

875208



**UNIVERSIDAD VILLA RICA** 10

Facultad de Contaduría y Administración  
Estudios incorporados a la U.N.A.M. 2º.

**"IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO EN LA  
PLANEACION DE LAS UTILIDADES"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA:

*Roberto Tiburcio Mojica*

DIRECTOR DE TESIS  
C.P. MBA. Ramón Ríos Espinosa

REVISOR DE TESIS  
C.P. Porfirio Hdez. Sandovat



## **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.

## DEDICATORIAS

**Gracias:**

**A Dios.**

Por haberme permitido realizar esta meta tan importante para mi.

Doy las gracias, a quienes hicieron de mi lo que soy, y que gracias a sus apoyos, consejos, esfuerzos, confianza, cariño y amor que depositaron en mi, contribuyeron a la realización de uno de mi más grandes anhelos.

**A mis padres:**

**Adela**

**Y**

**Roberto**

Con todo mi amor y respeto "Dios los Bendiga"

**A mis hermanos:**

**Leticia y Jesús**

Quienes han sabido brindarme la amistad y cariño de los buenos amigos y el verdadero amor de hermanos.

**A mi sobrino:**

**Erick de Jesús**

Con amor y cariño

**A mis Abuelos:**

María  
Y  
Angel

Cristina  
Y  
Juan

Quienes con sus consejos y  
sabidurías me orientaron  
para alcanzar ésta meta.

Con todo cariño y agradecimiento.

**A una persona muy especial** en mi vida,  
que me brindo todo sin esperar nada a  
cambio, y que gracias a su amor, cariño y  
comprensión contribuyo al logro de este  
objetivo.

Por ser parte de mi.

**A: Mi novia MARY**

**A mis tíos y primos:**

Por todo su apoyo y consejos, con  
respeto y gratitud.

**A una amiga con quien comparti desde  
el inicio hasta el final momentos de  
tristeza y de alegría y que juntos  
supimos vencer todo obstáculo que se  
presento, llegando juntos a la meta.**

Por ser la mejor de las amigas y compañeras.

**A: Ernestina Hermida Licona**

Con cariño, gratitud y respeto.

**A mis maestros**

Con gratitud por sus cultos  
conocimientos que me brindaron  
en forma desinteresada.

**Al cp. Ramón Ríos Espinosa**

Por su amistad y apoyo incondicional.

**Al cp. Porfirio Hernández Sandoval:**

Quien gracias a sus amplios conocimientos  
ha complementado mis estudios, reforzando  
mi formación profesional.

Con agradecimiento y admiración.

**Al cp. Martha Gloria Canudas Lara.**

Directora de la facultad de contaduría y admón.

Con respeto y admiración.

**A mis compañeros:**

Por las alegrías que juntos compartimos y por su amistad  
de siempre.

**A mi Universidad:**

Por ofrecerme el seno de la sabiduría.

**Al Honorable Jurado.**

## INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO.</b>	
1.1 Antecedentes, Concepto y Objetivos del Presupuesto.....	4
1.2 Características de los Presupuestos.....	21
1.3 Clasificación y Responsabilidad de los Presupuestos...	24
<b>CAPITULO II EL PLAN MAESTRO.</b>	
2.1 Presupuestos de ingresos.....	41
2.1.1 Presupuestos ventas.....	41
2.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos.....	49
2.2 Presupuesto de Producción.....	51
2.2.1 Presupuesto de Necesidades de Materia Prima.....	57
2.2.2 Presupuesto de Uso de Materia Prima.....	58
2.2.3 Presupuesto de Costo de Materia Prima.....	61
2.2.4 Presupuesto de Compra de Materia Prima.....	62
2.2.5 Presupuesto de Inventario de Materia Prima.....	65
2.2.6 Presupuesto de Mano de Obra.....	66
2.2.7 Presupuesto de Inv. Final de Productos Terminados..	69
2.2.8 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación...	72
2.3 Presupuesto de Gastos de Operación.....	75
2.3.1 Presupuesto de Gastos de Admón.....	75
2.3.2 Presupuesto de Gastos de Venta.....	77
2.4 Presupuesto de Efectivo y de ISR.....	79
2.5 Estado de situación Financiera Presupuestado.....	83

**CAPITULO III IMPORTANCIA Y CLASIFICACION DEL ANALISIS DEL  
ANALISIS FINANCIERO**

3.1 Generalidades del Análisis Financiero.....	86
3.2 Metodología de Análisis Financiero.....	95
3.2.1 Métodos Verticales.....	95
3.2.2 Métodos Horizontales.....	115
3.3 Importancia del Análisis Financiero en los Presupuestos.....	118

<b>CAPITULO IV CASO PRACTICO ( MODELO DE PLANEACION DE UTILIDADES ).....</b>	<b>119</b>
--	------------

<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>156</b>
-------------------------	------------

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>157</b>
------------------------	------------

## INTRODUCCION

A pesar de ser los presupuestos una técnica suficientemente antigua y de ser el análisis financiero una técnica relativamente moderna, se dió atención a ambos ya que a través de estas técnicas un administrador puede planear sus actividades y corregirlas después de haber hecho un estudio de lo estimado.

La razón de que se haya fijado la atención en estos temas es que para algunas empresas estas técnicas son las herramientas adecuadas para el logro de sus objetivos así como también para la gran mayoría la falta de utilización de estos estudios repercuten severamente en no poder lograr sus objetivos.

Los problemas que representan la falta de aplicación de estas técnicas, radica en que muchos inversionistas al no tener seguridad de que tan rentable sería su inversión, no invierte por temor a perder su inversión, o porque puede ser esta muy poco rentable; por el contrario, si se hace la planeación de las utilidades o de los estados financieros y luego se analizaran, daría una gran seguridad a los inversionistas o accionistas para continuar invirtiendo en sus negocios.



Ya sea que hablemos de la importancia de los presupuestos o del análisis financiero podemos enlistar no menos de 5 puntos importantes de cada uno.

Primeramente en los presupuestos podemos mencionar que: podemos conocer anticipadamente las ventas que podríamos llegar a efectuar, así como también conocer las necesidades de materia prima y compras, los elementos a utilizar en la producción, las necesidades de efectivo, conocer anticipadamente las utilidades de la empresa y como consecuencia la estimación de los impuestos, determinar si será necesario financiamiento.

Por otro lado, si hablamos de la importancia del análisis financiero podemos determinar y conocer si serán rentable; si existe adecuada utilización de los activos, si habrá liquidez para cubrir las obligaciones, en que porcentaje la empresa pertenece a los terceros, etc.

En si podemos decir, que un estudio del análisis financiero sobre una planeación de utilidades es una herramienta de suma importancia ya que a través de esta se apoyan los empresarios y administradores para lograr las metas y objetivos fijados, mejorándolo aun con las correcciones que se hagan antes de y no después de por sugerencias resultantes de dichos estudios.

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO.**

**1.1.-ANTECEDENTES, CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO  
ORIGENES, EVOLUCION Y ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO.**

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, este hecho lo demuestra la historia en donde que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez. Otro hecho, es que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo.

"El presupuesto tiene un antiguo y honorable pasado, según lo describe uno de los principales iniciadores de la técnica de control presupuestal, PRIOR SIN CLAIR que menciona que ya en el siglo XVIII se presentaba anualmente al parlamento ingles un estado de cuenta llamado presupuesto, que incluía un estado de los gastos del año anterior, una estimación de los gastos del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación." ( 1 )

A finales del siglo XVIII el ministro de finanzas de Inglaterra hacía la apertura de su presupuesto, como entonces se decía, cuando en realidad sometía a la consideración del Parlamento sus planes de gastos, adopción y control.

Cuando el procedimiento del presupuesto fue adoptado en Francia, alrededor de 1870, después por varios países Europeos y finalmente por el gobierno Federal de los Estados Unidos en 1821, todavía se destacó la idea de control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

Después de la Primera Guerra Mundial, se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.

De 1912 a 1925 en Estados Unidos se inicia la etapa de la evolución y madurez del presupuesto ya que la iniciativa privada aprecia que mediante esta técnica se puede controlar mejor los gastos. En este período, se aprueba la ley del Presupuesto Nacional y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial.

También, ya en forma se inicia la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal.

En Ginebra Suiza, en 1930 se lleva a cabo el primer simposium internacional del control presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países.

En 1931, en México empresas de origen norteamericano como la General Motors Co. y después la Ford Motors Co. establecen la técnica presupuestal.

