Intendencia	200	188	103	97	72	68	163	153	537	506	(31)		(6)	
Vestuario, Uniformes y Blanco	299	282	72	68	54	51	114	107	538	508	(30)		(6)	
Teléfonos y Fax	101	95	248	234	28	26	66	62	442	417	(25)		(6)	
Formas impresas y continuas	84	79	209	197	25	23	42	39	359	339	(21)		(6)	
Material de Mantenimiento	118	111	186	176	11	10	13	12	328	310	(18)		(6)	
Agua	98	92	82	77	22	20	75	71	276	260	(16)		(6)	
Alimentación	173	163	-	-	3	3	52	49	228	215	(13)		(6)	
Energía Eléctrica	65	61	60	56	28	26	72	68	224	212	(13)		(6)	
Recolección de Basura	41	39	50	47	32	30	40	38	164	154	(9)		(6)	
Material de Oficina	58	54	65	61	12	12	23	22	158	149	(9)		(6)	
Medicamentos	19	18	84	79	41	39	6	5	150	142	(9)		(6)	
Combustibles y Lubricantes	33	31	36	34	15	14	56	53	140	132	(8)		(6)	
Oxígeno y Gases Medicinales	139	131	-	-	-	-	-	-	139	131	(8)		(6)	
Agua Tratada	27	25	7	6	6	6	24	23	64	60	(4)		(6)	
Material de Laboratorio	58	54	-	-	-	-	-	-	58	54	(3)		(6)	
Material para Equipos Gráficos	-	-	15	15	2	1	-	-	17	16	(1)		(6)	
Arreglos Florales y Obsequios	9	8	-	-	-	-	-	-	9	8	(1)		(6)	
Fletes, Acarreos y Mensaj	-	-	2	2	-	-	-	-	2	2	(0)		(6)	
Arrendamiento Multivisión	-	-	-	-	-	-	12	12	12	12	0		4	
Donativos	-	-	1,837	2,463	846	-	1,109	1,389	3,792	3,852	60		2	

La variación prevista en el costo de ventas es de 7.989 mdp ó 9%. Se tomó el criterio de explicar las desviaciones menores que -12% y mayores que 12%. De estas desviaciones, se seleccionaron aquellas que sumaran alrededor del 80% de la variación.

1. Sueldos y prestaciones. Incremento de 4.500 mdp ó 12%, principalmente por la contratación de 25 personas más que atenderán el crecimiento proyectado de la operación:

- a. Quirófano Central 1.824 mdp. Once personas más (un camillero, dos enfermeras técnicas, dos enfermeras especialistas, cinco enfermeras generales y un auxiliar administrativo)
 - b. Oncología 1.122 mdp. Nueve personas más (tres enfermeras auxiliares, cinco enfermeras generales y un auxiliar administrativo)
 - c. Terapia Intensiva 860 mil pesos. Tres personas más (una enfermera especialista, una enfermera auxiliar, una enfermera general)
 - d. Urgencias 694 mil pesos. Dos personas más (dos enfermeras generales)
2. Prorrateo de apoyo a productivos. Incremento de 1,018 mdp ó 5%, principalmente por la actualización a los porcentajes de las bases de prorrateo:
- a. Urgencias 603 mil pesos. Incremento del prorrateo: Farmacia 459, Admisión y cuentas de hospital 193, Costos 176 y Lavandería 102 mil pesos. Decremento del prorrateo: Registros médicos y bioestadística 441 mil pesos.
 - b. Quirófano central 257 mil pesos. Incremento del prorrateo: Central de equipos y esterilización (CEYE) 361 y Almacén CEYE 268 mil pesos. Decremento del prorrateo: Ingeniería biomédica 299 mil pesos.
3. Mantenimiento. Incremento de 655 mil pesos ó 53%, principalmente por equipo médico que saldrá del período de garantía que otorga el proveedor y su mantenimiento correrá con cargo al hospital:
- a. Quirófano central 464 mil pesos
 - b. Hospital 8° piso 217 mil pesos.
 - c. Urgencias y Terapia Intensiva permanecen estables.
4. Prorrateo de gastos de administración. Incremento de 544 mil pesos ó 12%, principalmente por la actualización a los porcentajes de las bases de prorrateo:
- a. Urgencias 966 mil pesos. Incremento del prorrateo: Seguridad 493 y Almacén general 446 mil pesos.
 - b. Terapia intensiva 308 mil pesos. Decremento del prorrateo: Intendencia 217 mil pesos.

Variación en gastos de administración

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.		Cifras comparables			
COMPARATIVO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012					
MILES DE PESOS					
CONCEPTO	Plan '12	Fcst '11	Var. Fav (Desfav)		Ref.
			\$	%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	53,645	56,318	2,673	 5	
Prorratio al costo de ventas	(4,965)	(4,421)	544	 (12)	(5)
Prorratio a gastos de venta	(435)	(385)	50	 (13)	
Agua	73	62	(11)	 (17)	
Radiocomunicaciones	90	76	(13)	 (17)	
Publicación D.O.F/Inf.Anu	194	175	(19)	 (11)	
Representación Jurídica	282	251	(31)	 (12)	
Comida de Fin de Año	85	45	(41)	 (91)	
Cuotas y Suscripciones	148	64	(84)	 (132)	
Material de Mantenimiento	832	721	(110)	 (15)	
Vestuario, Uniformes y Blancos	271	129	(142)	 (111)	
Honorarios Personas Físicas	386	114	(272)	 (239)	
Depreciación y amortización	4,321	3,722	(599)	 (16)	(7)
Honorarios Personas Morales	4,025	2,932	(1,093)	 (37)	(6)
Sueldos y prestaciones	25,464	26,822	1,358	 5	(1)
Servicios de Seguridad	2,193	2,402	208	 9	
Asesoría Expert	749	807	58	 7	
Honorarios Consejeros	407	446	38	 9	
Cuota Anual BMV y CNBV	144	158	14	 9	
Traslado de Valores	115	125	10	 8	
Material de Intendencia	189	192	3	 1	
Seguros y Fianzas	437	439	2	 1	
Derechos y Gastos Notariales	67	70	2	 3	
Material de Oficina	264	249	(15)	 (6)	
Teléfonos y Fax	437	417	(20)	 (5)	
Gastos de Viaje	685	624	(61)	 (10)	
Comisión Vales de Despensas	2,356	2,201	(154)	 (7)	
Servicios MSB	8,204	7,717	(487)	 (6)	
Donativos	343	1,109	766	 69	(2)
Mantenimiento	3,559	4,290	731	 17	(3)
Digitalización de Documentos	28	608	580	 95	(4)
Serv. de Admón. Hospitalaria	985	1,467	482	 33	
Servicios Ejecutivos MS	809	1,197	388	 32	
Servicio de Limpieza	372	571	199	 35	
Energía Eléctrica	409	600	191	 32	
Servicio de Reclutamiento	66	239	173	 72	
Servicios de Avalúo	57	82	25	 31	




La variación prevista en gastos de administración es de 2.673 mdp ó 5%.

