

23
2af



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LA
PLANEACION FINANCIERA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

JOSE GONZALEZ ESTRELLA

PROFESOR: JORGE RESA MONROY



MEXICO, D. F.

1991

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACION FINANCIERA

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION.	1
<u>CAPITULO I</u>	
<u>PLANEACION FINANCIERA.</u>	
1.1. ENTIDAD ECONOMICA.	1
1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA.	4
1.3. DEFINICION DE PLANEACION FINANCIERA.	5
1.4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION FINANCIERA.	8
1.5. OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.	9
1.5.1.-Planeación.	9
1.5.2.-Organización.	10
1.5.3.-Dirección.	10
1.5.4.-Control.	10
1.6. ELEMENTOS QUE FORMAN LA PLANEACION FINANCIERA.	11
1.6.1.-Objetivos.	12
1.6.2.-Políticas.	12

1.6.3.-Procedimientos.	12
1.6.4.-Programas.	13
1.6.5.-Presupuestos.	13
1.6.6.-Estados financieros proforma.	17
1.7. REGLAS FUNDAMENTALES PARA UN SISTEMA DE PLANEACION FINANCIERA.	18
1.7.1.-Determinar el objetivo general de la entidad.	18
1.7.2.-Pirámide de objetivos.	18
1.7.3.-Cuantificación.	19
1.7.4.-Objetivos y responsabilidad.	19
1.7.5.-Objetivos ambiciosos y alcanzables.	20
1.7.6.-Logros y recompensas.	20
1.7.7.-Revisiones periódicas.	21
1.8. SECUENCIA DE PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO.	21

CAPITULO II

PUNTO DE EQUILIBRIO Y APALANCAMIENTO.

2.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.	27
2.1.1.-Concepto.	27
2.1.2.-Procedimiento.	27
2.1.3.-Utilidad.	30
2.2. APALANCAMIENTO OPERATIVO.	27
2.2.1.-Concepto.	27
2.2.2.-Medición del grado de apalancamiento operativo.	33
2.2.3.-Riesgo empresarial.	30
2.3. APALANCAMIENTO FINANCIERO.	38
2.3.1.-Concepto.	38

2.3.2.- Medición del grado de apalancamiento financiero.	39
2.3.3.- Riesgo financiero.	40
2.4. APALANCAMIENTO COMBINADO O TOTAL.	42
2.4.1.- Concepto.	42
2.4.2.- Medición del grado de apalancamiento total.	43
2.4.3.- Riesgo total.	44
2.5. RELACION ENTRE LOS APALANCAMIENTOS.	45

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE LA PLANEACION FINANCIERA.

3.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO.	47
3.2. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.	48
3.3. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.	49
3.4. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.	50
3.5. PRESUPUESTOS DE OPERACION.	50
3.5.1.- Pronóstico de ventas.	51
3.5.2.- Presupuesto de costos directos de venta.	54
3.5.3.- Presupuesto de gastos de venta y administración.	54
3.5.4.- Otros presupuestos de operación.	55
3.5.5.- Presupuestos de impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores.	56
3.5.6.- Presupuesto de la utilidad neta.	57

3.6. PRESUPUESTO DE CAPITAL .	58
3.6.1. <i>Principios básicos del método de análisis.</i>	58
3.6.2. <i>Métodos de análisis.</i>	60
3.6.2.1. <i>Métodos simples.</i>	60
3.6.2.2. <i>Métodos avanzados.</i>	61
3.7. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.	63
3.7.1. <i>Presupuesto de efectivo.</i>	64
3.7.2. <i>Presupuesto de cuentas por cobrar.</i>	66
3.7.3. <i>Presupuesto de inventarios.</i>	67
3.7.4. <i>Presupuesto de cuentas por pagar.</i>	69
3.7.5. <i>Presupuesto de gastos e impuestos por pagar.</i>	70
3.7.6. <i>Presupuesto de capital social y utilidades retenidas.</i>	70
3.8. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.	71
3.9. CONTROL PRESUPUESTAL .	76
CONCLUSIONES.	82
BIBLIOGRAFIA.	85

INTRODUCCION

Las entidades económicas al constituirse como tales, buscan lograr ciertos objetivos preestablecidos. Dichos objetivos pueden ser de diversa índole, como son la satisfacción de necesidades sociales, políticas, económicas, culturales, educacionales, etc.

Las entidades económicas para poder llevar a buen término la realización de un objetivo, requieren de organizarse adecuadamente, de tal forma que sus recursos, tanto materiales, financieros y humanos, se coordinen armónicamente para tal fin.

Los administradores de las entidades económicas son los responsables de armonizar los recursos, tratando de lograr metódica y eficazmente los objetivos preestablecidos, optimizando los mismos, apoyándose en diversas técnicas que para tal efecto existen.

Una de las técnicas más importantes e imprescindibles para la optimización de recursos es la planeación financiera, ya que permite establecer y controlar objetivos económico-financieros a corto y largo plazo, considerando los recursos que se tienen y los que se requieren. A su vez, los presupuestos constituyen una

herramienta fundamental de la técnica de planeación financiera, en virtud de que resumen los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la entidad, además tienden a promover un buen proceso en la toma de decisiones al evaluar los resultados a la luz de un objetivo.

Si bien es cierto que las funciones administrativas tienen igual importancia para asegurar el éxito a largo plazo de una entidad, los fracasos que se viven, generalmente provienen de una inadecuada planeación.

El objetivo de este trabajo es demostrar la importancia que tienen los presupuestos en la planeación financiera.

CAPITULO I

PLANEACION FINANCIERA

- 1.1. ENTIDAD ECONOMICA.
- 1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA.
- 1.3. DEFINICION DE PLANEACION FINANCIERA.
- 1.4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION FINANCIERA.
- 1.5. OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.
 - 1.5.1.- Planeación.
 - 1.5.2.- Organización.
 - 1.5.3.- Dirección.
 - 1.5.4.- Control.
- 1.6. ELEMENTOS QUE FORMAN LA PLANEACION FINANCIERA.
 - 1.6.1.- Objetivos.
 - 1.6.2.- Políticas.
 - 1.6.3.- Procedimientos.
 - 1.6.4.- Programas.
 - 1.6.5.- Presupuestos.
 - 1.6.6.- Estados financieros proforma.
- 1.7. REGLAS FUNDAMENTALES PARA UN SISTEMA DE PLANEACION FINANCIERA.
 - 1.7.1.- Determinar el objetivo general de la entidad.
 - 1.7.2.- Pirámide de objetivos.
 - 1.7.3.- Cuantificación.
 - 1.7.4.- Objetivos y responsabilidad.
 - 1.7.5.- Objetivos ambiciosos y alcanzables.
 - 1.7.6.- Logros y recompensas.
 - 1.7.7.- Revisiones periódicas.
- 1.8. SECUENCIA DE PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO.

CAPITULO I

PLANEACION FINANCIERA

En primer lugar se pretende enmarcar el ámbito de aplicación de la planeación financiera, por lo tanto, definiremos el concepto de una entidad económica.

1.1. ENTIDAD ECONOMICA.

La entidad económica es la unidad identificable, que emplea recursos humanos y materiales, administrados por una autoridad con capacidad decisoria, con la finalidad de lograr los objetivos planeados.

Las entidades realizan diversas actividades con el propósito de satisfacer las necesidades sociales que desde el punto de vista económico consisten en la producción y distribución de bienes y servicios.

Las entidades económicas y sus áreas funcionales.

Como ya se mencionó, las entidades económicas emplean recursos humanos y materiales, administrados por una autoridad decisoria, con la finalidad de obtener los objetivos determinados, ello implica que en la ope-

ración de la entidad se presenten una serie de funciones, las que deben ser estructuradas organizacionalmente en una forma adecuada, pues, de su interrelación y eficiencia dependerá el logro de los objetivos.

A continuación de manera enunciativa y no limitativa se presentan las áreas funcionales de una entidad.

GERENCIA GENERAL

- **PRODUCCION**
- **INFORMATICA**
- **RECURSOS HUMANOS**
- **MERCADOTECNIA**
- **FINANZAS**

A continuación se explican en forma general cada una de las áreas funcionales de la entidad.

PRODUCCION.- *Actividad humana encaminada a la transformación de los bienes y fuerzas naturales en producto.*

INFORMATICA.- Es el estudio que define las relaciones entre los medios (equipos), los datos y la información necesaria en la toma de decisiones, desde el punto de vista de un sistema integrado.

RECURSOS HUMANOS.- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la entidad.

MERCADOTECNIA.- A través de la mercadotecnia se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la entidad. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere.

FINANZAS.- Es de vital importancia esta función, ya que toda entidad trabaja en base a constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y el suministro de capital en el funcionamiento de la entidad, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área

4

de finanzas tiene implícito el objetivo de máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Una vez ya identificada el área de finanzas dentro de una entidad económica se puede iniciar el estudio de la planeación financiera.

1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera es sin lugar a dudas una de las funciones determinantes del éxito o fracaso de una entidad, ya que aún en condiciones económicas óptimas, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de sus recursos.

Frecuentemente, el origen de los problemas se encuentra en la administración de la entidad, es decir, la administración de las ventas, la producción, el crédito, las cobranzas, las compras, etc., y en errores de planeación al realizar ampliaciones o establecer políticas de operación sin tener en cuenta la repercusión de tales decisiones en los resultados y en la estructura financiera de la entidad.

Por estas razones el aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación de la entidad y el termómetro de su administración.