En 1946 el departamento de marina de los E.U.A. presentó el presupuesto por programas y actividades para 1948. Más tarde, el Departamento de Defensa elaboró un sistema de Planeación por programas y presupuestos, en 1964 el departamento de Agricultura, intenta el presupuesto base cero, siendo un fracaso, por último en 1970 la 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.

#### DEFINICION DE PRESUPUESTO

"Etimológicamente, la palabra presupuesto se compone de dos raíces Latinas:

PRE Significa antes de o delante de y

	LATIN	ESPAÑOL
SUPONER	FACIO	HACER
SUPUESTO	FICTUS	HECHO FORMADO
HECHO	FACTUM	

Por lo tanto presupuesto significa **ANTES DE LO HECHO**" ( 1 )

Teniendo la definición etimológicamente, la palabra presupuesto, podemos decir que:

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

Ahora bien, pasaremos a analizar los elementos de la definición anterior.

1).- **ES UN PLAN:** Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente de determinado período.

2).- **INTEGRADOR:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global de la misma.

3).- **COORDINADOR:** Significa que los planes para varios de los departamentos en la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

4).- **EN TÉRMINOS FINANCIEROS:** Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirán problemas en el análisis del plan anual.

5).- **OPERACIONES:** Uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como los gastos que se van a producir.

6).- **RECURSOS:** No es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, esto se logra a través de una planeación financiera que incluye principalmente:

- a) Presupuesto de efectivo.
- b) Presupuesto de adiciones de activos.

7).- **DENTRO DE UN PERIODO FUTURO DETERMINADO:** Un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto período.

**OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO**

"Los objetivos del presupuesto son de: Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir están en todas las etapas del proceso administrativo." ( 1 )

A continuación se presentará un concepto general de la etapa del proceso administrativo, para enseguida indicar el objetivo del presupuesto en cada etapa.

**1.- DE PREVISION**

**CONCEPTO:** Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

**OBJETIVO DEL PRESUPUESTO:** Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

**2.- DE PLANEACION**

**CONCEPTO:** Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

**OBJETIVO DEL PRESUPUESTO:** Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.



### 3.- DE ORGANIZACION

**CONCEPTO:** Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**OBJETIVO DEL PRESUPUESTO:** Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

### 4.- DE COORDINACION O INTEGRACION

**CONCEPTO:** Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

**OBJETIVO DEL PRESUPUESTO:** Relacionar estrecha y coordinadamente todas y cada una de las secciones para que cumplan con el objetivo de la entidad.

### 5.- DE DIRECCION

**CONCEPTO:** Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

**OBJETIVO DEL PRESUPUESTO:** Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

## 6.- DE CONTROL

**CONCEPTO:** Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas ;si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con el objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las diferencias existentes.

**OBJETIVO DEL PRESUPUESTO:** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

## **REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO**

Al hacer mención de un buen presupuesto, no nos referimos a que el presupuesto logro resultados idénticos a los reales, sino que por lo menos logro una mejoría en la eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad.

Cabe mencionar, que para lograr un buen presupuesto es necesario conocer y basarlos en determinadas condiciones de observancia en su estructura como son:

### **1.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos y necesidades en que se aplique.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre si, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

## **2.- EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA**

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido, y toda la información conveniente para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

## **3.- COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA**

Debe existir un director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. Este director es el responsable de la ejecución del presupuesto, pero los funcionarios tienen la obligación de emitir sus informes para facilitar su elaboración.

La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas en el momento en que éste reciba o envíe algo.

#### **4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL**

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control presupuestal, es la fijación del lapso que comprende las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada etc.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo: Las inversiones a más de un año y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hace coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer correcciones necesarias.

#### **5.- DIRECCION Y VIGILANCIA**

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso, será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

#### **6.- APOYO DIRECTIVO**

La voluntad en la implantación de el presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual no da al presupuesto un uso solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Resumiendo, podemos decir que el presupuesto debe tener cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

a).- **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**, pues es la base para hacer el presupuesto con adecuación.

b).- **UNA PLANIFICACION GENERAL PREVIA**, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.

c).- **LA FORMACION DE PROGRAMAS**, detallados o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes operativos.

d).- **LA CUANTIFICACION**, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.

e).- **EL CONTROL**, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.

## VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden preparar de diferentes formas, dependiendo de la complejidad deseada. Incluso los presupuestos simples presentan gran número de ventajas por razones externas e internas. A continuación se exponen algunas de las que presentan un sistema de presupuestación o planificación de beneficios formalizando:

1.- Obliga a la dirección a especificar los objetivos a corto y largo plazo.

2.- Obliga a la dirección a analizar los problemas futuros de forma que se puedan identificar las diferentes alternativas.

3.- Dirige el esfuerzo y la inversión hacia la alternativa mas rentable de todas.

4.- Hace hincapié en la necesidad de coordinación entre todos los elementos de la empresa, ya que la presupuestación revela rápidamente las debilidades de una organización.

5.- Sirve como medio de comunicación.

6.- Proporciona las normas de funcionamiento que sirven de medida para obtener un mejor rendimiento.

7.- Indica aquellas áreas faltas de control, proporcionando datos que se pueden emplear para analizar las varianzas entre los valores reales y los presupuestados. Estas varianzas deberían servir de plataforma para el estudio de la causa del problema.



8.- Requiere tener un archivo de datos históricos controlables.

9.- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.

10.- Facilita el control administrativo.

11.- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.

12.- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

Todas las ventajas mencionadas ayudan a lograr una adecuada planeación y control de la empresa.

## LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución.

1.- **ESTAN BASADOS EN ESTIMACIONES:** Esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estemos manejando.

2.- **DEBE SER ADAPTADO CONSTANTEMENTE A LOS CAMBIOS DE IMPORTANCIA QUE SURJAN:** Esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería su sentido.

3.- **SU EJECUCION NO ES AUTOMATICA:** Necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

4.- **ES UN INSTRUMENTO QUE NO DEBE TOMAR EL LUGAR DE LA ADMINISTRACION:** Uno de los problemas mas graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para competir con ella.

5.- **TOMA TIEMPO Y COSTO PREPARARLOS.**

6.- **NO SE DEBEN ESPERAR RESULTADOS DEMASIADO PRONTO**

## 1.2.-CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

### 1.- DE FORMULACION.

#### a) ADAPTACION DE LA EMPRESA.

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un mismo sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas.

#### b) PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL DE FUNCIONES.

Todos los actos en la vida, aún los mas sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan, ejemplo:

Quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable desfavorable, no deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables para el mejor funcionamiento están:

1) Seleccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función hayan en la entidad, con autoridad precisa e indivisible de los interesados en el control y cumplimiento de el presupuesto, de tal forma que , cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

2) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones y corregirlas en su caso.

3) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

4) Elaborar los presupuestos en las condiciones de poder ser alcanzables

## **2.- DE PRESENTACION**

### **a) DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS.**

Los presupuestos, si se utilizan como herramienta de la administración ( pública o privada ), tiene como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas ( período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc. ) y de acuerdo con la estructura contable.

**3.- DE APLICACION.****a) ELASTICIDAD Y CRITERIO.**

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

### **1.3.-CLASIFICACION, INDICADORES Y RESPONSABILIDAD DE ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS**

#### **CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO**

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo con sus aspectos sobresalientes en:

#### **1.- POR EL TIPO DE EMPRESA**

##### **A) PUBLICOS.**

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

##### **B) PRIVADOS.**

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

#### **2.- POR SU CONTENIDO**

##### **A) PRINCIPALES.**

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los elementos de la empresa. Es decir, es el resumen de todos los presupuestos de todas las áreas o departamentos (ventas, compras, cobranzas, etc.)

**B) AUXILIARES**

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

**3.- POR SU FORMA****A) VARIABLES ( FLEXIBLES )**

Los presupuestos variables hacen posible un control mas estricto del rendimientos que los fijos. Esto se debe a que se realiza una comparación de los ingresos y los gastos reales con los gastos presupuestados basándose en el volumen real obtenido. Los presupuestos variables se calculan para un intervalo de niveles de actividad, en lugar para un nivel único, como es un presupuesto fijo.

En los presupuestos variables, las partidas pueden ser diferentes cada mes o en diferentes meses seleccionados según las variaciones de temporada y la actividad del centro de costos.

**B) FIJOS.**

Los presupuestos fijos son los que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestado.



Los presupuestos fijos no se ajustan al volumen real alcanzado, por el contrario, se basan en ciertas situaciones definidas de las cuales se ha partido como supuesto y se comparan los resultados reales con los supuestos fijados previamente. Un presupuesto fijo es satisfactorio únicamente cuando las actividades de una empresa se pueden estimar dentro de unos límites fijos.