Se tomó el criterio de explicar las desviaciones menores que -10% y mayores que 10%. De estas desviaciones, se seleccionaron aquellas que sumaran alrededor del 80% de la variación.

1. Sueldos y prestaciones. Decremento de 1.358 mdp ó 5%, principalmente porque la Dirección solicitó revisar los puestos y sus descripciones en busca de duplicidades.
2. Donativos. Decremento de 766 mil pesos ó 69%, principalmente por la actualización de porcentajes a la base de prorratio. Este gasto se asigna con base en el número de médicos residentes¹¹ que existe en cada centro de utilidad. En gastos de administración sólo deben quedar los honorarios de los médicos coordinadores de enseñanza.
3. Mantenimiento. Decremento de 731 mil pesos ó 17%, principalmente por la estimación de ahorros en mantenimiento que se obtendrán por la sustitución de equipos (ver punto 8)
4. Digitalización de documentos. Decremento de 580 mil pesos ó 95%, principalmente porque este trabajo concluyó y no se repetirá el próximo año.
5. Prorratio al costo de ventas. Incremento de 544 mil pesos ó 12%, principalmente por la actualización a los porcentajes de las bases de prorratio:
 - a. Urgencias 966 mil pesos. Decremento del prorratio: Seguridad 493 y Almacén general 446 mil pesos.
 - b. Terapia intensiva 308 mil pesos. Incremento del prorratio: Intendencia 217 mil pesos.
6. Honorarios personas morales. Incremento de 1.093 mdp ó 37%, principalmente por la contratación de asesorías para obtener la certificación de los procesos de atención hospitalaria ante el organismo Joint Commission International.
7. Depreciación y amortización. Incremento de 599 mil pesos ó 16%, principalmente por la instalación de un sistema neumático de envíos por cápsula, un sistema de enfriamiento de agua, un polipasto para accesar áreas de limpieza complicadas, sustitución de un compresor antiguo, instalación de puertas de acceso automatizadas y un sistema de respaldo ininterrumpible de energía eléctrica para el centro informático.

¹¹ Médicos titulados que cursan 4 años de aprendizaje, recibiendo apoyo económico del hospital durante el proceso, para especializarse en el área de su interés.

Variación en gastos de venta

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.		Cifras comparables			
COMPARATIVO DE GASTOS DE VENTA					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012					
MILES DE PESOS			Var. Fav (Desfav)		
CONCEPTO	Plan '12	Fcst '11	\$	%	Ref.
GASTOS DE VENTA	7,315	7,680	364		5
Anuncios Prensa e Internet	1,465	2,624	1,158		44 (1)
Sueldos y prestaciones	2,434	2,747	313		11 (2)
Juntas y Asambleas	386	464	78		17
Depreciacion y amortizacion	102	148	46		31
Resguardo de Documentos	-	39	39		100
Formas impresas y continuas	111	147	36		25
Servicio de Limpieza	15	43	28		64
Alquiler de Mobiliario	-	19	19		100
Material de Oficina	36	46	9		20
Energía Eléctrica	15	21	6		29
Material de Intendencia	8	13	5		39
Cuotas y Suscripciones	6	11	4		40
Radiocomunicaciones	5	7	2		29
Agua	3	3	1		28
Seguros y Fianzas	5	6	1		11
Honorarios Personas Morales	232	254	22		9
Teléfonos y Fax	55	56	1		2
Inmobiliaria Médica Sur	8	9	1		7
Licencias y Tenencias	3	3	0		5
Promocionales	53	51	(3)		(5)
Material de Mantenimiento	21	16	(5)		(30)
Folletería	7	-	(7)		(100)
Estacionamiento	8	0	(8)		(1,789)
Comida de Fin de Año	14	4	(9)		(212)
Honorarios Personas Físicas	68	55	(14)		(25)
Combustibles y Lubricantes	27	11	(16)		(152)
Mantenimiento	88	64	(24)		(38)
Fletes, Acarreos y Mensaj	72	32	(39)		(122)
Gastos de Viaje	67	19	(48)		(249)
Prorrateo de gtos. de admón.	435	385	(50)		(13)
Arreglos Florales y Obsequios	114	10	(105)		(1,086)
Diseño Gráfico	167	45	(122)		(269) 
Anuncios Espectaculares	183	-	(183)		(100) 
Asesoría Mercadotecnia y	205	-	(205)		(100) 
Emisión de Video	893	326	(567)		(174) 

La variación prevista en gastos de venta es de 364 mil pesos ó 5%.

Se tomó el criterio de explicar las desviaciones menores que -10% y mayores que 10%. De estas desviaciones, se seleccionaron aquellas que sumaran alrededor del 80% de la variación.

1. Anuncios prensa e internet. Decremento por 1.158 mdp ó 44%, principalmente por la eliminación de anuncios en revistas consideradas poco estratégicas y negociación de un nuevo contrato con la institución encargada de alojar el portal electrónico del hospital.
2. Sueldos y prestaciones. Decremento por 313 mil pesos ó 11%, principalmente por la reestructuración del área de ventas.
3. Emisión de video. Incremento de 567 mil pesos ó 174%, principalmente por la edición de comerciales para su transmisión en un canal de televisión restringida.
4. Asesoría mercadotecnia y publicidad. Incremento de 205 mil pesos ó 100%, principalmente por la contratación de una compañía de medios encargada de editar los comerciales.
5. Anuncios espectaculares. Incremento de 183 mil pesos ó 100%, principalmente por la contratación de un anuncio cerca de la autopista.
6. Diseño gráfico. Incremento de 114 mil pesos ó 269%, principalmente por honorarios pagados a despachos de diseñadores por trabajo de arte.