Los conceptos modernos sobre dirección empresarial ponen especial hincapié en el enfoque ordenado con vistas al futuro. La planeación financiera se refleja en la necesidad de contar con planes tanto a corto como a largo plazo y de implantar un sistema de controles sobre los presupuestos de la entidad.

Debe ser parte inherente la función de planeación, el pensar y detenerse a intervalos regulares para considerar las incertidumbres del futuro, pero también, debe ir seguida por adopciones de medidas correctivas que permitan terminar con las incertidumbres, fijar el curso a seguir.

Por lo tanto, la mayor parte de la planeación en su forma actual, es en gran parte un ejercicio tendiente a convertir un futuro incierto en un futuro conocible y por consiguiente manejable.

1.3. DEFINICION DE PLANEACION FINANCIERA.

- De acuerdo con el diccionario PLANEAR significa:
- Trazar el plan de una obra, proyectar, organizar.

- *Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse.*

AGUSTIN REYES PONCE, dice: *

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarios para su realización.

Por consiguiente entenderemos por planeación, el conocimiento del camino a seguir con unificación y sistematización de actividades. Por medio de las cuales se establecen los objetivos de la entidad económica, y organización necesaria para alcanzarlos.

Definición de finanzas.

Estudian la óptima obtención y aplicación de recursos materiales en una entidad económica.

*: Reyes Ponce Agustín, *ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA*, Edt. Trillas, 30a. Impresión, 1963, pp. 163.

Definición de financiar.

Crear o fomentar una empresa aportando el dinero necesario.

PLANEACION FINANCIERA.¹

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una entidad económica, pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Diferencia entre planeación financiera y planeación de utilidades.

La planeación de utilidades es una de las partes que componen la planeación financiera en su sentido más amplio. La planeación de utilidades se lleva a un nivel divisional.

La planeación financiera es entre otras, una función de la Dirección, y se ocupa no sólo de los detalles operativos, sino de las relaciones entre mercados de capitales y el uso de fondos.

1: Moreno Fernández Joaquín A., LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Edit. Mc. Graw Hill, 4a. Edición. 1990. pp. 362.

1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

Es necesario ubicar a la planeación financiera dentro de los distintos puntos de vista, considerando las diferentes necesidades de las entidades económicas que utilizan este proceso como base para una mejor administración.

La manera en que debe de desarrollarse la planeación financiera tiene relación directa con las necesidades específicas de cada entidad económica. Así por ejemplo, una entidad en vías de expansión requiere de una cuidadosa planeación financiera que evite al máximo los despilfarros de recursos para lograr el desarrollo de dicha entidad y que tan difícilmente se obtienen.

Es diferente el caso en el cual se pretende liquidar una sociedad, donde la planeación deberá enfocarse a lograr el mínimo posible de erogaciones, para que los accionistas o socios puedan obtener alguna utilidad que pueda invertirse posteriormente.

Es decir, la planeación financiera es una herramienta muy útil en el campo de las finanzas, pero hay que saber manejarla. Cada entidad económica representa un ente distinto, con necesidades particulares, con metas

específicas y recursos determinados para alcanzarlas. Es por esta razón que la planeación tendrá que adecuarse a la entidad misma y no viceversa.

1.5. OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera cuantifica los recursos disponibles y selecciona los medios de financiamiento más adecuados para alcanzar los objetivos seleccionados, por lo tanto, un elemento muy importante dentro de la planeación financiera es considerar los objetivos de la entidad económica.

Los objetivos de cualquier entidad son básicamente, la maximización de las utilidades, y la optimización de los recursos con que cuenta.

En forma general se clasifican los objetivos de la planeación financiera en cuatro:

1.5.1. PLANEACION.

Consiste en la consideración de lo futuro, encontrando la dirección que deben seguir las operaciones. (qué se va a hacer y con qué se va a hacer). Fijación de los objetivos.

1.5.2. ORGANIZACION.

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, con el fin de realizar y simplificar las funciones de la entidad

1.5.3. DIRECCION.

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

1.5.4. CONTROL .

Es evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

A continuación se enuncian los objetivos de la planeación financiera a manera de ejemplo.

Proveer los fondos adecuados que permitan a la entidad el empleo de recursos hasta el punto en que los rendimientos

esperados cubran el costo de dichos fondos, además una utilidad necesaria para justificar los mayores riesgos.

- *Minimizar el costo de los recursos aplicados, obteniendo fondos en circunstancias más ventajosas, de acuerdo con los riesgos que la entidad está dispuesta a asumir.*

- *Proveer un plan financiero flexible que permita a la entidad adaptar su estructura financiera a condiciones cambiantes.*

- *Ayudar a la entidad a mantener su capacidad de pago y liquidez.*

1.6. ELEMENTOS QUE FORMAN LA PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera está constituida por una serie de elementos a través de los cuales se lleva a cabo. La planeación es básica, ya que es el punto focal y la directriz primordial de toda actividad administrativa.

A continuación se mencionan los elementos de la planeación financiera, en los que la mayoría de los autores coinciden:

1.6.1. OBJETIVOS.

Los objetivos o metas por alcanzar, son los fines a cuya consecución se orientan las operaciones de la entidad económica.

1.6.2. POLITICAS.

A las políticas a seguir se les conoce también por planes de acción. Son afirmaciones generales o declaraciones que guían y canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.

Se dice también que las políticas son líneas de carácter general sobre las cuales va a operar la entidad, de acuerdo con las ideas de los directivos para tomar decisiones y ejecutar el trabajo.

1.6.3. PROCEDIMIENTOS.

Son aquellos que señalan la secuencia cronológica más eficiente para la obtención de mejores resultados en cada función específica de la entidad.

1.6.4. PROGRAMAS.

Estos sirven para encauzar la conducta a seguir, las etapas por superar y los medios a emplear.

1.6.5. PRESUPUESTO.

El presupuesto es la herramienta más importante con que cuenta la planeación financiera para lograr los objetivos trazados.

El presupuesto se puede dividir en tres partes, que son: presupuesto de operación, presupuesto de capital y presupuesto financiero.²

1.6.5.1. PRESUPUESTO DE OPERACION.³

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las entidades y debe ser preparado, tomando como base la estructura de la organización y

2: Moreno Fernández Joaquín A., LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Edit. Mc. Graw Hill, 4a. Edición. 1990. pp. 371.

3: Moreno Fernández Joaquín A., LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Edit. Mc. Graw Hill, 4a. Edición. 1990. pp. 371.

asignando a los gerentes o directivos la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.

De esta forma, en una organización funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra de las compras, etc. Esto es, asignando a cada nivel autoridad y responsabilidad necesaria.

Hay que emplear el criterio profesional para determinar en cada entidad en particular, hasta qué nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de planeación financiera.

1.6.5.2. PRESUPUESTO DE CAPITAL ⁴

Este presupuesto está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos, se prepara por separado del presupuesto de operación. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye.

4: Moreno Fernández Joaquín A. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Edit. Mc. Graw Hill, 4a. Edición. 1990. pp. 371.

Los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, por ejemplo: para aumento de capacidad de producción, para mejorar la eficiencia de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc.

Utilizando este presupuesto se tendrá un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

1.6.5.3. PRESUPUESTO FINANCIERO.⁵

Este presupuesto está ligado con la estructura financiera de la entidad, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de los recursos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas.

El presupuesto de capital en realidad es parte del presupuesto financiero, pero dada la importancia de éste se presenta por separado.

⁵: Moreno Fernández Joaquín A. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Edit. Mc. Graw Hill, 4a. Edición. 1990. pp. 371.

1.6.5.4. PRESUPUESTO FINANCIERO A CORTO Y LARGO PLAZO.

La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo, las entidades emplean cada vez más esta técnica para planear a largo plazo.

La planeación financiera a corto plazo cubre un período de un año, por lo general fraccionado en meses, con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado.

Algunas de las entidades siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir, actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados.

A este sistema presupuestal se le conoce con el nombre de sistema móvil.

Mensualmente se comparan los resultados reales del mes con lo presupuestado, obteniendo diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia a fin de tomar las decisiones que se juzguen necesarias para obtener los objetivos trazados, asimismo, se comparan los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

Los presupuestos a largo plazo son cada vez más usados en las entidades y cubren generalmente períodos de cinco años.

Este presupuesto no es preparado con mucho detalle, como cuando se prepara un presupuesto anual, ya que su propósito es mostrar a la dirección general los planes que guiarán a la entidad y como consecuencia, las necesidades de expansión.

1.6.6. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA (Balance y Estado de Resultados).

Un estado financiero proforma es el que muestra cómo aparecerá el estado real si se realizan ciertos supuestos. Los estados proforma pueden ser de proyección futura o pasada.

Un ejemplo de un estado proforma hacia atrás es cuando dos entidades están proyectando fusionarse y muestran lo que sus estados financieros consolidados habrían sido si se hubieran fusionado en años anteriores.

1.7. REGLAS FUNDAMENTALES PARA UN SISTEMA DE PLANEACION FINANCIERA.

Son siete las reglas fundamentales de la planeación financiera.

1.7.1. DETERMINAR EL OBJETIVO GENERAL DE LA ORGANIZACION.

La planeación financiera debe iniciarse con la definición del objetivo más importante. Todas las actividades deben enfocarse hacia el logro de este objetivo.

1.7.2. PIRAMIDE DE OBJETIVOS.

El logro del objetivo más alto sólo puede efectuarse mediante objetivos parciales. Los cuales tienen que ser divididos nuevamente en sub-objetivos parciales y así consecutivamente hasta que todas

las actividades planeadas de una entidad estén jerarquizadas en una pirámide de objetivos.