#### 4.- POR SU DURACION.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

- a) **CORTOS**, los que abarcan un año o menos.
- b) **LARGOS**, los que se formulan para más de un año (máx. 5 años). Aunque en ocasiones es recomendable este tipo de presupuestos para tener idea general de las proyecciones de la empresa, podemos decir que en época de inflación no son recomendables, ya que es sumamente difícil prever y por lo tanto, estos no son lo suficientemente precisos y existirá gran diferencia al compararlos con los datos reales.

**5.- POR LA TECNICA DE VALUACION.****a) ESTIMADOS.**

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

**b) ESTANDAR.**

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

**6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.****a) DE POSICION FINANCIERA.**

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como posición financiera ó balance general presupuestado.

**b) DE RESULTADOS.**

Este nos muestra las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

**c) DE COSTOS.**

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

**7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE.****a) DE PROYECCION ( PROMOCION ).**

Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

**b) DE APLICACION.**

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

**c) DE FUSION.**

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

**d) POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.**

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

**e) POR PROGRAMAS.**

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

**f) BASE CERO.**

Es aquél que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

**8.- DE TRABAJO.**

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- a) **PREVISION.**
- b) **PLANEACION.**
- c) **FORMULACION.**

**1.- PRESUPUESTOS PARCIALES.**

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos se desarrollan los:

**2.- PRESUPUESTOS PREVIOS.**

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

**d) APROBACION.**

La formulación previa esta sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quiénes afinan los presupuestos anteriores para dar lugar al:

**e) PRESUPUESTO DEFINITIVO.**

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

**f) PRESUPUESTOS MAESTRO O TIPO.**

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

**PRINCIPALES INDICADORES DEL PRESUPUESTO**

"La siguiente es una lista de indicadores que deberían presupuestarse y a su vez monitorearse a nivel de grupo directivo de una empresa, mensualmente, para que el presupuesto logre su misión. ( 1 )

- a) Ingresos.
- b) Utilidad de operación.
- c) Activos promedios en operación.
- d) Margen de ventas.
- e) Rotación de inversión.
- f) Tasa de rendimiento sobre la inversión.
- g) Porcentaje de capacidad utilizada.
- h) Porcentaje de crecimiento en volumen.
- i) Días de inversión en capital de trabajo.
- j) Relación de pasivo a capital.
- k) Inversiones aprobadas.
- l) Flujo de efectivo de operación.
- ll) Compromisos con bancos acreedores.
- m) Principales estrategias para el año.
- n) Oportunidades y amenazas de la empresa.
- ñ) Programas específicos del año.
- o) Empleados y obreros.
- p) Otros."

**RESPONSABILIDAD Y ELABORACION DEL PRESUPUESTO**

La responsabilidad de elaborar el control presupuestal se delega en una sola persona, a la cual se le denominará director del mismo.

El director del presupuesto, deberá tener amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, es decir, debe estar familiarizado con el sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc., por lo normal a dicho puesto se designa a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quiénes pueden ocupar el puesto de contralor o director de finanzas.

Aunque es en el director del presupuesto en quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, es necesario contar con el apoyo de todo el personal de la empresa para que este cumpla con su objetivo, por lo cual es conveniente formar un comité de presupuestos, que puede ser formado por los ejecutivos: A cargo de las siguientes funciones:

**DIRECTOR O GERENTE GENERAL.** Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc. ) proyección a futuro.

**DIRECTOR DE FINANZAS O CONTRALOR.** Aspectos financieros y de control sobre la base de políticas ( presupuesto financiero que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nominas, etc. ) estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos (organización), relación con auditorías internas y externas, protección de los activos, análisis e interpretación, etc.

Cuando el contralor es igualmente el director de finanzas, tiene otras funciones como: Obtención de capital, relaciones con inversionistas, banca y custodia, créditos, cobranzas etc.

**GERENTE DE VENTAS Y MERCADOTECNIA.** Ventas, publicidad, expansión de mercado, etc.

**GERENTE DE PRODUCCION O SUPERINTENDENTE.** Control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento, etc.

Ademas puede incluir jefes importantes como el de personal y el de compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad para la elaboración de los presupuestos parciales en los diferentes jefes de departamento.



### 1.- DURACION

Es de suma importancia precisar el período de duración del presupuesto ya que regularmente abarcan uno o dos ejercicios sociales ( 12 o 24 meses ) por la imposibilidad de prever en lapsos mayores a estos, pero fraccionándolo en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales. Aunque en ocasiones es conveniente elaborarlos a cinco o diez años para tener una idea general de las proyecciones de la empresa.

### 2.- MECANICA.

Una vez establecido el período presupuestario, la selección del personal y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, comunicando las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo, promoviendo entusiasmo y buena voluntad del personal en la tarea que se inicia y en que cada uno de ellos tendrán un papel importante.

Deberá existir sincronización y coordinación si se quiere trabajar con eficiencia y eficacia, por lo tanto es preciso fijar las fechas en que la información deberá estar disponible para cada uno de los departamentos.

### 3.- FASES

Todo estudio sistemático requiere de un orden en su desarrollo, respecto al control del sistema presupuestal, las etapas son:

Previsión.

Planeación.

Formulación.

Aprobación.

Ejecución y Coordinación.

Control.

Evaluación.

#### A) PREVISION.

Se deberá apreciar y tener todo lo necesario anticipadamente para el cumplimiento de cada una de las fases del control presupuestal.

#### B) PLANEACION.

Cualquier trabajo debe ser planeado sin excepción alguna y en los presupuestos con mayor razón, por lo tanto uno de los primeros pasos a seguir es la elección del director del presupuesto y/o de un comité, los cuales se hará cargo de todo el sistema presupuestario.

Esta fase contempla aspectos como: Recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración. ( donde intervienen todos los departamentos o funcionarios).

**C) FORMULACION.**

Esta etapa integra la elaboración de los presupuestos parciales que se elaboran en forma analítica de cada departamento, para después proceder a elaborar los presupuestos globales o sumarios previos ya que estos están sujetos a ajustes.

**D) APROBACION.**

Es la dirección general o gerencia de la entidad, después del comité quien sanciona los presupuestos después de su formulación, simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones. Esto con el objeto de lograr apoyo y cooperación de todo el personal, así como su afinación y ajuste dando lugar al presupuesto definitivo.

**E) EJECUCION Y COORDINACION.**

La tarea de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde el mas bajo de los obreros hasta el funcionario de mayor jerarquía. Por lo tanto es necesario elaborar manuales específicos de las labores coordinadas de procedimientos y métodos.

**F) CONTROL.**

El objetivo de esta etapa es el del controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar cualquier actitud perjudicial en el momento que aparecen para evitar que ocasiones situaciones críticas o de mayor importancia negativa.

El control de presupuesto, parte del sistema presupuestado, registrando lo realizado y por comparación determinar las variaciones o desviaciones.

**G) EVALUACION.**

De los resultados obtenidos y sus costos se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, revisión e interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si esta procediendo correctamente, o de lo contrario tomar decisiones necesarias.

**4.- MANUAL.**

El manual del control presupuestal es casi similar a los manuales e instructivos de contabilidad, organización, etc., y tiene como finalidad presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc. de la empresas, así también, como para definir responsabilidades y sus límites de autoridad de las personas que intervendrán en la elaboración del control presupuestal.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario que exista uniformidad, para coordinar las actividades de las personas encargadas en la elaboración de los presupuestos.

El manual debe contener:

- a) Las bases, propósitos y funcionamientos del sistema de presupuestos.
- b) El período que abarcará el presupuesto.
- c) La organización necesaria para su administración.
- d) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- e) Instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control.
- f) Gráficas adecuadas para cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
- g) Obligaciones del director del presupuesto.
- h) Procedimientos a seguir para la elaboración y revisión de las estimaciones.
- i) Procedimientos a seguir para su aprobación.
- j) Obligaciones de todos y cada uno.

La elaboración del manual ofrece múltiples ventajas ya que por medio de este, el personal se entera de los propósitos y resultados que se esperan obtener.

Sin embargo, cabe mencionar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en empresas pequeñas.

**CAPITULO II**  
**EL PLAN MAESTRO**

**INTRODUCCION:**

El plan maestro es la herramienta de que se vale una empresa para controlar todas y cada una de sus operaciones que se llevan a cabo en ella, lográndolo a través de una comparación entre las estimaciones hechas, con los datos obtenidos.

Cuando hablemos de plan maestro, hablamos de coordinación y organización de las actividades de cada departamento que conforman la entidad ( empresa ). Todo mediante un plan estructurado.

Cabe mencionar que cualquier omisión de cualquiera de los departamentos afectaría el logro de los objetivos deseados.