Variación en Costo integral de financiamiento y costo de las operaciones financieras diversas.

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.		Cifras comparables			
COMPARATIVO DEL CTO INTEG DE FINANC Y OTRAS OPER FINANCI					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012					
MILES DE PESOS			Var. Fav (Desfav)		Ref.
CONCEPTO	Plan '12	Fcst '11	\$	%	
Intereses Inbursa	7,991	8,389	398	5	
Actualización	290	303	14	5	
Intereses Santander	180	189	10	5	
Intereses Agilent	72	76	4	5	
Intereses The Capital Corporat	50	52	2	4	
INTERESES PAGADOS	8,582	9,009	428	5	
Ints. Inmobiliaria Médica Sur	(2,141)	(2,248)	(107)	5	
Intereses sobre inversiones	(267)	(280)	(13)	5	
Actualización	(100)	(105)	(5)	4	
Descots p/pronto pago (comp	(75)	(79)	(4)	5	
Personas morales	(54)	(57)	(3)	5	
INTERESES GANADOS	(2,638)	(2,769)	(131)	5	
Utilidad por fluctuación cambi	873	918	45	5	
Pérdida por fluctuación cambia	423	443	20	5	
Carr futures dólares (virtual)	209	219	10	5	
PERDIDA CAMBIARIA	1,505	1,580	75	5	
REPOMO	(5,853)	(6,145)	(292)	5	
Actualización	(77)	(81)	(4)	4	
REPOMO	(5,931)	(6,226)	(295)	5	
COSTO INTEGRAL D FINANCIAMIENT	1,519	1,595	76	5	
Estudios CONACYT (Donativo)	-	3,419	3,419	100	(3)
Costo venta de activo fijo	-	1,557	1,557	100	(4)
Comisión tarj. crédito	4,440	5,607	1,168	21	(5)
Costos por serv ej anteriores	-	827	827	100	(6)
Ejercicios anteriores	-	572	572	100	
IMSS, SAR, INFONAVIT 2003	-	374	374	100	
Actualización otros gastos	-	318	318	100	
Comisiones Prochemex	230	523	293	56	
Recargos	-	194	194	100	
INFOTEC (Portal Médico)	-	145	145	100	
Gestión de cobranza	172	200	27	14	
Asesoría expert sistemas comp	2,983	3,174	190	6	
Idemnizaciones nvo. D 3	5,162	-	(5,162)	(100)	(1)
Cuentas incobrables	2,892	1,966	(926)	(47)	(2)
Comisiones bancarias	824	612	(212)	(35)	
Bono especial	805	684	(121)	(18)	
OTROS GASTOS	17,508	20,172	2,664	13	
Ingresos por venta de activo f	-	(1,177)	(1,177)	100	(4)
Reembolso de seguros	-	(370)	(370)	100	
Serv prest Médica Sur	(332)	(470)	(138)	29	
Actualiz saldo a favor ISR	(200)	(152)	49	(32)	
OTROS INGRESOS	(532)	(2,169)	(1,637)	75	
OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	16,976	18,003	1,028	6	

La variación prevista del costo integral de financiamiento es de 76 mil pesos ó 5%. La ausencia de grandes variaciones en las cuentas indica que se espera un comportamiento estable.

Por otra parte, la variación prevista en otras operaciones financieras es de 1.028 mdp ó 6%. Se tomó el criterio de explicar las desviaciones menores que -12% y mayores que 12%. De estas desviaciones, se seleccionaron aquellas que sumaran alrededor del 80% de la variación.

1. Indemnizaciones nvo. D 3. Incremento de 5.162 mdp ó 100%, principalmente por la creación de una reserva para indemnizaciones conforme a lo dispuesto en el boletín D3.
2. Cuentas incobrables. Incremento de 926 mil pesos ó 47%, principalmente por la actualización de la reserva por estudio actuarial.
3. Estudios CONACYT (Donativo). Decremento de 3.419 mdp ó 100%, principalmente por la cancelación del donativo para invertir en la creación de un centro de investigación propio.
4. Pérdida en venta de activo fijo. Decremento de 380 mil pesos, (1.557 - 1.177), principalmente porque esta venta no se repetirá el próximo año.
5. Comisión tarjeta de crédito. Decremento de 1.168 mdp ó 21%, principalmente por restringir la aceptación de la tarjeta American Express que cobra la comisión más alta.
6. Costos por serv. ej. anteriores. Decremento de 827 mil pesos ó 100%, principalmente por el final de la amortización en resultados de esta partida.

Punto de equilibrio

Se calculó el punto de equilibrio en ventas y unidades del total de las operaciones. Como primer paso, se elaboró un concentrado de costos y gastos:

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.										
CONCENTRADO DE COSTOS Y GASTOS POR CENTRO DE UTILIDAD										
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO										
MILES DE PESOS										
CONCEPTO	Quirófano central		Urgencias		Terapia intensiva		Oncología		Plan '12	
	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable
COSTO DE VENTAS	7,494	112,488	7,584	59,838	2,554	45,062	3,885	28,177	21,517	245,565
Servicios hospitalarios	7,494	36,397	7,584	18,810	2,554	13,487	3,885	10,832	21,517	79,526
Material desechable		65,007		3,659		4,197		1,616	-	74,479
Medicamentos		7,879		3,957		19,300		10,370	-	41,506
Estudios de radiodiagnóstico		2,433		21,670		2,490		2,621	-	29,215
Análisis clínicos		773		11,741		5,587		2,738	-	20,839
GASTOS DE OPERACIÓN	17,255	12,090	8,391	5,880	5,860	4,106	4,339	3,040	35,845	25,116
Gastos de administración	15,494	10,329	7,535	5,023	5,262	3,508	3,896	2,598	32,187	21,458
Gastos de venta	1,761	1,761	856	856	598	598	443	443	3,658	3,658
COSTO INT. DE FINAN.	731		356		248		184		1,519	-
OTRAS OPER. FINAN.	5,720	2,451	2,782	1,192	1,943	833	1,438	616	11,883	5,093
SUMA DE COSTOS Y GASTOS	31,200	127,030	19,113	66,910	10,604	50,000	9,846	31,834	70,764	275,774

Los gastos fijos y variables del renglón *servicios hospitalarios* se tomaron del presupuesto de gastos indirectos de producción.