La suma de los objetivos parciales de un nivel de objetivos tiene que ser siempre idéntica a la suma de objetivos del nivel siguiente más alto, pero también del siguiente nivel del objetivo más bajo.

1.7.3. CUANTIFICACION.

Los dos puntos anteriores aclaran suficientemente que toda planeación debe cuantificarse en todas sus fases.

1.7.4. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDAD.

Bajo ninguna circunstancia deben fijarse los objetivos de un nivel a raíz de una directriz del siguiente nivel más alto. Cada responsable de objetivos determina sus propios objetivos dentro de su campo de trabajo. El nivel más alto influye en forma orientadora, pero no en forma imperativa.

El responsable de los objetivos puede identificarse únicamente con sus estándares planeados disponiendo de la libertad de fijar el

contenido de los mismos y no cuando se le obliga a aceptar cualquier meta.

1.7.5. OBJETIVOS AMBICIOSOS Y ALCANZABLES.

Lo que se indica en el punto anterior, también significa, que el objetivo tiene que ser realista. Bajo objetivos realistas se entiende aquellos que son exigentes, pero alcanzables en condiciones normales o sea con planeación congruente.

Son peligrosas las opiniones de algunos autores que subrayan que lo que se trata de lograr tiene que estar fuera de alcance. Esto lleva tarde o temprano a frustraciones y falta de identificación con el objetivo.

1.7.6. LOGROS Y RECOMPENSAS.

Objetivos exigentes y realistas siempre requieren de una planeación exacta y una ejecución concentrada. A ello debe ponerse en expectativa un incentivo con el fin de recompensar el logro del objetivo. Una regla dice logros que se recompensan tienden a ser repetidos.

1.7.7. REVISIONES PERIODICAS.

Para poder comparar lo planeado con el logro real, deben preverse revisiones periódicas en el mismo sistema de planeación. Estas revisiones sirven tanto al control de la ejecución de lo planeado como para sus cambios y para la predeterminación de la planeación.

1.8. SECUENCIA DE PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO.

Con base en lo anterior, se puede definir una secuencia lógica para la planeación financiera a corto y largo plazo.

PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO.*

Esta generalmente refleja el efecto anticipado sobre las finanzas de la entidad a partir de la implantación de acciones planeadas por la misma. Tales planes tienden a cubrir periodos de dos a diez años, pero especialmente de cinco años, los cuales son revisados a medida que se recibe nueva información.

*: Lawrence J. y Gitman. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Edit. Harla, 3a. Edición. México, 1988. pp. 222 y 223.

Por lo regular, las entidades sujetas a altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción relativamente cortos, tenderán a valerse de horizontes de planeación más reducidos.

Los planes financieros a largo plazo tienden a concentrarse en la implementación de gastos propuestos de capital, actividades de desarrollo e investigación, acciones de desarrollo de mercados y de productos, así como las fuentes principales de financiamiento.

En esto se incluiría también la consecución de proyectos, líneas de productos o negocios, la devolución o pagos de deudas pendientes. Dichos planes tienden a apoyarse en una serie de presupuestos y planes de utilidades anuales.

PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO.⁷

El proceso de planeación financiera a corto plazo refleja los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo cercano. La mayoría de estos planes suelen abarcar períodos de uno a dos años.

7: Lawrence J. y Gitman. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, Edit. Harla, 3a. Edición. México 1988. pp. 222 y 223.

Entre los principales insumos se encuentra el pronóstico de las ventas, así como formas diversas de información operacional y financiera; los resultados clave comprenden, por su parte, ciertos presupuestos de operación, presupuestos de efectivo y los estados financieros proforma.

Por medio del pronóstico de las ventas se desarrolla un plan de producción que considera el tiempo necesario para convertir materia prima en producto terminado. Los tipos y cantidades de materia prima requeridos durante el período de producción pueden estimarse a partir del plan de producción.

Con base en estas estimaciones de uso de materia prima, se determina cuándo comprar y la cantidad de mano de obra directa requerida, ya sea en horas - hombre, o en dinero.

También pueden calcularse los gastos de fábrica de la entidad. Por último, pueden utilizarse los gastos de operación, específicamente las ventas y los gastos administrativos, con base en el nivel de operaciones necesario para apoyar las ventas pronosticadas.

Una vez que se ha preparado esta serie de planes, se elabora el estado de resultados proforma de la entidad, creando así el presupuesto de efectivo,

con base en descomposiciones mensuales o trimestrales de recepción y desembolso de efectivo.

El estado de resultados proforma, el presupuesto de caja, el plan de financiamiento a largo plazo, el plan de gastos de capital y el balance general del período presente como insumos básicos, son elementos que permiten desarrollar el balance general proforma.

El estado de resultados proforma es necesario para obtener el cambio proyectado en utilidades retenidas, depreciación, inventarios e impuestos.

Los datos acerca del saldo de efectivo, el nivel de las cuentas por pagar, el nivel de cuentas por cobrar y el nivel de documentos por pagar pueden obtenerse a través del presupuesto de efectivo. El plan financiero a largo plazo suministra información sobre los cambios en las deudas a largo plazo y el capital contable atribuibles a decisiones financieras.

El plan de gastos de capital señala algunos datos con respecto a los cambios esperados en activos fijos.

Es necesario el balance general del período anterior a fin de contar con valores iniciales con los cuales se miden los cambios de diversas cuentas

del balance general, tales como activos fijos, acciones comunes y utilidades retenidas. Los valores de efectivo inicial, las cuentas iniciales por cobrar, el inventario inicial y las obligaciones iniciales también se derivan del balance general más reciente.

A menudo resulta útil comparar el balance general proforma con el balance general común con el objeto de verificar la razonabilidad del último estado de predicción, para así con un análisis más completo, poder resolver cualquier discrepancia.

*Forma gráfica de la secuencia de la
planeación financiera a corto plazo.*

PRONOSTICO DE VENTAS

PLAN DE PRODUCCION

ESTIMACION DE USO DE MATERIA PRIMA

ESTIMACION DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA

ESTIMACIONES DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION

ESTIMACION DE GASTOS DE OPERACION

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

BALANCE GENERAL PROFORMA

BALANCE GENERAL DEL PERIODO PRESENTE

CAPITULO II

PUNTO DE EQUILIBRIO Y APALANCAMIENTO

2.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.

- 2.1.1.-Concepto.
- 2.1.2.-Procedimiento.
- 2.1.3.-Utilidad.

2.2. APALANCAMIENTO OPERATIVO.

- 2.2.1.-Concepto.
- 2.2.2.-Medición del grado de apalancamiento operativo.
- 2.2.3.-Riesgo empresarial.

2.3. APALANCAMIENTO FINANCIERO.

- 2.3.1.-Concepto.
- 2.3.2.-Medición del grado de apalancamiento financiero.
- 2.3.3.-Riesgo financiero.

2.4. APALANCAMIENTO COMBINADO O TOTAL

- 2.4.1.-Concepto.
- 2.4.2.-Medición del grado de apalancamiento total.
- 2.4.3.-Riesgo total.

2.5. RELACION ENTRE LOS APALANCAMIENTOS.

CAPITULO II

PUNTO DE EQUILIBRIO Y APALANCAMIENTO

2.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.

2.1.1. CONCEPTO: *

El punto de equilibrio es el nivel de ventas al que se cubren todos los costos de operación fijos y variables, esto es, el punto en el que las utilidades antes de impuestos son iguales a cero.

2.1.2. PROCEDIMIENTO.

El análisis del punto de equilibrio es la integración del sistema de costeo directo con el álgebra. Para efectos de planeación se utiliza el costo directo, pues se hace una separación entre los costos fijos y los variables y se utiliza el álgebra, ya que a través de la ecuación

*: Lawrence J. y Gitman. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Edit. Harla. 3a. Edición. 1988. pp. 758.

general de la recta, se van a determinar fundamentalmente cantidades a vender, para no ganar ni perder, que es en esencia, lo que el análisis del punto de equilibrio busca.

Su utilización no se ha restringido a ésto, sino a planear volúmenes de ventas para obtener determinadas utilidades o precios de venta en mercados imperfectos, donde se trabaja con algún volumen de ventas dado, para obtener también, determinadas utilidades.

Para desarrollar el análisis del punto de equilibrio, se utilizan sistemas de ecuaciones simultáneas, en las cuales, una de ellas, es la de ventas. En el caso general, la ecuación de ventas tiene como ordenada al origen (0), dado que si no se vende ninguna unidad, el importe de las ventas va a ser cero y la pendiente será el precio. La ecuación general para ventas es la siguiente:

$$v = p \times q$$

Donde:

v = Ventas

p = Precio del Artículo

q = Cantidad de Unidades

En el caso de los costos, se considera a los costos fijos como la ordenada al origen, pues existan o no ventas, se incurre en estos costos.

Los costos variables se convierten en la pendiente de la recta, pues conforme aumentan las ventas, el monto de costos variables aumentará.