## 2.1.- PRESUPUESTO DE INGRESOS.

El primer paso para la implantación de todo programa presupuestal es la determinación en forma anticipada de los ingresos ya que este renglón proporciona los medios para llevar a cabo las operaciones.

El presupuesto de ingresos esta formado por:

Presupuesto de ventas.

Presupuesto de otros ingresos.

### 2.1.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

ASPECTOS GENERALES.-El presupuesto de ventas, es el punto de partida de todo proceso presupuestario que permite establecer el nivel de actividad para el negocio.

No debe confundirse con el pronóstico de ventas ya que con este solo se hace el cálculo de las cantidades a vender y se proyecta el posible consumo .

Un pronóstico refleja la situación competitiva y ambiental que enfrenta la empresa, mientras que el presupuesto de ventas muestra como intenta reaccionar la administración a dicha situación ambiental y competitiva.

En otros términos, con el pronóstico se calcula el número de unidades a vender de cada producto; en el presupuesto se tienen en cuenta los objetivos, el plan de mercadeo, el pronóstico propiamente dicho y la predicción de los gastos que permitirán llevar a cabo todo el plan de ventas.



En términos del autor GLENN WELSCH el plan de ventas constituye la porción generadora de los ingresos en el plan de utilidades.

**IMPORTANCIA:**

Su importancia, tanto para elaborar el presupuesto como para la empresa es fundamental porque:

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

**"COMPONENTES DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.**

En todo presupuesto de ventas se deben considerar al menos seis componentes.

- 1.-Objetivos.
- 2.-Tendencia.
- 3.-Pronóstico.
- 4.-Plan de mercadeo.
- 5.-Presupuesto de publicidad y promoción.
- 6.-Presupuesto de gastos de ventas.
- 7.-Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas." ( 1 )

### 1.-OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Se entiende como tales las metas que espera alcanzar la administración en términos de cantidades, precios, territorios de distribución y personal de ventas.

### 2.-TENENCIA DE VENTAS.

Consiste en un análisis de las ventas anteriores tomando para ello los datos históricos de varios periodos.

### 3.-PRONOSTICO.

Un pronóstico de ventas es la proyección de la posible demanda de los clientes para un período.

GLENN WELSCH dice que un pronóstico de ventas se convierte en un plan de ventas cuando la administración incorpora en él juicios, estrategias planeadas, compromiso de recursos y la dedicación administrativa, a las acciones agresivas para lograr las metas de ventas.

Un pronóstico de ventas es fundamental para la elaboración del presupuesto de ventas, y será mas importante para muchos que solo hacen el cálculo de la cantidad a vender sin considerar otros factores.

Para que un pronóstico sea mas efectivo debe incluirse:

a).-Un análisis de datos pasados tomando para ello varios períodos.

- b).-Un análisis amplio de la situación económica del país.
- c).-La evaluación de políticas de mercadeo.
- d).-Análisis del sector al que corresponde la empresa.
- e).-Tendencia de crecimiento o decrecimiento poblacional.

Estos aspectos son la base para que el cálculo de las cantidades que se venderán sea mas realista, pues el exceso en el cálculo de la demanda hará que fracase el sistema y un cálculo pesimista puede traer cosecuencias económicas graves para la empresa.

Respecto de los métodos de cálculo, éstos son variados y van desde el uso de complicadas técnicas estadísticas hasta el uso exclusivo de los criterios del personal que efectúa las ventas.

Entre estos métodos tenemos:

**METODO ESTADISTICO.**

- Mínimos cuadrados.
- Paquete estadístico Box y Jenkins.

**METODO DE CRITERIOS.**

- Criterio del personal de ventas.
- Criterios de los supervisores de la división de ventas.
- Criterios de ejecutivos.

**METODO ARITMETICOS.**

- Incremento porcentual.
- Incremento absoluto.
- Promedio móvil.

**METODOS MATEMATICOS.**

- Logaritmico.

**METODO ECONOMICO ADMINISTRATIVO.****METODO DE INVESTIGACION DE MERCADOS.**

El método de mínimos cuadrados.- Este método consiste en tomar datos históricos de las unidades vendidas en diferentes años. Estos datos históricos nos servirán para extrapolar las ventas futuras.

Criterios del personal de ventas.- Su importancia radica en que se da un alto grado de participación desde las partes inferiores de la estructura administrativa hasta los superiores.

Método del incremento porcentual.- Para calcular el pronóstico por este método se averigua el porcentaje de variación que se ha experimentado en las ventas de un año a otro.

Luego se calcula el promedio de dicho porcentaje y éste promedio se multiplica por las ventas del último año. Dicho resultado se adiciona el resultado operativo del último año.

Método económico administrativo.- El tratar de predecir las ventas por métodos matemáticos, además de ser una aventura sería una cuestión de suerte y/o coincidencia del pronosticador el acertar, ya que, o sencillamente dio en el blanco o se le alinearon una serie de factores que inciden en forma especial en el cálculo de tal pronóstico.

"Los autores W. REATENSTRAUCH Y R. VILLERS los clasifican en tres grandes grupos:

- 1.-Factores específicos de ventas.
- 2.-Factores de fuerzas económicas generales.
- 3.-Factores de influencias administrativas." ( 1 )

Su aplicación implica una serie de consideraciones:

- a).-En ocasiones los factores no podrán desligarse aunque sean de la misma naturaleza.
- b).-Debe suministrar objetiva información económica tanto interna como externa.
- c).-Se recurre generalmente a datos de período contable inmediatamente anterior teniendo el cuidado de analizarlos y evaluarlos.

Los factores de cambio sirven como alicientes o estimulantes de mayores ventas cuando operan en beneficio del cliente.

Los autores recomendaron su aplicación en empresas con suficiente capacidad económica y sintetizaron sus ideas en la siguiente formula.

$$PV = (Va + F) E A$$

Donde:

PV=Presupuesto de ventas.

Va=Ventas del ejercicio inmediato anterior.

F=Factores específicos.

E=Fuerzas económicas generales.

A=Influencia administrativa.

Ahora por medio de un ejemplo se trata de aplicar este método. En el ejercicio dado se supone lo siguiente:

Va=Ventas del año anterior	12,000,000
F = Factores específicos de ventas:	
a).-De ajuste perjudicial	- 200,000
b).-De cambio	+ 600,000
c).-De crecimiento	+ 300,000
E = Fuerzas económicas generales	+ 3%
A = Influencia administrativa	+ 3.2%

## CIA. XYZ, S.A DE C.V.

## PRESUPUESTO DE VENTAS PARA 199x

Va = Ventas del año anterior.		12,000,000
F = Factores específicos.		
a).-De ajuste perjudicial.	200,000	
b).-De cambio	600,000	
c).-De crecimiento	300,000	
		700,000
pronostico de ventas consideran-		
do los factores específicos.		12,700,000
E = FACTORES ECONOMICOS.		
Los estudios de los asesores		
económicos muestran que las		
ventas crecerán en un 3 %		381,000
SUB-TOTAL		13,081,000
A = Factores de influencia administra-		
admvas estiman un aumento del 3.2 %.		419,000
VENTAS PROYECTADAS PARA EL AÑO PROX.		13,500,000.

## **2.1.2.- PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS.**

Se refiere a cualquier otro ingreso que obtenga la entidad, que no sean de los ingresos normales que obtiene esta de sus operaciones, por ejemplo:

Cualquier préstamo que obtiene la empresa así como la emisión de obligaciones, etc.

También aumentos de capital por parte de los accionistas, siempre y cuando se hagan en efectivo

## **DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS.**

Las devoluciones sobre ventas se originan por deficiencias internas y por ello no deben presupuestarse. No obstante es indispensable conocer las causas que las originaron para procurar su corrección o tratar de minimizarlos. Entre otras son causas de devoluciones las siguientes: Deterioro, mal empaque, productos no solicitados, maltratados o de diferente calidad y despacho fuera de tiempo.

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



**FIJACION DE PRECIOS EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS.**

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

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

Para ello debemos efectuar una serie de entrevistas a posibles clientes incitándolos a indicar unos límites dentro de los cuales halle en el que estaría dispuesto a pagar, es decir:

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

## 2.2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

**GENERALIDADES.-** El término de producción que adoptan las empresas productoras de bienes para hacer referencia a ese proceso de transformación de los materiales en productos terminados empleando fuerzas de trabajo e instrumentos de producción, es demasiado amplio. No comprende solo la determinación de las unidades que deben fabricarse en cada producto en un período para hacer frente al pronóstico de ventas en unidades, sino que se relaciona con los niveles de inventarios de productos terminados y otra serie de factores que inciden fundamentalmente en la determinación del nivel de producción.