Mediante un análisis previo de las cuentas respectivas se determinó que el comportamiento de los *gastos de administración* es 60% fijo y 40% variable. Los *gastos de venta* son 50% fijos y 50% variables. El *costo integral de financiamiento* es 100% fijo y el costo de *otras operaciones financieras* es 70% fijo y 30% variable.

Con los datos del concentrado de costos y gastos se armó el estado de resultados marginal proforma y se procedió a calcular en punto de equilibrio en ventas y en unidades.

Posteriormente se formuló un nuevo estado de resultados sustituyendo las unidades y los valores obtenidos con el propósito de comprobar el resultado.

PUNTO DE EQUILIBRIO TOTAL

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.										
ESTADO DE RESULTADOS MARGINAL PROFORMA										
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO										
	Quirófano central		Urgencias		Terapia intensiva		Oncología		Plan '12	
VOLUMEN DE VENTAS	12,895		35,808		1,628		6,414		56,745	
VENTAS	214,277	100%	104,205	100%	72,764	100%	53,886	100%	445,132	100%
- COSTOS VARIABLES	127,030	59%	66,910	64%	50,000	69%	31,834	59%	275,774	62%
= UTILIDAD MARGINAL	87,247	41%	37,295	36%	22,764	31%	22,052	41%	169,359	38%
- COSTOS FIJOS	31,200	15%	19,113	18%	10,604	15%	9,846	18%	70,764	16%
= RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	56,047	26%	18,182	17%	12,160	17%	12,206	23%	98,595	22%

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS FIJOS (1)	31,200	19,113	10,604	9,846
÷ % DE UTILIDAD MARGINAL	41%	36%	31%	41%
= P. E. EN VENTAS	76,627	53,402	33,896	24,060

PRECIO DE VENTA UNITARIO	16.617	2.910	44.695	8.401
- COSTO VARIABLE UNITARIO	9.851	1.869	30.712	4.963
= UTIL. MARG. x UNIDAD (2)	6.766	1.042	13.983	3.438
P. E. EN UNIDADES (1) ÷ (2)	4,611	18,351	758	2,864

COMPROBACIÓN DEL CÁLCULO

MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.										
ESTADO DE RESULTADOS MARGINAL PROFORMA										
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 PRESUPUESTO										
	Quirófano central		Urgencias		Terapia intensiva		Oncología		Plan '12	
VOLUMEN DE VENTAS	4,611		18,351		758		2,864		26,584	
VENTAS	76,627	100%	53,402	100%	33,896	100%	24,060	100%	187,985	100%
- COSTOS VARIABLES	45,426	59%	34,290	64%	23,292	69%	14,214	59%	117,222	62%
= UTILIDAD MARGINAL	31,200	41%	19,113	36%	10,604	31%	9,846	41%	70,764	38%
- COSTOS FIJOS	31,200	41%	19,113	36%	10,604	31%	9,846	41%	70,764	38%
= RES. ANT DE IMP. Y P.T.U.	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Si se consulta el estado de resultados proforma correspondiente, se encontrará que el acumulado de ventas alcanzará el punto de equilibrio en mayo para el Quirófano central, en julio para Urgencias, en junio Terapia intensiva y en julio para el Hospital 8° piso.

Cuadro de mando

MÉDICA SUR, S.A.B. DE C.V.

CUADRO DE MANDO DEL PRESUPUESTO 2012

QUIRÓFANO CENTRAL

Miles de pesos

	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas \$	2012 P	16,147	16,813	18,018	17,130	16,971	18,698	22,390	19,208	16,962	16,784	17,803	17,354	214,277
	2011 F	18,380	12,543	15,758	14,426	15,418	16,532	17,736	18,460	15,433	15,841	17,112	16,730	194,368
Utilidad bruta \$	2012 P	6,712	7,255	8,051	7,605	7,322	8,230	10,480	8,565	7,290	7,352	7,834	7,599	94,295
	2011 F	8,566	4,980	7,758	5,273	6,830	7,455	8,311	8,039	6,363	6,887	7,878	7,620	85,960
% Utilidad bruta	2012 P	58	57	55	56	57	56	53	55	57	56	56	56	56
	2011 F	53	60	51	63	56	55	53	56	59	57	54	54	56
% Utilidad serv hosp	2012 P	30	35	40	39	34	37	46	38	34	37	37	37	37
	2011 F	47	25	39	34	38	40	40	38	27	36	43	42	38
Horas facturadas	2012 P	1,009	1,001	1,142	1,072	991	1,081	1,285	1,110	1,007	1,081	1,052	1,064	12,895
	2011 F	1,069	744	1,054	973	1,048	945	1,178	1,125	933	1,002	1,065	1,028	12,164
Horas útiles	2012 P	5,208	4,704	5,208	5,040	5,208	5,040	5,208	5,208	5,040	5,208	5,040	5,208	61,320
	2011 F	5,208	4,704	5,208	5,040	5,208	5,040	5,208	5,208	5,040	5,208	5,040	5,208	61,320
% de utilización	2012 P	19	21	22	21	19	21	25	21	20	21	21	20	21
	2011 F	21	16	20	19	20	19	23	22	19	19	21	20	20
Ingreso x hora \$	2012 P	16	17	16	16	17	17	17	17	17	16	17	16	17
	2011 F	17	17	15	15	15	17	15	16	17	16	16	16	16
P.E. Ventas	2012 P													76,627
P.E. Horas	2012 P													4,611
Cirugías realizadas	2012 P	466	461	542	494	478	505	605	535	478	484	507	521	6,076
	2011 F	519	384	497	429	464	505	551	512	444	479	467	481	5,732
	2010 R	406	399	476	462	416	472	529	483	419	452	441	454	5,409
% Crec	12 vs 11	(10)	20	9	15	3	-	10	4	8	1	9	8	6
	11 vs 10	28	(4)	4	(7)	12	7	4	6	6	6	6	6	6
Ingreso x cirugía \$	2012 P	35	36	33	35	36	37	37	36	35	35	35	33	35
	2011 F	35	33	32	34	33	33	32	36	35	33	37	35	34
Desech x cirugía \$	2012 P	18	20	17	18	19	20	20	20	19	18	19	18	19
	2011 F	19	17	16	18	17	17	17	21	19	17	19	19	18
# de Quirófanos	2012 P	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
	2011 F	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Cirugías x quirófano	2012 P	67	66	77	71	68	72	86	76	68	69	72	74	72
	2011 F	74	55	71	61	66	72	79	73	63	68	67	69	68
Estancia prom hrs	2012 P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2011 F	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