La ecuación general de los costos totales se convierte entonces en:

$$c.t. = c.f. + c.v. \times q$$

Donde:

c.t. = Costos totales

c.f. = Costos fijos

c.v. = Costo variable (unitario)

q = Cantidad de unidades a venderse

El análisis del punto de equilibrio, parte de la premisa de que las ventas deben ser iguales a los costos para no ganar ni perder, es decir, teniendo una utilidad de cero. En forma de ecuación:

$$v = c.t. \quad \text{ó}$$

$$u = v - c.t. = 0$$

2.1.3. UTILIDAD.

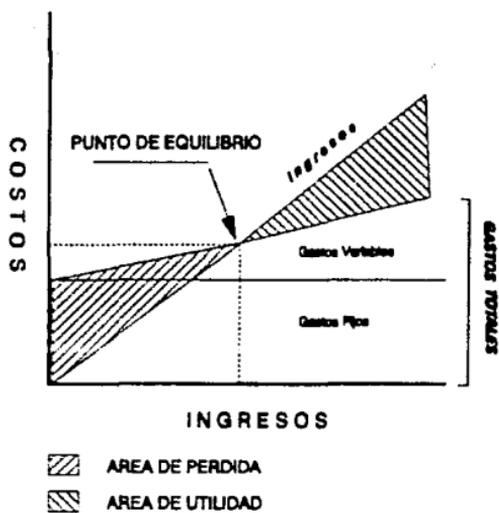
El punto de equilibrio es de bastante utilidad, ya que por medio de él se determina en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existe utilidad ni pérdida.

Asímismo se puede medir la eficiencia de operación, e igualmente controla la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de administración de la entidad.

Por otra parte, es de gran importancia en el análisis, planeación y control de los resultados de la entidad.

En forma gráfica el modelo de punto de equilibrio quedaría así:

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



2.2. APALANCAMIENTO OPERATIVO.

2.2.1. CONCEPTO:*

Al mejoramiento de la rentabilidad de una entidad a través de su estructura financiera y operativa se le llama apalancamiento.

Capacidad de los costos operacionales fijos de aumentar los efectos de cambios en el ingreso por ventas de una entidad sobre sus utilidades antes de impuestos e intereses.

Cuanto mayores sean los costos operativos fijos de una entidad, tanto mayor será su apalancamiento operativo.

El apalancamiento operativo se aplica a partir de la existencia de costos de operación fijos en el flujo de ingresos de una entidad.

Tales costos no varían respecto de las ventas y, por tanto, deben ser cubiertos sin importar el monto de los ingresos disponibles.

*: Lawrence J. y Gómez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Edit. Harla. 3a. Edición. 1986. pp. 734.

2.2.2. MEDICION DEL GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO.

El grado de apalancamiento operativo puede medirse mediante la ecuación siguiente:

$$\text{Grado de apalancamiento operativo} = \frac{\text{Cambio porcentual en las utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Cambio porcentual en las ventas}}$$

El apalancamiento operativo surge siempre que el cambio porcentual en las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI), que resulta de un cambio porcentual dado en las ventas, es mayor que el cambio porcentual en éstas. Esto significa que cuando el grado de apalancamiento operativo es mayor que la unidad, hay apalancamiento operativo.

COSTOS FIJOS Y APALANCAMIENTO OPERATIVO.

Los cambios en los costos de operación fijos afectan de manera significativa el apalancamiento operativo. Supóngase que la entidad puede intercambiar una parte de los costos de operación variables por costos de operación fijos.

Este intercambio hace que se reduzcan los costos de operación variables, en tanto que los costos de operación fijos aumentan, debe de quedar claro que al desplazar a mayores costos de operación fijos, la entidad ha incrementado su apalancamiento operativo.

Por tanto, mientras más altos sean los costos de operación fijos en relación con los costos de operación variables, tanto mayor será el grado de apalancamiento operativo.

2.2.3. RIESGO EMPRESARIAL

El riesgo empresarial se relaciona con la sensibilidad o variabilidad de las utilidades antes de intereses e impuestos, y consiste en el riesgo de no poder cubrir los costos de operación. Se ha observado que a medida que aumentan los costos de operación fijos de una entidad, también se incrementan los volúmenes de ventas necesarios para cubrir todos los costos de operación.

En otras palabras, cuando en una entidad se incrementan sus costos de operación fijos, aumentan los volúmenes de ventas necesarios para lograr el equilibrio. El punto de equilibrio operativo es una medida significativa del riesgo empresarial.

A cambio de aumentar los niveles de riesgo empresarial, la entidad logra un apalancamiento operativo más alto. El beneficio de esto es que las utilidades antes de intereses e impuestos de una entidad aumentan a una tasa más rápida por un aumento dado en las ventas unitarias.

El administrador financiero debe decidirse por un nivel de riesgo empresarial tolerable, así como reconocer la relación riesgo rendimiento.

A medida que la entidad aumenta el apalancamiento operativo a través de costos de operación, incrementa el volumen de equilibrio operativo de la misma, pero también lo hace el grado al cual las ventas ampliadas aumentan las utilidades antes de intereses e impuestos.

En otras palabras, el riesgo empresarial aumentado se justifica con base en los rendimientos incrementados que se espera obtener a medida que aumentan las ventas.

A continuación se muestra un ejemplo práctico de apalancamiento operativo.

EJEMPLO PRACTICO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO

En este ejemplo se utilizará para medir el grado de apalancamiento operativo que tiene una entidad, la siguiente fórmula, dado que es más sencilla e ilustrativa.

$$\frac{V-CV}{V-CV-CF} \text{ o sea } \frac{CM}{CM-CF} \text{ , o también } \frac{CM}{UAII}$$

Donde:

V = Ventas netas en (\$)

CV = Costos variables (\$)

CF = Costos fijos (\$)

CM = Contribución marginal (\$)

UAII = Utilidad antes de interés e impuesto

Para ejemplificar lo anterior, supóngase las siguientes alternativas:

	A	B	C	D
V	\$ 1 000	\$1 000	\$1 500	\$1 000
CV	800	400	500	500
CM	200	600	1 000	500
CF	-	400	800	300
UAIJ	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
	=====	=====	=====	=====

Aplicando la fórmula $\frac{CM}{CM-CF}$, se obtiene:

$$\text{Opción A} = \frac{200}{200-0} = \frac{200}{200} = 1$$

$$\text{Opción B} = \frac{600}{600-400} = \frac{600}{200} = 3$$

$$\text{Opción C} = \frac{1\,000}{1\,000-800} = \frac{1\,000}{200} = 5$$

$$\text{Opción D} = \frac{500}{500-300} = \frac{500}{200} = 2.5$$

En la opción A el resultado es la unidad, lo que indica el punto de partida para medir el apalancamiento, ya que en este caso no existen costos fijos.

En la opción B el resultado es 3, lo que significa que la utilidad antes de intereses e impuestos cabe tres veces en la contribución marginal. Esto indica que se tiene un apalancamiento de 3 a 1.

En la opción C el resultado es 5, y en la opción D el apalancamiento es de 2.5 a 1.

Por lo tanto, a mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal mayor que permita cubrir los costos fijos.

2.3. APALANCAMIENTO FINANCIERO.

2.3.1. CONCEPTO:

Capacidad de los cargos financieros fijos, como intereses y dividendos de acciones preferentes para aumentar el efecto de cambios en utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción. Cuantos más cargos financieros fijos deba cubrir una entidad, tanto mayor será su apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero es resultado de la presencia de cargos financieros fijos en el flujo de ingresos de una entidad. Estos cargos fijos por su parte, no se ven afectados por las utilidades antes de impuestos e intereses de la entidad; deben ser pagados independientemente de la cantidad de utilidad antes de intereses e impuestos disponible para pagarlos.

El apalancamiento financiero trata acerca de los efectos que ejercen los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades disponibles para los tenedores de acciones comunes.

2.3.2. MEDICION DEL GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.

El grado de apalancamiento financiero puede medirse mediante la siguiente ecuación.

$$\text{Grado de apalancamiento} = \frac{\text{Cambio porcentual en utilidad por acción}}{\text{Cambio porcentual en las utilidades antes de intereses e impuestos}}$$

Siempre que el cambio en porcentaje de las utilidades por acción, resulte de un cambio dado en porcentaje en las utilidades antes de

intereses e impuestos, y éste sea mayor que el cambio porcentual de las utilidades antes de intereses e impuestos, existe el apalancamiento financiero.

Esto significa que siempre que el grado de apalancamiento financiero sea mayor que la unidad se presenta dicho apalancamiento.

Al maximizar los efectos de los aumentos y reducciones en las utilidades antes de intereses e impuestos de una entidad, se tienen mayores niveles de riesgo unidos a niveles más altos de apalancamiento. Por tanto, los costos financieros fijos altos aumentan el apalancamiento financiero de una entidad, al igual que su riesgo financiero.

2.3.3. RIESGO FINANCIERO.

El riesgo financiero consiste en una eventual incapacidad para absorber los costos financieros. En lo dicho acerca del apalancamiento financiero, se destacó el hecho de que, a medida que aumentan los gastos financieros, se eleva el nivel de utilidades antes de intereses e impuestos necesario para cubrir tales gastos.

El incrementar el apalancamiento financiero trae consigo un riesgo mayor, ya que los pagos financieros aumentados requieren que la entidad mantenga un nivel mayor de utilidades antes de impuestos e intereses a fin de permanecer en el negocio.

Si la entidad no puede cubrir estos pagos financieros, los acreedores pueden obligarla a abandonar los negocios.

El apalancamiento financiero suele medirse usando diversas razones de deuda. Estas razones indican la relación entre los fondos, sobre los cuales deben pagarse cargos financieros fijos, y los fondos totales invertidos en la entidad.

Como en el caso del riesgo empresarial, los rendimientos que los propietarios normalmente esperan, aumentan con los incrementos en el grado de apalancamiento financiero.

Al mismo tiempo, el riesgo asociado a rendimientos crece debido a los más altos niveles de utilidades antes de impuestos e intereses, necesarios para que la entidad sobreviva.

Una vez que se alcanzan las utilidades antes de intereses e impuestos mayores de las mínimas necesarias para la supervivencia de la entidad, empiezan los beneficios del apalancamiento financiero.