Tales factores pueden ser internos o externos, objetivos o subjetivos.

Como factores internos podran enumerarse:

- a).-La capacidad instalada de la misma empresa.
- b).-La capacidad de almacenamiento de materia prima y productos terminados.
- c).-El capital de trabajo, ya sea para la compra de materiales, el pago de salarios o para mercadear los productos.
- d).-El personal que posee la empresa y su eficiencia.
- e).-La tecnificación y motivación del personal.
- f).-La incertidumbre del empresario frente a su producto.

- g).-El interés que se sienta por la supervivencia de la empresa y por conservar la imagen de esta.
- h).-La maquinaria empleada en el proceso productivo.
- i).-La calidad y durabilidad del producto.
- j).-El tiempo de duración del pedido.

Son factores externos:

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

#### **ASPECTOS QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

La presupuestación de la producción incluye la determinación del número de unidades de cada producto que habrá de fabricarse en un período dado para hacer frente a las necesidades de ventas y para mantener los niveles planeados de inventarios de productos terminados, y la determinación de los costos asociados con ese volumen de producción.

Además al hablar de producción deberemos hacer referencia a los elementos integrantes de ella que deben ser previstos para hacer frente a circunstancias inciertas.

Tales son:

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

En consecuencia un presupuesto de producción supone:

- a).-La adopción de políticas relacionadas con el nivel de producción.
- b).-La determinación de la capacidad de la fábrica.
- c).-El número de unidades exigidas por el presupuesto de distribución y la cantidad de artículos por fabricar en espacio de tiempo determinado.
- d).-La determinación de las personas que participan en el proceso productivo.
- e).-La capacidad de almacenaje, etc.

**CANTIDAD DE PRODUCTOS A FABRICAR**

Por medio de una sencilla formula podríamos determinar el presupuesto de cantidades a producir así que:

NECESIDADES DE PRODUCCION = VOLUMEN DE VENTAS PLANEADAS +-  
VARIACIONES DE INVENTARIOS. o expresado de otra manera.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN CANTIDAD +- CAMBIOS EN LOS  
NIVELES DE INVENTARIOS = CANTIDAD A PRODUCIR

Al calcular la cantidad a producir es necesario tener en cuenta tres pasos básicos:

- 1.-Definir políticas concernientes a los niveles de inventarios.
- 2.-Determinar la cantidad total de cada producto que deberá producirse en el periodo presupuestal.
- 3.-Distribuir la producción entre los periodos intermedios.

Si a nuestra compañía hipotética le aplicamos los pasos anteriores tendríamos:

**PRIMER PASO: Fijación de Políticas**

La gerencia desea protegerse, teniendo en reserva al finalizar cada trimestre (1 2 3), la cuarta parte de las ventas pronosticadas para el periodo siguiente como stock de productos terminados.

El inventario de productos terminados al iniciar el periodo era:

artículo A = 10,000 US

artículo b = 10,000 US

Al finalizar el periodo presupuestario se esperaba tener:

artículo A = 20,000 US

artículo B = 5,000 US

SEGUNDO PASO: Con base en las políticas antes descritas y aplicando el criterio entrada, salida, calculamos la producción anual de cada artículo.

DESCRIPCION	ARTICULO A	ARTICULO B
Inv. final esperado	20,000	5,000
+ ventas presupuestadas	140,000	65,000
Necesidades totales	160,000	70,000
- Inv. Inicial	10,000	10,000
Producc. Requerida	150,000	60,000

TERCER PASO: Distribución de la producción y presentación del presupuesto.

Lógicamente no trataremos de distribuir la producción por partes iguales ya que esto depende básicamente de las ventas presupuestadas.

Entonces es conveniente tener en cuenta las políticas generales y el hecho de que el inventario final de un periodo será el inicial del siguiente.

La programación general de la producción puede ser por meses, trimestres, estaciones, temporadas, etc., según las necesidades de ventas de la empresa. Hecha la programación se procede a la valoración, teniendo en cuenta los diferentes elementos del costo. Esta valoración se facilita aun más cuando se tienen implantados sistemas de costos estándar o estimados; caso contrario se tendrá únicamente en cuenta las experiencias en producciones similares una vez depurados los datos para aplicarlos a los volúmenes presupuestados.

Es conveniente además tener presente que los inventario juegan papel importantísimo en el nivel de producción; así pues el inventario inicial de productos terminados es mínimo será necesaria una producción al máximo con el fin de satisfacer la demanda de los costos en el período presupuestario y viceversa.

#### **2.2.1.- PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIAS PRIMAS**

Para garantizar que la materias primas estén disponibles en la cantidad y tiempos requeridos y para planificar el costo de los mismos, es esencial incluir:

- a) Presupuestos detallados que especifiquen las cantidades y los costos de los materiales necesarios.
- b) Presupuesto de compra de materia prima.

Por lo tanto la planificación de la materia prima incluye los siguientes presupuestos:



### 2.2.2.- PRESUPUESTO DE USO DE MATERIA PRIMA

Los materiales se clasifican en directos e indirectos.

Los materiales directos son aquellos que constituyen parte integrante del producto terminado y cuyo costo pueden identificarse en el mismo. Los materiales indirectos son aquellos que no pueden identificarse en un solo producto sino en un lote de producción. Por lo tanto, cuando hablamos de este presupuesto hacemos referencia solo a los directos pues los indirectos se verán en el presupuesto de costos indirectos de fabricación.

El presupuesto de uso representa las cantidades de materiales que serán empleados en la producción. Las cantidades de materias primas necesaria para cada producto terminado tienen que estimarse en total para el período de planificación y especificarse por períodos intermedios en el presupuesto de materiales, siguiendo las pautas trazadas en el presupuesto de producción. Por lo tanto para su elaboración se parte de los niveles de producción. La correcta planificación del presupuesto de materiales es importante por que:

- a) Sirve para planificar la compra de materia prima
- b) Permite presupuestar los costos de producción por cada línea de producto.
- c) Permite definir políticas en cuanto al nivel de inventarios de materiales.
- d) Suministra datos para determinar necesidades de efectivo
- e) Suministra datos para poder controlar el uso de materia prima

Para elaborar el presupuesto de uso de materiales en la práctica se juntan el presupuesto de uso y el costo de materiales presentando un solo llamado; presupuesto de uso y costo de materiales y para lo cual se multiplica el número de unidades a producir por los materiales empleados en producción y este producto por el precio unitario de compra.

## CIA XYZ S.A DE C.V.

## PRESUPUESTO DE USO DE MATERIALES PARA 199X

DESCRIPCION	PRODUCTO A	PRODUCTO B	TOTAL
Prod.requerida	150,000 Us	60,000 Us	
M.P.usada en Producción			
MATERIA PRIMA X			
(2 para A, 2 para B )	300,000 uS	120,000 Us	420,000Us
MATERIA PRIMA Y			
(0,para A, 2 para B )	0	120,000 Us	120,000Us
MATERIA PRIMA Z			
(1 para A, 3 para B )	150,000 Us	180,000 Us	330,000Us

**2.2.3.- PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES**

Informa a cerca del costo de materiales a usar planeados en el presupuesto de materiales. Es conveniente tener presente que el costo dependerá del sistema de valuación de inventarios que se siga. Este presupuesto se obtiene de forma sencilla multiplicando las cantidades a usar de materias primas por su costo unitario.

CIA XYZ, S.A DE C.V.

**PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIA PRIMA PARA 199X.**

DESCRIPCION	M.P.X	M.P.Y	M.P.Z	TOTAL
1.-Cantidad usada				
en producción.	420,000Us	120,000Us	330,000 Us	
2.-Precio de				
compra	2.5 c/u	5.0 c/u	10 c/u	
COSTO DE M.P.	1,050,000	600,000	3,300,000	
COSTO TOTAL			4,950,000	

#### 2.2.4.- PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES

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

Su importancia es fundamental porque sirve:

- Para determinar los stock de materias primas que se deben de tener en un período
- Para determinar las necesidades de efectivo.
- Para tener una visión más clara sobre las fluctuaciones de precios de las materias primas en el mercado y para prever las fechas de adquisición en las épocas de menor costo.