P= PLAN

F= FORECAST

R= REAL

MÉDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
CUADRO DE MANDO DEL PRESUPUESTO 2012
URGENCIAS

Miles de pesos

	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas \$	2012 P	9,171	8,506	9,177	8,299	9,088	8,275	8,337	8,904	8,159	9,295	8,250	8,744	104,205
	2011 F	8,690	6,805	7,776	6,753	7,109	7,843	8,082	7,744	7,261	9,551	8,211	8,700	94,525
Utilidad bruta \$	2012 P	3,508	2,961	3,188	2,892	3,304	2,722	2,883	3,114	2,680	3,392	2,918	3,224	36,783
	2011 F	3,299	2,303	2,850	1,958	2,456	2,548	2,794	2,534	2,161	3,994	3,193	3,561	33,651
% Utilidad bruta	2012 P	62	65	65	65	64	67	65	65	67	64	65	63	65
	2011 F	62	66	63	71	65	68	65	67	70	58	61	59	64
% Utilidad serv hosp	2012 P	33	24	23	23	27	15	20	23	21	33	29	31	26
	2011 F	32	20	26	14	13	15	19	12	5	46	39	42	27
Horas facturadas	2012 P	3,312	2,786	2,928	2,840	3,087	2,628	2,732	2,874	2,753	3,420	3,145	3,303	35,808
	2011 F	2,166	1,648	2,073	2,190	2,305	2,323	2,423	2,328	4,301	4,391	3,721	3,912	33,781
Horas útiles	2012 P	6,696	6,048	6,696	6,480	6,696	6,480	6,696	6,696	6,480	6,696	6,480	6,696	78,840
	2011 F	6,696	6,048	6,696	6,480	6,696	6,480	6,696	6,696	6,480	6,696	6,480	6,696	78,840
% de utilización	2012 P	49	46	44	44	46	41	41	43	42	51	49	49	45
	2011 F	32	27	31	34	34	36	36	35	66	66	57	58	43
Ingreso x hora \$	2012 P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2011 F	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
P.E. Ventas	2012 P													53,402
P.E. Horas	2012 P													18,351
Pacientes atendidos	2012 P	1,629	1,453	1,698	1,518	1,612	1,564	1,434	1,461	1,558	1,634	1,625	1,629	18,815
	2011 F	1,544	1,257	1,526	1,482	1,420	1,454	1,380	1,467	1,510	1,587	1,487	1,636	17,750
	2010 R	1,315	1,161	1,360	1,293	1,303	1,186	1,211	1,287	1,325	1,392	1,305	1,435	15,573
% Crec	12 vs 11	6	16	11	2	14	8	4	(0)	3	3	9	(0)	6
	11 vs 10	17	8	12	15	9	23	14	14	14	14	14	14	14
Ingreso x paciente \$	2012 P	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	5	6
	2011 F	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5
Radiodiag x pacte. \$	2012 P	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2011 F	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
# de Cubiculos	2012 P	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
	2011 F	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Pacientes x cubículo	2012 P	181	161	189	169	179	174	159	162	173	182	181	181	174
	2011 F	172	140	170	165	158	162	153	163	168	176	165	182	164
Estancia prom hrs	2012 P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2011 F	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2

P= PLAN F= FORECAST R= REAL

MÉDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
CUADRO DE MANDO DEL PRESUPUESTO 2012
TERAPIA INTENSIVA

Miles de pesos

	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas \$	2012 P	6,204	5,735	6,306	6,086	5,970	5,635	6,940	4,691	6,536	7,381	4,699	6,581	72,764
	2011 F	3,598	3,618	5,574	4,715	4,320	5,916	6,656	6,429	5,550	6,235	4,338	9,057	66,006
Utilidad bruta \$	2012 P	2,147	1,902	2,195	2,131	2,064	1,814	2,573	1,327	2,423	2,806	1,372	2,394	25,148
	2011 F	1,300	1,265	2,262	1,794	1,099	1,770	2,552	2,575	1,590	2,349	1,310	3,962	23,828
% Utilidad bruta	2012 P	65	67	65	65	65	68	63	72	63	62	71	64	65
	2011 F	64	65	59	62	75	70	62	60	71	62	70	56	64
% Utilidad serv hosp	2012 P	(86)	(122)	(90)	(68)	(105)	(103)	(77)	(164)	(79)	(77)	(136)	(74)	(95)
	2011 F	(81)	(111)	(48)	(81)	(95)	(115)	(93)	(66)	(117)	(79)	(143)	(18)	(81)
Días cama facturados	2012 P	147	119	139	155	128	135	148	97	145	155	108	152	1,628
	2011 F	128	104	159	135	124	145	119	62	126	135	94	205	1,536
Días cama útiles	2012 P	217	196	217	210	217	210	217	217	210	217	210	217	2,555
	2011 F	217	196	217	210	217	210	217	217	210	217	210	217	2,555
% de utilización	2012 P	68	61	64	74	59	64	68	45	69	71	51	70	64
	2011 F	59	53	73	64	57	69	55	29	60	62	45	94	60
Ingreso x día cama \$	2012 P	42	48	45	39	47	42	47	48	45	48	44	43	45
	2011 F	28	35	35	35	35	41	56	104	44	46	46	44	43
P.E. Ventas	2012 P													33,896
P.E. Dias c.	2012 P													758
Pacientes atendidos	2012 P	42	32	39	38	31	36	39	45	41	35	36	40	454
	2011 F	46	23	40	35	33	33	32	43	40	31	34	39	429
	2010 R	30	33	36	35	38	35	36	43	40	31	34	39	430
% Crec	12 vs 11	(9)	39	(3)	9	(6)	9	22	5	2	13	6	3	6
	11 vs 10	53	(30)	11	-	(13)	(6)	(11)	-	-	-	-	-	(0)
Ingreso x paciente \$	2012 P	148	179	162	160	193	157	178	104	159	211	131	165	160
	2011 F	78	157	139	135	131	179	208	150	139	201	128	232	154
Medicam x pacte. \$	2012 P	88	111	93	92	119	90	106	62	99	130	74	95	95
	2011 F	43	100	81	73	70	110	138	90	77	124	72	144	92
# de Camas	2012 P	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
	2011 F	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Pacientes x cama	2012 P	6	5	6	5	4	5	6	6	6	5	5	6	5
	2011 F	7	3	6	5	5	5	5	6	6	4	5	6	5
Estancia prom días	2012 P	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4
	2011 F	3	5	4	4	4	4	4	1	3	4	3	5	4