Quando la entidad satisface sus gastos financieros fijos, la retribución de los propietarios será mayor de lo que hubiera sido de haber ocurrido otra cosa.

2.4. APALANCAMIENTO COMBINADO O TOTAL.

El efecto combinado de los apalancamientos operativo y financiero sobre el riesgo de la entidad puede determinarse usando un marco de referencia semejante al empleado para desarrollar cada una de los conceptos de apalancamiento.

Tal efecto combinado, o apalancamiento total, puede definirse como la capacidad de la entidad para utilizar costos fijos, tanto operativos, como financieros, maximizando así el efecto de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción.

2.4.1. CONCEPTO:

El apalancamiento total puede definirse como el efecto total de los costos fijos sobre la estructura financiera y operativa de la entidad.

2.4.2. MEDICION DEL GRADO DE APALANCAMIENTO TOTAL.

El grado de apalancamiento total puede medirse de modo semejante al empleado para medir los apalancamientos operativo y financiero. La siguiente ecuación presenta un procedimiento para determinar el grado de apalancamiento total.

$$\text{Grado de apalancamiento total} = \frac{\text{Cambio en \% en utilidades por acción}}{\text{Cambio porcentual en ventas}}$$

Existirá apalancamiento total siempre que el cambio porcentual en las utilidades por acción que resulte de un cambio específico en el porcentaje de ventas sea mayor que este último. Esto significa que, en tanto que el grado de apalancamiento total sea mayor que la unidad, habrá apalancamiento total.

En virtud de que el apalancamiento total al igual que los apalancamientos operativo y financiero funcionan en ambas direcciones; ampliando los efectos tanto de incrementos como disminuciones en las ventas de una entidad; se darán mayores niveles de riesgo en cuanto que sean mayores los grados de apalancamiento total.

Por lo tanto, los altos costos fijos aumentan el apalancamiento total y el riesgo total.

2.4.3. RIESGO TOTAL .

En una relación semejante a la que se manifiesta entre el apalancamiento operativo y el riesgo empresarial, así como entre el apalancamiento y el riesgo financiero, el apalancamiento total refleja el riesgo total de una entidad.

Así, el riesgo total de una entidad se define como la capacidad de cubrir los costos operativos y financieros. Se tiene un riesgo creciente, ya que la entidad tendrá que alcanzar un mayor nivel de ventas para lograr justamente el equilibrio.

Si ésta no puede solventar los costos, sus acreedores podrían obligarla a abandonar el negocio. Aunque los niveles más altos de costos fijos vienen generalmente acompañados de un riesgo total mayor, el efecto amplificador de los costos fijos puede proporcionar niveles mayores de rendimiento de los que se pudiera disponer si no se hubiesen incrementado.

Por consiguiente, el riesgo total de la entidad es el reflejo de sus riesgos empresarial y financiero.

2.5. RELACION ENTRE LOS APALANCAMIENTOS.

El apalancamiento total refleja el efecto combinado de los apalancamientos operativo y financiero sobre la entidad. Una mayor magnitud de los apalancamientos operativo y financiero harán que el apalancamiento total también sea alto. También puede suceder lo contrario.

Las relaciones entre apalancamiento operativo y financiero son de tipo multiplicativo más que aditivo. La relación que existe entre el grado de los apalancamientos operativo y financiero está dada por la ecuación siguiente:

$$\text{Grado de apalancamiento total} = \text{Grado de apalancamiento operativo} \times \text{Grado de apalancamiento financiero}$$

A continuación se muestra un cuadro de la relación que existe entre los apalancamientos:

RELACION DE LOS APALANCAMIENTOS

VENTAS NETAS	\$			
COSTOS VARIABLES				
CONTRIBUCION MARGINAL	\$		—	APALANCAMIENTO OPERATIVO
COSTOS FIJOS				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	\$		—	APALANCAMIENTO TOTAL
INTERESES				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$		—	APALANCAMIENTO FINANCIERO
IMPUESTOS*				
UTILIDAD NETA	\$			

*: INCLUYE I.S.R. Y P.T.U.

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE LA PLANEACION FINANCIERA

3.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

3.2. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.

3.3. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

3.4. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

3.5. PRESUPUESTOS DE OPERACION.

3.5.1.-Pronóstico de ventas.

3.5.2.-Presupuesto de costos directos de venta.

3.5.3.-Presupuesto de gastos de venta y administración.

3.5.4.-Otros presupuestos de operación.

3.5.5.-Presupuestos de impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores.

3.5.6.-Presupuesto de la utilidad neta.

3.6. PRESUPUESTO DE CAPITAL .

3.6.1. Principios básicos del método de análisis.

3.6.2. Métodos de análisis.

3.6.2.1. Métodos simples.

3.6.2.2. Métodos avanzados.

3.7. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

3.7.1. Presupuesto de efectivo.

3.7.2. Presupuesto de cuentas por cobrar.

- 3.7.3. *Presupuesto de inventarios.*
- 3.7.4. *Presupuesto de cuentas por pagar.*
- 3.7.5. *Presupuesto de gastos e impuestos por pagar.*
- 3.7.6. *Presupuesto de capital social y utilidades retenidas.*

3.8. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.

3.9. CONTROL PRESUPUESTAL .

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE LA PLANEACION FINANCIERA

En este capítulo se examinan los presupuestos como una herramienta de coordinación y planeación financiera.

Se ofrece una visión completa expresada en forma de presupuesto, que abarca y resume la importancia esperada de todas las decisiones financieras y operativas sobre la utilidad de la entidad y su situación financiera.

3.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución.

Los presupuestos pueden ser formulados, considerando a la organización como un todo ó por cualquiera de sus subdivisiones.

3.2. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.

El proceso de administración de una entidad, consiste en cuatro etapas y son: planeación, organización, dirección y control. Con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en las entidades, primeramente deberán planearse con cuidado las mismas.

La entidad tiene que iniciar y sostener esto, durante un tiempo prolongado, ya establecido el plan, deberá instalarse un sistema de vigilancia o control que observe que los eventos concuerden hasta donde sea posible (lo real con lo planeado).

Si bien es cierto que las funciones administrativas, tienen igual importancia para asegurar el éxito a largo plazo de una entidad, los fracasos que se viven generalmente provienen de una inadecuada planeación.

Innumerables riesgos se suprimen cuando la administración planea y predice adecuadamente las condiciones futuras dentro de las cuales habrá de operar. Esto se logra elaborando un plan detallado de las actividades que habrá de realizar.

Se puede decir entonces, que la declaración formal de los planes, se denomina presupuesto. No se deben dejar de cuidar los aspectos

económicos y financieros. Por tanto, los presupuestos se deben presentar en términos monetarios.

Por lo anterior, se puede decir que los presupuestos tienden a promover un buen proceso en la toma de decisiones. El control como función administrativa, requiere que los resultados sean evaluados a la luz de un objetivo.

Cuando se elabora un plan presupuestario, se determinan anticipadamente los objetivos de cada uno de los departamentos y éstos son coordinados para el logro del objetivo general de la entidad.

3.3. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

El presupuesto resume los objetivos de todas las subdivisiones de la organización. (ventas, producción, distribución y finanzas). Cuantifica las expectativas acerca del ingreso futuro, de la situación financiera y de los planes en que se apoya.

Los presupuestos son diseñados para llevar a cabo una variedad de funciones: planeación, evaluación de desempeño, coordinación de actividades, ejecución de planes, comunicación, motivación y definición de autorizaciones para la acción.

El objetivo principal de los presupuestos es proporcionar una disciplina para colocar la planeación a la vanguardia como una responsabilidad administrativa.

3.4. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Presupuesto operativo. *Es aquél que se relaciona con la adquisición y utilización de los recursos con que cuenta la organización.*

Presupuesto de capital. *Es el proceso total de generar, evaluar, seleccionar y seguir el desenvolvimiento de las alternativas de gasto de capital.*

Presupuesto financiero. *Se ocupa de obtener los fondos necesarios para la adquisición de los recursos. (Ver Cuadro de Clasificación de los Presupuestos pág. 81)*

3.5. PRESUPUESTO DE OPERACION.

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una entidad, algunos de los cuales están

ligados con conceptos que integran el presupuesto financiero. Como ejemplo se puede citar el nivel de ventas, que determinará las necesidades de efectivo.

COMPONENTES DEL PRESUPUESTO DE OPERACION.

- *Pronóstico de ventas.*
- *Presupuesto de costos directos de ventas.*
- *Presupuesto de gastos de venta y administración.*
- *Otros presupuestos de gastos de operación.*
- *Presupuesto del impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores.*
- *Presupuesto de la utilidad neta.*

3.5.1. PRONOSTICO DE VENTAS.

Insumo clave para el proceso de planeación financiera de la entidad: las predicciones de ventas externas se basan en el análisis de regresión, y en la consideración de varios factores macroeconómicos; las predicciones de ventas internas se obtienen a partir de la fuerza de ventas.

Como ya se mencionó en la definición, el pronóstico de ventas es el principal insumo de cualquier presupuesto de caja.

Por lo general esta información la proporciona el departamento de administración. Con base en ella, se estimarán los flujos de efectivo mensuales que resultarán de ventas proyectadas, producción, inventarios y desembolsos relativos a ventas. Asimismo, determina el nivel de activos fijos requeridos y el monto del financiamiento.

La predicción de ventas puede basarse en un análisis de los datos externos o internos.

PREDICCIONES EXTERNAS.

Una predicción externa se basa en las relaciones entre las ventas de la entidad y ciertos indicadores económicos, como el producto interno bruto y el ingreso personal disponible.