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

- Formular políticas con respecto a niveles de inventarios
- Determinar las cantidades de materia prima a comprar
- Estimar el costo por unidad de cada materia prima

## EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR ES:

1.- Definir las políticas de la empresa.

a) La adquisición de los materiales será de contado

b) Los niveles de inventarios serán

MATERIAL	INV. INICIAL ESPERADO	INV. FINAL ESPERADO
X	20,000 metros	16,000 metros
Y	5,000 libras	6,000 libras
Z	15,000 piezas	13,000 piezas

2.- Determinar las cantidades a comprar:

CONCEPTO	MATERIAL X	MATERIAL Y	MATERIAL Z	TOTAL
inv. final esperado	16,000	6,000	13,000	
+ uso de materiales	420,000	120,000	330,000	
necesidades totales	436,000	126,000	343,000	
- inv. inicial	20,000	5,000	15,000	
unidades a comprar	416,000	121,000	328,000	
x precio unitario	2.5	5	10	
cto.M.P.adquirida	1,040,000	605,000	3,280,000	4,925,000

3.- Programación de las compras en los diferentes períodos

4.- Determinación del costo unitario de cada materia prima.

### 2.2.5.- PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS

Informa a cerca de los niveles de inventarios de las materias primas planeadas tanto en unidades como en valor.

La diferencia de unidades entre el uso de materiales y las compras se refleja en un aumento o disminución de inventarios y ello incide en las políticas que se rigen al respecto.

La programación de las compras depende en grado considerable de las políticas de inventario establecidos por los directivos de la empresa; dicha política debe especificarse de manera que sea posible una determinación realista de los niveles de inventario.

Surgirán dos interrogantes así:

- 1.- ¿Cuánto comprar cada vez?
- 2.- ¿Cuándo comprar?

Para contestar la primera pregunta generalmente se utiliza la fórmula:

DONDE:  $CEP = 2AO / UC$

CEP = Cantidad económica del pedido

A = Cantidad usada

O = Costo medio de colocar cada pedido u orden

U = Precio unitario de compra

C = Costo de mantenimiento por unidad de inventarios

El cuando comprar se identifica con el punto de reposición del pedido el cual se alcanza cuando el nivel de inventario es igual a la necesidad de sostener la producción durante un período igual al tiempo necesario para repetir el pedido y recibir los reaprovisionamientos.

Para elaborar el presupuesto de inventarios de sugiere:

- 1.- Depurar los inventarios del ejercicio anterior eliminando las materias primas en mal estado.
- 2.- Calcular el inventario promedio que servirá para calcular la rotación de materiales que hubo en el último período.
- 3.- Definir el índice de rotación de inventarios:

IR = Costo de materiales

$$I_f + I_i / 2$$

Como el inventario constituye una inversión para la empresa; debe fijar políticas de cantidades máximas y mínimas mediante la aplicación de técnicas y métodos para mantener dichas cantidades



## 2.2.6.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

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

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

Respecto a su importancia se pueden anotar que representan buena parte del costo de producción en algunas empresas en donde la producción es esencialmente manual en relación al recurso humano debe considerarse:

1.- En cuanto al personal de trabajo: Incluye cuantos obreros se necesitan, como se contratan, como se adiestran los mismos y cual es la manera de evaluarlos.

2.- En cuanto al puesto de trabajo debe considerarse:

a) Evaluación del trabajo

b) Especificación del sitio en donde se va a trabajar

3.- Relaciones con el sindicato y la negociación que se puede establecer con el mismo.

4.- La administración de sueldos y salarios

5.- Las prestaciones sociales.

¿Qué comprende el presupuesto de mano de obra?

1.- Horas de mano de obra directa empleada en la producción

2.- Costo de esa mano de obra

A continuación presentaremos un ejemplo del presupuesto de mano de obra:

## COMPAÑIA MANUFACTURERA XY S.A.

## Presupuesto de mano de obra directa

DESCRIPCION	PRODUCTO A	PRODUCTO B	TOTAL
1.- Producción requerida	150,000 unidades	60,000	
2.- Horas por unidad empleadas en producción			
departamento moldeado	0.1 hora-unidad	0.2 horas-unidad	
departamento de ensamblado	0.3 horas-unidad	0.4 horas-unidad	
departamento de empacado	0.1 horas-unidad	0.1 horas-unidad	
total horas			
Departamento moldeado	15,000 horas	12,000 horas	
Departamento ensamblado	45,000 horas	24,000 horas	
Departamento de empacado	15,000 horas	6,000 horas	
Tarifa por hora			
Departamento moldeado	\$ 10.00	\$ 10.00	
Departamento ensamblado	\$ 10.00	\$ 10.00	
Departamento de empacado	\$ 10.00	\$ 10,000	
TOTAL			
Departamento moldeado	\$ 150,000	\$ 120,000	
Departamento ensamblado	450,000	240,000	
Departamento de empacado	150,000	60,000	
	\$ 750,000	\$ 420,000	\$ 1,170,000

## 2.2.7.-PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS

### TERMINADOS

Indica el número de unidades que se desean tener al final del período presupuestario, el cual generalmente no es fácil de determinar.

El cálculo de inventario final de productos terminado se usa por varias razones:

1.- Se requiere de él en el estado de costo de producción y ventas para determinar el costo de la mercancía vendida en el período presupuestado.

2.-Permite fijar políticas con respecto a los niveles de inventario y evaluar si esas políticas han sido razonablemente establecidas.

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

1.- Establecer políticas de inventarios. Dichas políticas pueden relacionarse o con una cantidad fija, o con las ventas que esperan realizar en dos o tres meses futuros, u otra cifra correctamente analizada.

2.- Fijar el costo estándar unitario para lo cual se debe laborar una tarjeta de costo estándar.

3.- Al multiplicar el número de unidades de inventario final esperado por el costo estándar unitario resultará el costo, el cual será utilizado para determinación del costo de ventas.

## CIA, XYZ, S.A DE C.V.

## TARJETA DE COSTO ESTÁNDAR PARA UNA SOLA UNIDAD DEL ART. A

CONCEPTO	QST	PST	VALOR	COSTO
MATERIALES				
X	2	2.5	5	
Y	-	-	-	
Z	1	10	10	15
MANO DE OBRA				
PRENSA	.1	10	1	
ENSAMBLE	.4	10	4	5
CTO. IND. DE FAB.				
CIF APLICADO				13.91
TOTAL				33.91

## CIA. XYZ, S.A. DE C.V.

## TARJETA DE COSTO ESTÁNDAR PARA UNA SOLA UNIDAD DEL ART. B

CONCEPTO	QST	PST	VALOR	COSTO
MATERIALES				
X	2	2.5	5	
Y	2	5	10	
Z	3	10	30	45
MANO DE OBRA				
PRENSA	.2	10	2	
ENSAMBLE	.5	10	5	7
CTO. IND.FAB.				
CIF APLICADO CON BASE A US PRODUCIDAS				13.91
TOTAL				65.91

## CIA. XYZ, S.A. DE C.V.

## INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS.

	ARTICULO A	ARTICULO B
Inv. Inic. Esperado.	10,000 Us	10,000 Us
+ Unidades a Producir	150,000 Us	60,000 Us
Producción Disponible	160,000 Us	70,000 Us
- Unidades a vender	140,000 Us	65,000 Us
Inv. Fin. Prod.Term.	20,000 Us	5,000 Us
X Cto.Estándar Unit.	33.91	65.91
Valor Del Inv. Final	678,200	329,550

### 2.2.8.-PRESUPUESTO DE COSTO INDIRECTO DE FABRICACION

Expresa los costos fijos y variables que se necesitará en cualquier proceso de fabricación, tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos que tienen que ver directamente con la producción.

La presupuestación de los costos indirectos de fabricación es importante en cualquier tipo de empresa, porque es precisamente en esta área en donde se presentan las mejores oportunidades para reducir costos, así como para ejercer un mayor control en cada departamento.

Una de las primeras incógnitas que debe resolver en la compañía al presupuestar sus costos indirectos de fabricación es determinar el nivel normal de producción, bien sea que se exprese dicha capacidad de producción en unidades, horas de mano de obra directa o cualquier otra base. Posteriormente, clasificar los costos como fijos o como variables y expresarlos en una fórmula presupuestal para luego calcular la tasa predeterminada por medio de la relación costo indirectos de fabricación estimados sobre la base presupuestada.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE  
FABRICACION

Para su elaboración se tiene en cuenta que:

1.-La empresa debe estimar un nivel de producción.

2.-Hacer una clasificación de costos en que incurre la empresa y determinar cuales tienen un comportamiento fijo y cuales variables.

3.-Establecer el comportamiento de cada uno de los costos indirectos de fabricación y expresarlo en una fórmula presupuestal.

Luego aplicar cada una de las fórmulas presupuestales a las unidades estimadas obteniendo así el costo total de los costos indirectos de fabricación.



Supongamos que los costos fijos y variables para el ejercicio presupuestado son los que a continuación se detallan.