P= PLAN F= FORECAST R= REAL

MÉDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
CUADRO DE MANDO DEL PRESUPUESTO 2012
ONCOLOGÍA

Miles de pesos

	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas \$	2012 P	4,443	3,973	4,344	4,138	4,070	4,186	4,508	4,808	4,297	5,305	4,845	4,969	53,886
	2011 F	4,325	3,535	3,678	3,283	3,616	4,136	3,846	4,919	3,890	4,853	4,427	4,370	48,878
Utilidad bruta \$	2012 P	1,766	1,465	1,731	1,633	1,575	1,613	1,864	2,038	1,750	2,253	2,071	2,063	21,824
	2011 F	2,037	1,415	1,400	1,242	1,209	1,758	1,507	2,093	1,678	2,121	1,918	1,823	20,201
% Utilidad bruta	2012 P	60	63	60	61	61	61	59	58	59	58	57	58	60
	2011 F	53	60	62	62	67	57	61	57	57	56	57	58	59
% Utilidad serv hosp	2012 P	(3)	(24)	(5)	(9)	(10)	(9)	(5)	1	(6)	(10)	(10)	(12)	(8)
	2011 F	13	(15)	(6)	(8)	(21)	1	(3)	5	(3)	(4)	(7)	(21)	(5)
Días cama facturados	2012 P	585	456	552	514	515	555	542	593	532	547	508	515	6,414
	2011 F	582	432	532	487	471	526	514	585	508	523	482	407	6,049
Días cama útiles	2012 P	713	644	713	690	713	690	713	713	690	713	690	713	8,395
	2011 F	713	644	713	690	713	690	713	713	690	713	690	713	8,395
% de utilización	2012 P	82	71	77	74	72	80	76	83	77	77	74	72	76
	2011 F	82	67	75	71	66	76	72	82	74	73	70	57	72
Ingreso x día cama \$	2012 P	8	9	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	8
	2011 F	7	8	7	7	8	8	7	8	8	9	9	11	8
P.E. Ventas	2012 P													24,060
P.E. Dias c.	2012 P													2,864
Pacientes atendidos	2012 P	209	203	221	197	201	229	211	192	173	180	200	210	2,426
	2011 F	184	178	193	164	201	171	221	218	196	193	187	183	2,289
	2010 R	184	159	164	178	141	181	197	200	180	177	172	168	2,101
% Crec	12 vs 11	14	14	15	20	-	34	(5)	(12)	(12)	(7)	7	15	6
	11 vs 10	-	12	18	(8)	43	(6)	12	9	9	9	9	9	9
Ingreso x paciente \$	2012 P	21	20	20	21	20	18	21	25	25	29	24	24	22
	2011 F	24	20	19	20	18	24	17	23	20	25	24	24	21
Medicam x pacte. \$	2012 P	11	10	10	11	11	10	11	13	13	17	14	13	12
	2011 F	13	11	10	10	9	13	9	13	10	14	14	14	12
# de Camas	2012 P	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276
	2011 F	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276
Pacientes x cama	2012 P	9	9	10	9	9	10	9	8	8	8	9	9	9
	2011 F	8	8	8	7	9	7	10	9	9	8	8	8	8
Estancia prom días	2012 P	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
	2011 F	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3

P= PLAN F= FORECAST R= REAL

El cuadro de mando sintetiza la información de las áreas clave del desempeño que la directiva necesita para dirigir el negocio.

Como se recordará, la investigación estableció como objetivo validar la eficacia del presupuesto para ligar el control de las operaciones con la estrategia del Hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V.

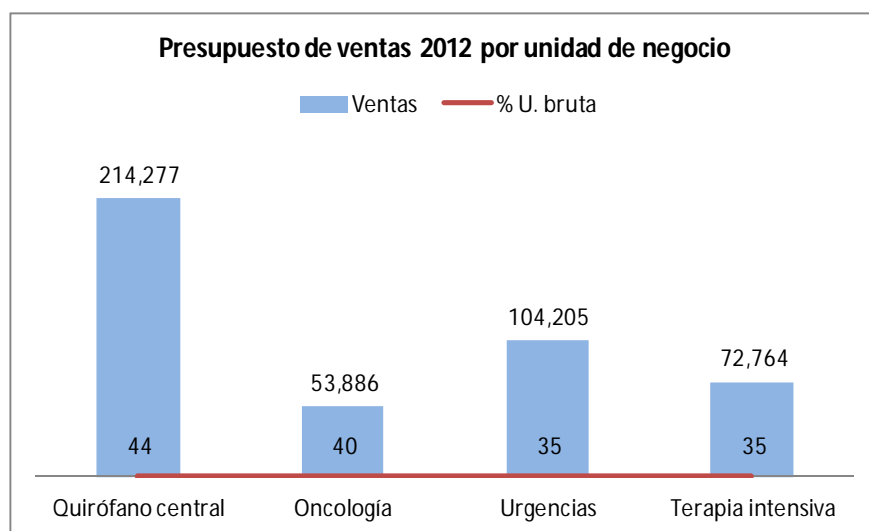
Se desarrolló el presupuesto de cuatro unidades de negocio y cinco líneas de ingreso representativas sobre la base de la revisión de la literatura y la experiencia profesional.