Fácilmente pueden obtenerse las predicciones que contienen tales indicadores. Este enfoque explica que, en virtud de que las ventas de una entidad suelen relacionarse con algún aspecto de la actividad económica, una predicción de este tipo deberá indicar algo acerca de las ventas futuras.

PREDICCIONES INTERNAS.

Las predicciones generadas internamente se basan en la realización de predicciones de ventas a través de los canales de distribución de la entidad. Por lo regular, se pide a los vendedores de campo que calculen el número de unidades de cada tipo de producto que esperan vender en el transcurso del año siguiente.

Las predicciones son recopiladas por el gerente de ventas de la zona, quien puede ajustar las cifras usando su propio conocimiento de los mercados específicos o de las capacidades del vendedor. Por último, deben hacerse ajustes a los factores internos adicionales, como las capacidades de producción.

Las entidades acostumbran utilizar datos de predicción tanto interna, como externa para la predicción final de ventas. Los datos de predicción interna ofrecen una aproximación de las expectativas de venta, en tanto que las externas señalan una forma de ajuste de las expectativas de las predicciones internas al considerar factores económicos generales.

Muchas entidades que venden artículos de primera necesidad no les afectan los factores económicos. La naturaleza del producto con

frecuencia afecta la combinación y tipos de métodos de predicción empleados.

3.5.2. PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA.

El presupuesto de costos directos de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables.

Para calcular el presupuesto de costos directos de venta, se requiere primeramente conocer cuál será el volumen de ventas para el año, el inventario inicial del año que se está presupuestando, así como la rotación que la entidad haya fijado como política de inversión.

Por último, los gastos directos y variables deberán ser presupuestados en cantidad y precio por departamento, en base a la experiencia y personal que se requiera, ya que muchos gastos se generan en proporción directa de la cantidad de personal.

3.5.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION.

Cada departamento suministra su presupuesto, en él se incluyen los gastos; los más importantes son los relacionados con sueldos,

salarios y prestaciones al personal, los cuales se requiere sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista. Otros gastos que también son importantes pero más fáciles de presupuestar, son los de carácter fijo, como depreciación, amortización, etc.

Un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino que debe juzgarse la necesidad del gasto y preguntarse: ¿se requiere este gasto para lograr los objetivos de la entidad?

3.5.4. OTROS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION.

Existen algunas entidades que separan sus actividades de venta y de mercadeo, con lo cual, obviamente separan sus gastos en igual forma. En este caso, el presupuesto debe estimarse y prepararse de acuerdo a las necesidades de cada entidad.

Algunas entidades también tienen gastos de investigación y desarrollo, que es una actividad muy importante para mantener e incrementar la posición de la entidad en el mercado.

Para elaborar este presupuesto se requiere, primeramente, la misma información que se ha señalado para los otros presupuestos de gastos operativos, siendo necesario establecer un centro de responsabilidad independiente.

Además, es muy recomendable que se proporcione una lista de los proyectos, tanto a corto como a largo plazo, que se estime serán desarrollados o terminados.

3.5.5. PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE LAS UTILIDADES A LOS TRABAJADORES.

De acuerdo en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el estado de resultados, se obtendrá la utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores, la cual será la base para calcular dichos conceptos.

Para efectuar los cálculos correspondientes, se requiere conocer cuáles serán las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la utilidad contable y fiscal. Los antecedentes de la entidad, su conocimiento, política y el buen juicio profesional, son requisitos para llegar a un cálculo realista basado en lo que las leyes correspondientes ordenan.

3.5.6. PRESUPUESTO DE LA UTILIDAD NETA.

Este presupuesto es de los más importantes dentro del presupuesto de operación, es el que señala el resultado de la gestión operativa de la entidad. Lo más importante de la utilidad neta puede resumirse en tres preguntas.

- 1.- ¿Satisface la inversión de los accionistas?*
- 2.- ¿Cumple con los objetivos de la entidad?*
- 3.- ¿Logra la función social que la entidad tiene?*

El presupuesto de utilidad neta se emplea en el presupuesto financiero para la elaboración del presupuesto de caja.

Como ya se mencionó en el capítulo II, en el análisis del punto de equilibrio se utiliza para planear volúmenes de ventas y así obtener determinadas utilidades. Asimismo, se indicó que es de vital importancia conocer el grado de apalancamiento, esto es, conocer hasta qué grado los costos fijos son capaces de maximizar la utilidad; de ahí la importancia de conocer estos dos aspectos, ya

que el resultado de ambas, nos servirá de base para poder elaborar un buen presupuesto de operación.

3.6. PRESUPUESTO DE CAPITAL.

Este presupuesto forma parte del presupuesto financiero, pero dada su importancia se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en las entidades durante varios años, por lo que es necesario un análisis detallado, antes de tomar la decisión de invertir, y esta inversión tiene que ser acorde con los objetivos de la entidad, así como con sus estrategias y recursos tanto financieros, como humanos, presentes y futuros.

3.6.1. PRINCIPIOS BASICOS DEL METODO DE ANALISIS .

Existen dos métodos o sistemas básicos para tomar decisiones, con respecto a los presupuesto de capital. Estos sistemas dependen en cierto grado de que en la entidad se encuentre o no racionado su capital. También se ven afectados por el tipo de proyecto a considerar. Posteriormente se detallan los dos sistemas básicos de decisión.

que el resultado de ambas, nos servirá de base para poder elaborar un buen presupuesto de operación.

3.6. PRESUPUESTO DE CAPITAL.

Este presupuesto forma parte del presupuesto financiero, pero dada su importancia se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en las entidades durante varios años, por lo que es necesario un análisis detallado, antes de tomar la decisión de invertir, y esta inversión tiene que ser acorde con los objetivos de la entidad, así como con sus estrategias y recursos tanto financieros, como humanos, presentes y futuros.

3.6.1. PRINCIPIOS BASICOS DEL METODO DE ANALISIS .

Existen dos métodos o sistemas básicos para tomar decisiones, con respecto a los presupuesto de capital. Estos sistemas dependen en cierto grado de que en la entidad se encuentre o no racionado su capital. También se ven afectados por el tipo de proyecto a considerar. Posteriormente se detallan los dos sistemas básicos de decisión.

Principios básicos del método de análisis.

Las inversiones deben optimizar el flujo de fondos neto a corto o largo plazo. Las inversiones se realizan generalmente para obtener utilidades en lo futuro. La administración de la entidad cuenta con recursos que debe manejar para que produzcan mayores rendimientos que los que los bancos ofrecen.

Distinción entre la utilidad y el flujo de fondos neto.

El flujo de fondos netos es igual a la utilidad más los erogaciones que no requieren efectivo, como son la depreciación y la amortización. La utilidad considera estos conceptos como partidas que deducen su monto.

La moneda actual compra más que la moneda futura. Por esta razón, la productividad o los costos futuros deben ajustarse para hacerlos comparables a los actuales.

El costo del dinero.

Al hacer una inversión se requieren fondos que pueden ser prestados o propios. Cuando son prestados se tiene que pagar un interés por el uso del dinero. Cantidad que se considera como una

carga financiera en la entidad. Cuando los fondos son propios no se paga interés, pero al usarlo se pierde la oportunidad de prestarlo o ponerlo a trabajar de alguna manera. A esto se le llama costo de oportunidad.

3.6.2. METODOS DE ANALISIS.

Los métodos de análisis se pueden agrupar en métodos simples y métodos avanzados.

3.6.2.1. Métodos simples.

Son varios, los más conocidos son: el método de recuperación y el método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión.

Método de recuperación.- *Este método es cuantitativo y es el más simple para evaluar una inversión. Es una medida simple que relaciona el beneficio anual de un proyecto con la inversión requerida. Tiene por objeto determinar cuántos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión.*

Método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión.- Este método está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión.

Mide la relación que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión.

3.6.2.2. Métodos avanzados.

Método de valor actual.- Este método toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero a fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión.

Para aplicar esta técnica se requiere determinar qué tasa de descuento es la relevante en la empresa.

Método de valor actual neto.- Este método es similar al anterior, pero con la diferencia de que en este método el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener el valor actual neto. El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en cuenta el costo de oportunidad.

El resultado será una cantidad positiva o negativa que significa un ingreso o un desembolso que indica si el proyecto, a través de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la entidad.

Método de valor actual de reposición.- *El método de valor actual de reposición es similar a los dos anteriores, con la consideración adicional de que toma en cuenta, en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo que se desea reemplazar, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo.*

Método de tasa interna de rendimiento.- *Este método es una variación del valor actual neto y tiene como finalidad conocer la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado.*

La tasa interna de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor actual, se igualan a cero.

Para lograr el equilibrio entre el flujo de entrada con el de salida y así conocer la tasa de rendimiento, se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés, de manera que pueda acercarse a que el índice de convencimiento sea igual a la unidad.

De lo anterior se determina que uno de los mejores métodos es el de tasa interna de rendimiento, el cual marca una tasa fija, que la entidad propone como mínimo de rendimiento sobre la inversión para que el proyecto sea aceptado.

Una misma inversión se puede evaluar por todos y cada uno de los métodos antes citados. Estos métodos son de mucha ayuda en el proceso de la toma de decisiones sobre inversiones, ya que brindan una visión clara de la rentabilidad que se puede tener sobre dichas inversiones, a la vez que muestran el tiempo en que se recuperan.

3.7. PRESUPUESTO FINANCIERO.

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la entidad, esto es, la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital.

Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, resumiéndose en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

La estructura financiera varía de entidad a entidad, pero en general se puede considerar la siguiente:

- *Caja, y bancos.*
- *Cuentas por cobrar.*
- *Inventarios.*
- *Inversiones permanentes.*
- *Cuentas por pagar.*
- *Impuestos por pagar.*
- *Capital social.*
- *Utilidades retenidas.*

3.7.1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Definición:

Pronóstico de las entradas y salidas de efectivo esperadas por la entidad para el año venidero, generalmente en base mensual. Actúa como un instrumento de planeación financiera a corto plazo. Al determinar el flujo de efectivo neto para cada período y al ajustar cualquier efectivo inicial, la entidad puede determinar cuánto y cuándo requiere de financiamiento, al igual que cuándo tendrá superávit.

El presupuesto de caja permite a la entidad planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. En primer lugar, se atiende la planeación del superávit y déficit de efectivo. Una entidad que espera un superávit puede planear inversiones a corto plazo, en tanto que una que espere experimentar un déficit debe recurrir al financiamiento para corto plazo. El presupuesto de caja brinda una perspectiva del monto en que se espera escasez y salidas de efectivo en un período determinado.

Normalmente se realiza un presupuesto de caja para cubrir un período de un año, aunque cualquier período es aceptable. El período propuesto se divide por lo general en intervalos, cuyo número y tipo dependen de la naturaleza de la entidad. Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivo de una entidad, tanto mayor será el número de intervalos.

Muchas entidades que se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, elaboran su presupuesto de caja sobre una base mensual. Por su parte, las entidades que tienen patrones de flujo de efectivo estables pueden emplear intervalos trimestrales o anuales.

Si se desarrolla un presupuesto de caja para un período mayor de un año, pueden garantizarse intervalos menos frecuentes debido a la

dificultad e incertidumbre de las ventas predichas y renglones de efectivo asociados.

3.7.2. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR.

La administración de cuentas por cobrar implica por lo general un dilema entre liquidez y la productividad. Si dan muchas facilidades para la venta del producto, se incrementarán las ventas y también las utilidades, pero por otra parte, se comprometen los fondos de inversión de cuentas por cobrar, y como consecuencia se ve disminuida la liquidez.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas.

Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de sus facturas, así como las políticas que la entidad fija respecto a las estrategias de venta a través de promociones, días extra de crédito que de una u otra forma desplazan los productos de la entidad a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya absorbido, originando esto una disminución del flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la entidad.

Factor importante para estimar adecuadamente el monto de las cuentas por cobrar, es la experiencia que se tiene en la antigüedad de los saldos, conocer qué cantidad está al corriente, qué cantidad está vencida y cuántos días de venta representa la cartera. Proporciona una buena base para pronosticar el monto de la inversión.

3.7.3. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

La inversión óptima en inventarios que una entidad debe tener es un problema complejo porque intervienen una serie de factores como son: el volumen de producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento del nivel de inventario, la reducción de precios en las compras por volumen, las perspectivas de alzas o bajas en el precio, el tiempo que el proveedor tarda en surtir el producto, etc..

En forma general se distinguen tres diferentes tipos de inventario que son: materias primas, producción en proceso y productos terminados.

Cada uno de estos tipos presenta una problemática diferente, por lo que deben estudiarse y analizarse con cuidado para así determinar

su implicación financiera. También tiene un problema común que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras.

Cuanto más reducido sea el inventario mayor será la rentabilidad de la inversión, pero si el nivel es muy reducido tendrá problemas de falta de existencias y como consecuencia una pérdida de rentabilidad.

Los días de inversión para cada tipo de inventario se establecen tomando en consideración las experiencias obtenidas y empleando técnicas de planeación de la producción y control de inventarios, así como aplicando métodos apropiados para cada caso en particular como máximos o mínimos.

Una vez fijada la política de inversión en inventarios y traducida a días de inversión, se pueden aplicar las siguientes fórmulas para determinar su monto.

Productos terminados:

Días de venta X costo de venta futuro.

Productos en proceso:

Días de proceso X costo de venta futuro.

Materias primas:

Días de consumo X costo de materia prima.

3.7.4. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR.

Este presupuesto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la entidad.

Es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales, para eliminar las posibilidades de falta de liquidez que podrían presentarse por fallas en las estimaciones de los conceptos que generan efectivo. Este presupuesto debe estar ligado al de otros gastos, el cual forma parte del presupuesto de operación.

Cuentas por pagar a proveedores.

Este presupuesto generalmente representa una cantidad importante dentro del pasivo de las entidades. Su comportamiento está ligado a las compras que efectúe la entidad, las cuales pueden ser estables durante el año o pueden tener fluctuaciones, dependiendo esto, del giro y de su política de compras.

Otra característica es que estas obligaciones no son únicamente con unos cuantos proveedores, sino que por lo contrario, este pasivo está distribuido entre muchos proveedores, por consiguiente se complica el cálculo para establecer el monto individual correspondiente a este financiamiento.

3.7.5. PRESUPUESTOS DE GASTOS E IMPUESTOS POR PAGAR.

Estos presupuestos son manejados y estimados mensualmente por las entidades, por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica. Estos pasivos normalmente están ligados con otros presupuestos.

Por ejemplo, la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades mostradas como resultados de operación. Los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, etc., por lo que se recomienda usar estos conceptos, para dar al presupuesto una mayor seguridad numérica.

3.7.6. PRESUPUESTO DE CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS.

Estos presupuestos no ofrecen mayor dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados,

estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y productividad que se hayan fijado.

Es recomendable cruzar los movimientos que se establezcan en estos presupuestos, como: la utilidad del año, contra la utilidad neta del estado de resultados, el decreto de dividendos contra los estados de presupuesto de efectivo, etc..

Una vez terminado el presupuesto se recomienda formular un estado de recursos netos generados y su financiamiento, para conocer la generación de recursos provenientes de las operaciones antes y después de intereses, impuestos, dividendos y de su financiamiento por el período presupuestado.

3.8. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.

VENTAJAS:

- a). *Se tiene visión a futuro, objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad con proyección hacia una buena dirección.*

- b). *Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad.*

- c). *Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir.*

- d). *Obliga a todos los departamentos de la entidad a colaborar unidos para lograr los objetivos propuestos.*

- e). *Evita despilfarros en general, reduce gastos limitándolos a lo presupuestado.*

- f). *Simplifica la función de dirección y autoridad.*

LIMITACIONES.

Están basadas en estimaciones y pronósticos, y como toda actividad humana son susceptibles de errores, y a imprevisibles como disposiciones fiscales o fluctuación de la moneda, etc.

Cuando se ha usado el proyecto presupuestal durante varios ejercicios, se puede caer en el error de no revisarlos por confiar demasiado en él.

BENEFICIOS QUE SE DERIVAN DE LOS PRESUPUESTOS.

La planeación es necesaria, si se espera que la entidad logre sus metas, al planear de manera cuidadosa y formalizar sus planes en forma completa, o sea, si lleva a cabo un proceso integral de los presupuestos, se habrán de esperar los siguientes beneficios.

- a). ***El estudio, la investigación y el enfoque de la atención en el futuro.***

El presupuesto tiende a promover un buen proceso de toma de decisiones. Además, los puntos de interés dentro de la investigación presupuestal, radican en el futuro.

- b). ***La base para evaluar la actuación.***

El control, como función administrativa, requiere que los resultados sean evaluados a la luz de alguna norma u objetivo.

Con base en esta evaluación, deberán implementarse las medidas correctivas.

Para evaluar la actuación, existen distintas normas u objetivos alternativos.

- *Los resultados del pasado*
- *Los resultados esperados*

Aún cuando en ocasiones los resultados del pasado se utilizan como base de comparación, los resultados presupuestados constituyen una mejor base para determinar si la actuación fue apropiada o si se requiere de una acción o medida correctiva.

Los resultados pasados no consideran los cambios ambientales que actualmente tienen un impacto sobre el nivel de actuación.

c). Coordinación.

La coordinación requiere que la entidad se opere como un todo y no como un grupo de departamentos independientes.

Cuando se elabora un plan presupuestal, se determinan anticipadamente los objetivos de cada uno de los departamentos y estos objetivos son coordinados, por ejemplo; al departamento de producción se le programa para producir aproximadamente el número de unidades que el departamento de ventas pueda vender.

El departamento de compras habrá de comprar materia prima, considerando la producción programada etc. Es obvio que las funciones entre departamentos están extremadamente ligadas entre sí y ésto,, le permite a los presupuestos ir delegando tal función, con lo cual habrá un mayor desempeño de operaciones.

d). Un medio de motivación.

Puesto que los datos presupuestados constituyen estándares contra los cuales se habrán de comparar los resultados realmente obtenidos, el presupuesto y la manera como se van a utilizar esos datos, pueden afectar de manera significativa las actitudes de aquéllas personas que van a ser evaluadas.

Si no fuera realista el nivel de actuación presupuestado, si no se consultara al personal que se va a evaluar en términos del presupuesto, si no se permite a los empleados afectados una oportunidad de explicar las razones por las cuales obtuvieron malos resultados, el presupuesto tendría un impacto negativo sobre las actitudes de los empleados.

Pero en cambio, si el proceso del desarrollo del presupuesto se consulta con ellos, si se presupuestan objetivos alcanzables y si las evaluaciones de actuación se realizan sobre una base justa,

brindándoles la oportunidad de explicar los motivos por los cuales obtuvieron resultados desfavorables, los presupuestos constituirán una fuerza positiva y motivadora en la organización.