ELEMENTOS DEL CIF	FIJO	VARIABLES
Mano de obra ind.	445,000	.1885
Material I. directo	0	1.9620
Calefacción y energía	98,000	.2000
Supervisión	500,000	-
Mantenimiento	90,000	1.0000
Ingeniería	360,000	-
Seguros	25,000	-
Impuestos	200,000	-
Depreciación	500,000	-
TOTAL	2,218,000	3.3505

Luego el presupuesto de costo indirecto de fabricación para 210,000 unidades del producto será:

CIF FIJOS	2,218,000
CIF VARIABLES 3.3505 (210,000)	703,605
TOTAL	2,921,605

La tasa predeterminada sería:

TP= CIF ESTIMADOS / NUMERO DE UNIDADES ESTIMADAS.

=2,921,605 / 210,000 Us

TP= N\$ 13.91

### **2.3.-PRESUPUESTO DE GASTO DE OPERACION**

La información final que sirve como complemento al plan de utilidades es el presupuesto de gastos operacionales tradicionalmente conocido como gastos de administración, ventas y financieros.

#### **2.3.1.-PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

Los gastos de administración incluye todo una serie de erogaciones que sin ser producción ni distribución son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa.

Debido a que la mayoría de los gastos de administración son fijos persiste la inclinación a no controlarlos a excepción de los sueldos de ciertos funcionarios que en muchos casos los fija el consejo de administración; los demás tienen una influencia bastante significativa de las políticas y decisiones de la gerencia.

Debido a la influencia que ejerce la dirección sobre los mismos, existe la tendencia a no considerar ni su magnitud ni su efecto sobre las utilidades de la empresa; como incide gradualmente en las utilidades, deberán ser cuidadosamente planificados, controlados y evaluados.

Cada erogación hecha en la dirección deberá identificarse plenamente con algún ejecutivo, quien por consiguiente será el encargado de planearlo y controlarlo.

Ello es conveniente por que hay una fuerte tendencia a no concretar responsabilidades a los costos de índole general o de aquellos gastos causados en gran parte por los directivos.

Por eso acostumbran algunos a clasificarlos como fijos y como variables.

Los variables se relacionan en tales casos como las ventas por tanto si las ventas bajan, también deberán bajar estos gastos; si no se hace así se afecta significativamente el potencial de utilidades de la empresa.

En otros casos y con el objeto de efectuar un control efectivo sobre los mismos, se acostumbra a departamentalizarlos: así, el director de cada uno de estos deben asignarsele la responsabilidad de planear y controlar sus operaciones incluyendo los gastos que se pueden generar en su departamento y a la vez deberá controlarlos.

El director de cada departamento puede preparar el presupuesto de la sección a él encomendada, luego se someten a la aprobación del comité de presupuesto o de otros ejecutivos de la organización.

### 2.3.2.-PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

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

Para elaborar dicho presupuesto es condición importante tener presente el personal de ventas, sus sueldos y comisiones, ya que realmente son ellos quiénes visitan a los clientes y hacen que estos formulen pedidos.

Ciertos gerentes fijan sueldos a cada uno de sus vendedores según los ingresos promedios por sus ventas, o fijan como tal un porcentaje sobre los que estos realmente venden.

El volumen de ventas de cada cual, depende de factores básicos que inciden en la demanda de los productos. Ellos son:

1.-Densidad de la población. Esto es por número y concentración del personal (clientes) en un territorio dado. Entre mayor población existe en una área específica hay probabilidad de colocar mayores pedidos.

2.-Capacidad del cliente. Si se visita un cliente de escasos recursos el vendedor tendrá que gastar mucho tiempo para asegurar un pedido mínimo.

3.-Rendimiento del producto. Es necesario considerar que diferentes líneas de productos tienen distintos márgenes de utilidad.

4.-Popularidad del producto. Unos productos son más fáciles de vender que otros.

5.-Condiciones económicas generales. El nivel económico en que se desenvuelve un país, puede influir grandemente en las ventas

CIA XYZ, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMON Y VENTAS.

VENTAS:

SALARIO DE VENDEDORES	375,000	
COMISIONES	100,000	
PUBLICIDAD	150,000	625,000
ADMINISTRACION:		
SUELDOS	500,000	
PAPELERIAS	75,000	
SERVICIO PUBLICOS	25,000	
HONORARIOS	125,000	725,000
TOTAL		N\$ 1,350,000

**2.4.-PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA****2.4.1.-PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

Resulta sumamente sencillo la elaboración de este presupuesto, ya que sólo basta con enfrentar o comparar las cuentas de ingresos contra las de egresos y determinar el resultado, y a dicho resultado aplicarles las tasas o tarifas vigentes a la fecha.

**2.4.2.-PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

Es fundamentalmente necesario formular el presupuesto de efectivo ya que se necesita saber si se dispondrá de efectivo para cubrir las erogaciones normales que nacen de las operaciones normales de la empresa ; esto debido a que en muchas ocasiones, las empresas aun cuando demuestran tener utilidades no cuentan con la solvencia u efectivo para cubrir sus erogaciones.

Ahora analizaremos el método de entradas y salidas de efectivo para elaborar el presupuesto de efectivo.

**METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS.**

Este método consiste en hacer una cuidadosa investigación de todas aquellas operaciones que provocarán entradas de efectivo en la empresa, así como todas aquellas que originarán salidas del mismo.

En este método es necesario hacer un estudio de todos los clientes de la empresa y ordenarlos de acuerdo a las políticas de crédito que se les otorga para determinar cuanto tiempo llevará los cobros a cada uno.

También deberán estimarse las ventas de contado, ya que dichas ventas y los cobros de clientes serán las entradas normales de ingresos adicionándole cualquier entrada extraordinaria como intereses cobrados, ventas de algún activo no circulante, etc. y tendremos las entradas totales.

Las salidas normales están integradas por pagos de:

Nominas, a proveedores, de impuestos y cualquier otro pago que se derive de las operaciones normales de la empresa.

Las salidas extraordinarias la forman conceptos tales como:

Pago de dividendos, pagos de pasivos a corto y largo plazo, inversiones, etc.

Una vez determinado el total de entradas y el total de salidas se compara y arrojamos los saldos en caja.

El saldo puede ser:

Si las entradas son mayores que las salidas el saldo es positivo y en forma inversa el saldo es negativo.

A continuación se presenta un esquema de como se elabora el presupuesto de efectivo.

**COMPañIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**

**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

Saldo Inicial		500,000
Más ingresos:		
Cobros a clientes		14,187,500
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		<b>14,687,500</b>
<b>RECAUDOS DE CARTERA:</b>		
Saldo Inicial		1,250,000
Ventas Totales	13,500,000	
Ventas de Diciembre		
1,875,000 X 30 %	562,500	
Ingresos Netos por Ventas		12,937,500
Recaudos Totales.		14,187,500
Menos Egresos:		
Materias Primas		4,925,000
Salarios ( - Prov., prestaciones 30 % )		819,000
Adquisición de Activos		1,000,000
Impuestos		75,000
Ctos. Ind. Fab. ( - depreciación )		2,421,600
Gtos. de Admón. y Vtas.		1,350,000
Inversiones		1,500,000
Cuentas por Pagar		1,500,000
Sueldos por Pagar		50,000
Obligaciones Bancarias		125,000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>13,765,600</b>
Mínimo Requerido:		100,000
<b>TOTAL DE EFECTIVO NECESITADO</b>		<b>13,865,600</b>



Saldo antes de Préstamos	821,900
Financiación:	
Préstamo	0
SALDO FINAL ( Incluye mínimo requerido )	921,900

**2.5.- ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO**

A continuación se analizará la forma de como elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado.

Como determinar cada partida del balance.

**1.- ACTIVOS CIRCULANTES.**

a) EFECTIVO.- Esta cantidad se obtendrá del presupuesto de efectivo cuando se haya determinado el saldo.

b) CUENTAS POR COBRAR.- Se obtiene de las cuentas por cobrar iniciales mas las ventas a crédito del período, menos cobros efectuados durante el mismo período.

c) INVENTARIO.- Este saldo se obtiene del presupuesto de inventarios.

d) INVERSIONES TEMPORALES.- Este se obtendrá de sumarle o restarle al saldo inicial los aumentos o disminuciones respectivamente.

2.- ACTIVOS NO CIRCULANTES.- Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente a las nuevas adquisiciones y se le restan las ventas de dichos activos.

Al mismo procedimiento se aplicará en la depreciación y/o amortización acumulada.