La dimensión medida fue la rentabilidad. El presupuesto requirió actualizar la estructura organizacional para implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad. Clasificar la contabilidad de las ventas y el costo de ventas por unidad de negocio y por línea de ingreso y adaptar un modelo de costeo por órdenes de trabajo. Los estados de resultados obtenidos describen razonablemente la situación que guarda la rentabilidad de cada unidad de negocio y cada línea de ingreso.

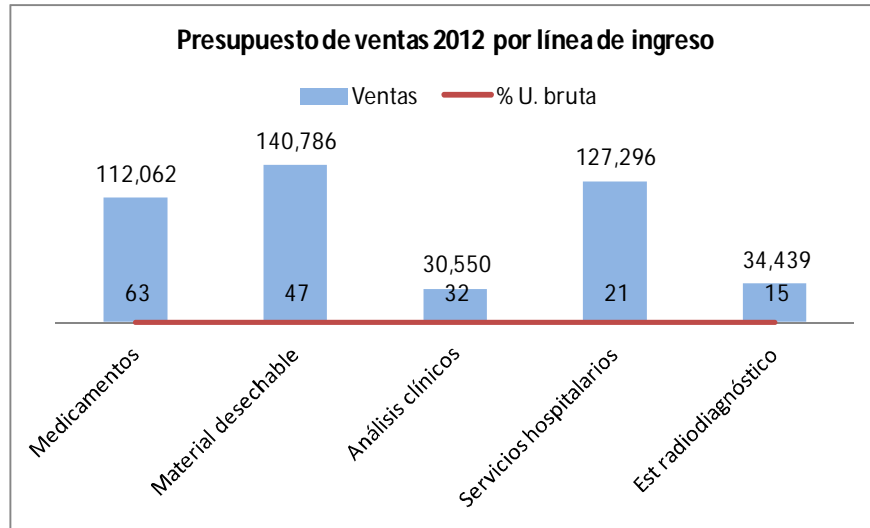
La eficacia del presupuesto se validó y éste se puede utilizar para ligar el control de las operaciones con la estrategia del hospital.

Conclusiones

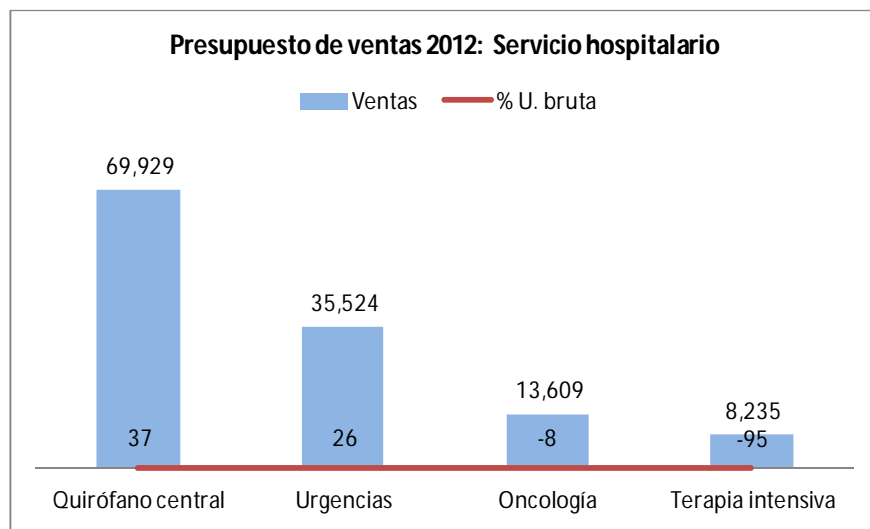
El análisis de los estados de resultados presupuestados arrojó lo siguiente:



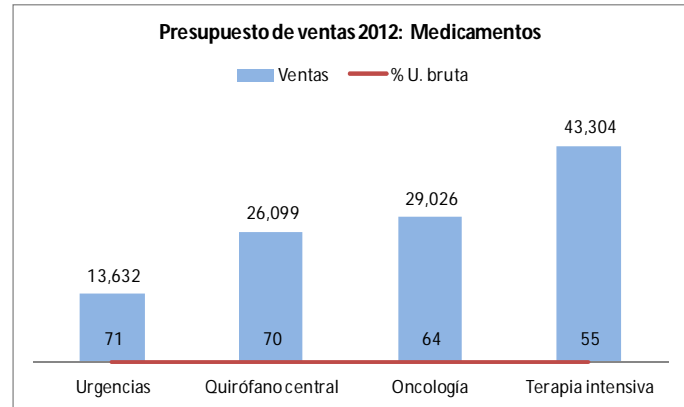
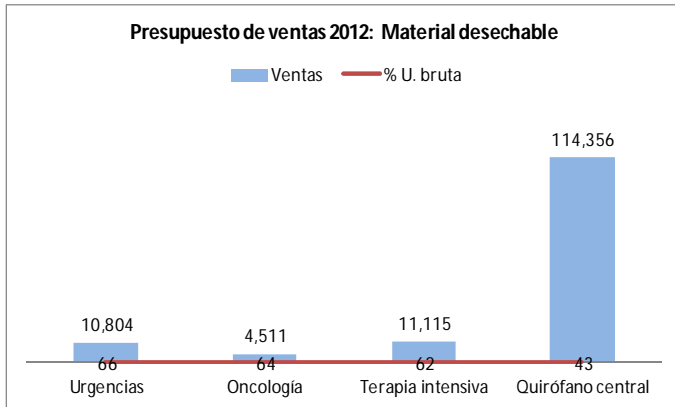
El quirófano central es la unidad de negocio más rentable, con un 44% de utilidad bruta sobre las ventas anuales esperadas para el año 2012, seguido de Oncología con un 40%, Urgencias y Terapia Intensiva con un 35% cada una. Se observa que en estas tres últimas unidades, en términos comparativos, el porcentaje de utilidad no guarda relación con el importe de las ventas.