3.9. CONTROL PRESUPUESTAL

Para ejercer un buen control presupuestal, la entidad debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delimitar las áreas de responsabilidad y autoridad.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifique la eficiencia de cómo se hizo y el grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias o eficiencias. De esta manera, el presupuesto sirve eficientemente como elemento fundamental de control.

A través de los resultados obtenidos, en algunas ocasiones se detectan deficiencias en el presupuesto, lo que traerá como consecuencia una revisión periódica del presupuesto que puede ser trimestral o semestral, dependiendo de las necesidades específicas de cada entidad.

De esta manera, la entidad tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados, el presupuesto original y el presupuesto revisado, que estará calculado en base a una combinación de resultados reales y resultados estimados.

En cualquier caso, para ejercer un control presupuestal se requiere comparar los resultados reales con los resultados presupuestados. De este modo se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer sus causas y estudiar su tendencia.

Los resultados de los centros de responsabilidad se juzgan en términos de producción y consumo. La producción con frecuencia conviene dividirla en calidad y cantidad.

No siempre los resultados obtenidos se miden en términos de ingresos o de costos; por ejemplo, en el caso del centro de responsabilidad de la planeación de producción y del control de los inventarios, su medición es menos importante por el costo del dinero de las compras, que en términos de la inversión de los inventarios, con frecuencia suelen ser determinados en base a su rotación o cobertura para sus necesidades futuras.

Por lo anterior, se puede decir que no existe una medida ideal que abarque todos los aspectos de los resultados y, por consiguiente, deben usarse

diferentes medidas para diferentes aspectos y así poder calificar su actuación.

Es recomendable que se administre por excepción, en donde la administración preste su atención relativamente a pocas partidas, cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos donde la actuación ha sido satisfactoria.

Es importante que los informes que se preparen sean objetivos, que informen sin prejuicios, ya que son la base para actuar.

La oportunidad es un requisito importante, tomando en cuenta que son los cimientos para la toma de decisiones y deben ser, por consecuencia, claros y fácilmente comprensibles, indicando las causas y no solamente los hechos.

A continuación se muestran los modelos de los presupuestos de efectivo y ventas, también se muestra un cuadro que resume y clasifica los presupuestos.

MODELO DE UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	Enero	Febrero	Marzo...	Total
TRANSACCIONES DE OPERACION				
Ingresos:				
Cobros a clientes \$	1'500	1'300	1'200	4'000
Ventas de contado	150	120	110	380
Otros	60	60	60	180
TOTAL	<u>1'710</u>	<u>1'480</u>	<u>1'370</u>	<u>4'560</u>
Pagos:				
Salarios	280	280	280	840
Gratificaciones				
Seguro Social	80	80	80	244
Proveedores	310	320	260	890
Impuesto al Valor Agregado	35	28	40	103
Inversiones, maquinaria y equipo	150	300	180	530
Impuesto sobre la Renta			220	220
Dividendos			700	700
Otros				
TOTAL	<u>855</u>	<u>1'008</u>	<u>1'760</u>	<u>3'623</u>
Sobrante (faltante) de Operación	855	472	(390)	937
TRANSACCIONES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos (Pago de Préstamos)	-(100)		150	130
NETO				<u>(100)</u>
Sobrante (faltante) después de Financiamientos	755		(240)	515
Saldos al principio del mes	- 150	370	630	
Saldos al final del mes	<u>100</u>	<u>630</u>	<u>860</u>	
VENTAS NETAS				

MODELO DE UN PRONOSTICO DE VENTAS

PRODUCTO	FACTORES (NEGATIVOS)	
	POSITIVOS	PRECIO VOLUMEN
Factores Específicos de Venta (FEV)		
A. Factores de ajuste:		
1. Efectos perjudiciales año anterior no repetitivos		
2. Efectos saludables año anterior no repetitivos	=====	=====
B. Factores de cambio:		
1. Rediseño del producto	_____	
2. Cambios en volumen para mantener existencias	_____	
3. Cambios en el mercado	_____	
4. Cambios en métodos de venta:		
a). Cambios de precio	_____	_____
b). Garantía y servicios	_____	_____
c). Promoción y publicidad	_____	_____
	% =====	% =====
C. Factores corrientes de crecimiento del producto		
	% =====	% =====
Total FEV	% =====	% =====
Fuerzas económicas generales (FEG)		
1. Crecimiento por volumen	_____	
2. Crecimiento en precio		_____
Influencia de la Administración (IA)		
1. Cambios en el tipo del producto X adelantos técnicos		_____
2. Rediseño de productos	_____	_____
3. Restablecimiento de la calidad del producto	_____	_____
4. Evaluación del costo de canales de distribución	_____	_____
5. Amplitud medios publicitarios y promocionales	_____	_____
6. Políticas y estrategias de precios	_____	_____
Total IA	% =====	% =====
Total General	% =====	% =====

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

PRESUPUESTOS

OPERACION

PRONOSTICO DE VENTAS

COSTOS DIRECTOS DE VENTA

- Materia Prima
- Mano de Obra
- Gastos de Fabricación

GASTOS GENERALES DE VENTA

GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

OTROS GASTOS DE OPERACION

I.R.A. Y P.T.U.

UTILIDAD NETA

FINANCIEROS

ESTADO DE POSICION FINANCIERA

EFFECTIVO (Caja, Bancos, Int. Transitorios)

CUENTAS POR PAGAR

INVENTARIOS

INVERSIONES FINANCIERAS

CUENTAS POR PAGAR

IMPUESTOS POR PAGAR

CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS

CONCLUSIONES

- 1). *La planeación financiera es de vital importancia en las entidades económicas, ya que permite establecer y controlar pronósticos y metas económico-financieras a corto y largo plazo, los cuales coadyuvan a lograr el objetivo general de la entidad.*

- 2). *La planeación financiera es una etapa fundamental de la administración, a su vez, los presupuestos son la herramienta principal de la planeación financiera.*

- 3). *El punto de equilibrio ofrece, usado adecuadamente, las bases esenciales para la toma de importantes decisiones administrativas, relacionadas con los canales de distribución, planeación de utilidades y estrategia de fijación de precios. Es un instrumento del establecimiento y control presupuestal, ya que, determina la relación de toda clase de costos y gastos con los ingresos, permitiendo la selección de la mejor opción (toma de decisiones).*

- 4). *El apalancamiento es una alternativa para mejorar la rentabilidad de una entidad, a través de su estructura financiera y de operación, ya que*

considera una mezcla de deuda, recursos propios y rendimientos operativos que maximizan el valor de la entidad.

5. *El presupuesto es la expresión del plan financiero y de operación de la administración: esto es, el compendio formalizado de los objetivos de la entidad y de los medios con que cuenta para lograrlos. Cuando son administrados eficientemente, los presupuestos; impulsan a la administración a la planeación y proporcionan expectativas definidas para juzgar el desempeño subsiguiente.*

6. *Los presupuestos se usan como modelos de planeación y simulación financiera. Responden a la interrogante ¿qué pasaría si ...? A medida que el presupuesto es elaborado, frecuentemente sufre alteraciones al considerar aspectos diversos de las actividades esperadas. Estos modelos son llamados modelos de planeación financiera y describen las relaciones entre todas las actividades operacionales o financieras, como también de otros factores internos y externos que pueden afectar las decisiones.*

7. *Los presupuestos promueven la comunicación y coordinación entre las diversas áreas de la entidad y a la vez delimitan responsabilidades. La coordinación es el elemento que engrana y equilibra todos los factores de la producción y todos los departamentos y funciones de la organización, de*

tal forma que sus objetivos sean alcanzados. Los intereses particulares están subordinados al interés general de la entidad.

- 8. El pronóstico de ventas constituye la base para la cuantificación de la planeación integral de la entidad, pues los niveles de los inventarios y la producción (por consecuencia los costos), generalmente están relacionados con el grado de la actividad de venta.**

Una vez estimado el pronóstico de ventas, se preparan los presupuestos de producción (consumo y compra de materiales, costo de mano de obra directa, gastos generales de fábrica y niveles de inventarios), costo de la mercancía vendida, gastos de operación (administración, venta y otros), estado de pérdidas y ganancias proyectado, caja y el estado de situación financiera proyectado.

BIBLIOGRAFIA

Calvo Langarica C. **ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS**, Editorial Pac., 6a. Edición, México 1986.

Horngren T. Charles. **CONTABILIDAD DE COSTOS**, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1a. Edición, México, 1980.

Del Río González Cristóbal. **EL PRESUPUESTO**, Editorial Ecasa, 1a. Edición, México 1988.

Del Río González Cristóbal. **COSTOS I**, Editorial Ecasa, 11a. Edición, México 1987.

Del Río González Cristóbal. **COSTOS II**, Editorial Ecasa, 11a. Edición, México 1987.

Del Río González Cristóbal. **COSTOS III**, Editorial Ecasa, 11a. Edición, México 1987.

Gitman J. Lawrence. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**, Editorial Harla, 3a. Edición, México 1988.

López Elizondo Arturo. **EL PROCESO CONTABLE CONTABILIDAD 1ER. NIVEL**, Editorial Ecasa, 9a. Edición, México 1990.

Moreno Fernández Joaquín A. **LAS FINANZAS EN LA EMPRESA**, Mc. Graw Hill, 4a. Edición, México 1990.

Reyes Ponce Agustín. **ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA** (Primera y Segunda Parte), Editorial Limusa, 30a. Edición, México 1983.

Villegas H. Eduardo. **LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION**, Editorial Laro, 1a. Edición, México 1982.

Weston J. Fred y Brigham Eugene F. **ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS**, Editorial Interamericana, 3a. Edición, México 1979.