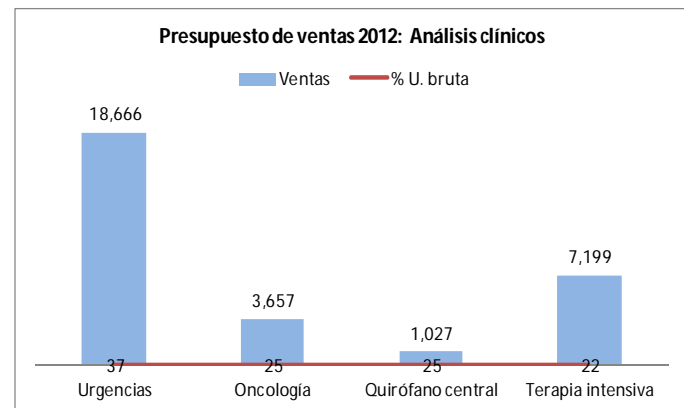
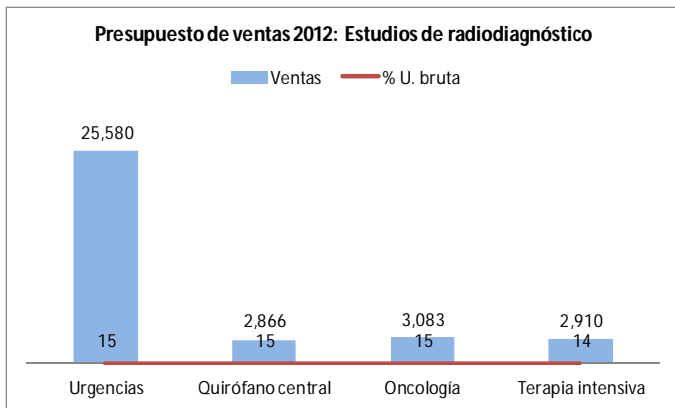
El medicamento es la línea de ingreso más rentable, con un 63% de utilidad bruta sobre las ventas anuales esperadas para el año 2012, seguido del material desechable con un 47%, los análisis clínicos con un 32%, el servicio hospitalario con el 21% y por último los estudios de radiodiagnóstico con un 15%. Se observa que en términos comparativos, el porcentaje de utilidad no guarda relación con el importe de las ventas.



El servicio hospitalario es una línea de ingreso que presenta problemas de rentabilidad a nivel unidad de negocio. Un -8% en Oncología y un -95% en Terapia Intensiva.



El material desechable y el medicamento reflejan un comportamiento que se explica por la política de precios escalonada que emplea el hospital: El factor de sobreprecio aplicable a un producto es inversamente proporcional a su costo. Es decir, los productos de bajo valor generan una rentabilidad alta y viceversa.



Los estudios de radiodiagnóstico generan una utilidad bruta fija del 15% sin importar su complejidad o duración, mientras que los análisis clínicos dejan una utilidad que varía en función del tipo de prueba realizada. Por ejemplo, en el caso de Urgencias, las pruebas rápidas son más económicas y generan un margen más amplio.

En general, el presupuesto demostró ser un instrumento eficaz para la administración del Hospital Médica Sur, S.A.B. de C.V. y en particular, el desarrollo del modelo proporcionó valiosas lecciones:

1. La administración objetiva empieza con el establecimiento de un pronóstico válido.
2. Responsabilizar a la gente de las cosas que en realidad pueda controlar.
3. Ser escéptico y no dar nada por hecho.
4. Localizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que debe afrontar la organización y los problemas que se presentarán después. Este es un paso tan fundamental como buscar las soluciones.
5. Seleccionar un modelo para afrontar esos problemas. Lo más seguro es que el modelo tenga que ser modificado y hecho a la medida de las necesidades concretas. Si no hay un modelo formal, se debe desarrollar en la mente un modelo provisional.
6. Evaluar el modelo críticamente. Considerar sus costos, beneficios y posibles riesgos. Lo más importante es comprender los principios en que se basa y los supuestos principales (por necesidad todos los modelos se basan en supuestos), sus limitaciones y de qué forma restringen el valor del modelo.
7. No poner en práctica el modelo, a menos que se esté satisfecho más allá de una duda razonable.
8. Los reportes de operaciones diarios y semanales alertan de manera oportuna sobre las situaciones que se deben corregir.
9. El estudio y la explicación del pasado proporciona una comprensión del ayer, de forma que se pueda evitar la repetición de errores cometidos; da una idea de si se está haciendo algún progreso y puede ayudar a los directivos a entenderse a sí mismos y a su organización.
10. La tarea aislada más importante que normalmente se descuida en la dirección es aprender.

Bibliografía

- 1 Del Río González, Cristóbal. (2009), *El presupuesto*. Décima edición. Cengage Learning (Thomson) Editores, S.A. de C.V. DF, México.
- 2 Gitman, Lawrence J. (2007), *Administración financiera básica*. Oxford University Press México, S.A. de C.V. DF, México.
- 3 Harrington, James H. (1997), *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, D.C., Colombia.
- 4 Makridakis Spyros G. (1993), *Pronósticos: estrategia y planificación para el siglo XXI*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
- 5 Morales Felgueres, Carlos. (2005), *Presupuestos y control en las empresas*. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. DF, México.
- 6 Perdomo Moreno, Abraham. (2005), *Planeación financiera en toma de decisiones*. Sexta edición. Ediciones Pema, S.A. de C.V. Puebla, México.
- 7 Polimeni, Ralph S.; Fabozzi, Frank J.; Adelberg, Arthur H. (2005), *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, D.C., Colombia.
- 8 Ramírez Padilla, David Noel. (2008), *Contabilidad administrativa*. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. DF, México.
- 9 Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jaffe, Jeffrey F. (2009), *Finanzas corporativas*. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. DF, México.
- 10 Stoner, James A.F.; Freeman, Edward R.; Gilbert Jr., Daniel R. (2009), *Administración*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V. DF, México.
- 11 Temes Montes, José Luís. (2006), *Gestión hospitalaria*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U. Madrid, España.
- 12 Welsch, Glenn A.; Hilton, Ronald W.; Gordon, Paul N. (2005), *Presupuestos, planificación y control de utilidades*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V. DF, México.

Bibliografía complementaria

- 1 Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. (2010), *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. DF, México.
- 2 Schmelkes, Corina. (2010), *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)*. Tercera edición. Oxford University Press México, S.A. de C.V. DF, México.