### 3.- PASIVO A CORTO PLAZO.

a) PROVEEDORES.- Se determina de la siguiente forma:

Al saldo inicial de proveedores se le suman las compras a crédito del período y se le restan los pagos hechos en el mismo período.

b) OTROS PASIVOS CIRCULANTES.- Estos saldos se determinan según las condiciones establecidas para cada uno de ellos ( impto. s/renta , doctos. por pagar, etc. ).

4.- PASIVOS A LARGO PLAZO.- Al igual y en relación con los demás pasivos, al saldo inicial se le suma si se originaron nuevos pasivos o se le resta si se pagaron, ya sea el total o parte de ellos.

### 5.- CAPITAL CONTABLE.

a) CAPITAL SOCIAL.- El saldo que aparece en el balance inicial, sólo se modifica si hubo nuevas aportaciones o retiros por parte de los accionistas.

b) UTILIDADES RETENIDAS.- Al saldo se le suman las utilidades del período que se obtiene del estado de resultados presupuestado y si existen pérdidas, al saldo inicial se le restan, y en igual forma si se decretan ( reparten o retiran ) dividendos.

**CAPITULO III**  
**IMPORTANCIA Y CLASIFICACION DEL ANALISIS**  
**FINANCIERO**

### 3.1.- GENERALIDADES DEL ANALISIS FINANCIERO

#### EL ANALISIS FINANCIERO.

El análisis de estados financieros es una técnica relativamente moderna, y hoy en día, cuenta con una cantidad bastante considerable de métodos para llevar a cabo dichos estudios.

Sin embargo, podemos decir que muchos de estos métodos son simples derivaciones de un número más reducido de métodos que podríamos considerar como básicos y que lógicamente son los más aplicados, ya que son los que presentan un análisis más completo.

Cabe hacer mención, que es conveniente que en toda ocasión el analista, aplique varios de los métodos de análisis y que no se conforme con uno solo, ya que podemos afirmar que no existe un método que por sí solo haga que se considere suficiente su aplicación.

Por otro lado, el analista debe evitar el peligro de que lleve a cabo un análisis demasiado detallado, lo cual tendrá como consecuencia una cantidad excesiva de datos que sólo producen confusión a la hora de interpretarlos.

**OBJETIVO DEL ANALISIS FINANCIERO.**

El análisis de los estados financieros tiene como objetivo la obtención de elementos de juicios suficientes para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Ahora bien, podemos decir que es la preparación y determinación de las relaciones que se establecen entre los valores que integran los estados financieros formulados a efecto de que los datos obtenidos sirvan para un fin inmediato posterior como es el de su interpretación.

**INFORMACION PREVIA AL ANALISIS.**

Antes de iniciar los trabajos de análisis será necesario efectuar una serie de investigaciones de naturaleza cualitativa las cuales obviamente no se desprenden de los estados financieros.

El resultado de las investigaciones puede influir notablemente en la interpretación de los mismos.

El análisis financiero, se compone de dos etapas, la investigación cualitativa y la aplicación del método numérico que se haya elegido. Las conclusiones deberán basarse solo en la interpretación de ambas etapas.

**INVESTIGACION CUALITATIVA.**

1.- Establece con claridad el objeto del análisis.

El análisis financiero se puede llevar a cabo en forma total o parcial, según sea la profundidad del estudio que se pretende realizar.

El estudio será total cuando comprenda todas las actividades de la empresa. Será parcial cuando los trabajos se refieran solo a una parte de sus actividades.

2.- Obtención de una breve historia de la vida de la empresa y del comportamiento de los ingresos, costos, gastos y utilidades.

3.- Descripción de los productos que fabrique o comercialice o servicios que preste.

4.- Limitaciones en obtención de insumos.

5.- Investigación de sus principales relaciones comerciales bancarias y de crédito y de su régimen fiscal.

6.- Datos de sus principales accionistas, administradores y fuerza de trabajo.

7.- Breve estudio de mercado y de competencia a la fecha del análisis.

8.- Investigación de las políticas y procedimientos en registro contable de las operaciones.

9.- Característica del mercado en que opera.

10.- Etc.

**PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PREVIA AL ANALISIS**

Una vez obtenidos los estados financieros que se someterán al análisis es necesario hacerles ciertas modificaciones las cuales se sujetaran a ciertas reglas que se clasifican en:

I.- GENERALES.

II.- ESPECIALES.

I.- GENERALES:

a) Eliminación de centavos y cierre de cifras. Este procedimiento consiste en suprimir o eliminar los centavos de las cifras que aparezcan en los estados financieros.

El cierre se efectúa basándose en que la cifra a cerrar es superior que cinco se eleva a la unidad superior y si es menor a la inferior.

EJEMPLO:

CIFRA REAL	N\$	2 142.39
CIFRA MODIFICADA		2 142.00



En el caso de que al concluir la eliminación y el cierre de cifras resultará alguna diferencia, ésta se anotará en el último renglón del activo o del pasivo, según sea el caso a fin de cuadrar sumas y con el nombre de conciliación por el análisis.

b) Es factible agrupar ciertas cuentas de naturaleza similar bajo un mismo título homogéneo.

**EJEMPLO:**

ALMACEN DE MATERIA PRIMA.

ALMACEN DE ARTICULOS EN PROCESO.

ALMACEN DE ARTICULOS TERMINADOS.

SE PUEDEN AGRUPAR EN INVENTARIOS.

**II.- ESPECIALES:**

a) El análisis a que se sujeta el estado de situación financiera, se clasificará e los siguientes grupos:

- 1.- Activo disponible.
- 2.- Activo circulante (incluye el disponible).
- 3.- Inmuebles planta y equipo.
- 4.- Gastos y pagos anticipados.
- 5.- Pasivo circulante.
- 6.- Pasivo fijo.
- 7.- Inversión de los accionistas y resultados obtenidos.
- 8.- Utilidad o pérdida del ejercicio.

Estos grupos contendrán valores similares o con las mismas características de los que enseguida se mencionan:

1.- ACTIVO DISPONIBLE. Sólo contendrá existencias en caja y bancos.

Las inversiones en valores se incluirán siempre y cuando se trate de valores que no tengan limitaciones para su convertibilidad inmediata. Lo mencionado anteriormente, también es aplicable a cuentas de cheques en el extranjero.

2.- ACTIVO CIRCULANTE: (Activo de trabajo).- Aquí se incluirá solo aquellos valores que de una manera o otra contribuyan en forma directa a que la empresa realice operaciones de su propia actividad. Las inversiones temporales a corto plazo si se consideran dentro de este grupo.

Los saldos de los clientes y de los deudores diversos, a pesar de que los podemos clasificar dentro de otros valores circulantes, formarán parte de este grupo una vez determinada su recuperabilidad y plazo de la misma.

3.- INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO. En este renglón se mostrarán aquellas inversiones a largo plazo que son necesarias para que los valores de los activos circulantes puedan realizar el ciclo económico. Además, las inversiones hechas con fines de control de otras empresas en acciones emitidas por ellas, también formarán parte de este grupo.

Las inversiones por lo que se refiere este punto, deberán hacerse con capital propio, ya que no es razonable que se haga con capital ajeno en tanto el capital propio se destine a valores circulantes.

Las patentes, marcas y el crédito mercantil se incorporarán al otro activo, siempre y cuando hayan sido efectivamente pagadas por la empresa y estén sujetas a una amortización adecuada.

4.- GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS. Conceptos (rubros) que incluirán partidas que reúnan características que permitan amortizarse a lo largo del período o períodos que beneficien.

5.- PASIVO A CORTO PLAZO (CIRCULANTE). Comprende todos los pasivos a cargo de la empresa sean normales o no, siempre y cuando su vencimiento sea menor a un año. Abarcará también otros pasivos circulantes.

6.- PASIVO A LARGO PLAZO (FIJO). Se refiere a las obligaciones adquiridas por la empresa ya sean normales o no, siempre y cuando su vencimiento sea mayor a un año.

7.- INVERSION DE LOS ACCIONISTAS Y RESULTADOS OBTENIDOS. Este rubro se formará por el capital efectivamente pagado por los accionistas y resultados habidos (reservas de capital y utilidades no distribuidas).

8.- UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO. Mostrará los resultados que se obtengan una vez que se hayan aplicado los ajustes que procedan para obtener un resultado neto.

Los capítulos en que se deben agrupar el estado resultado de operaciones son:

- 1.- VENTAS NETAS.
- 2.- COSTO DE VENTAS.
- 3.- GASTOS DE VENTAS
- 4.- GASTOS DE ADMINISTRACION.
- 5.- GASTOS FINANCIEROS O PRODUCTOS FINANCIEROS.
- 6.- OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS.

1.- VENTAS. Se obtendrán las ventas totales y las devoluciones y rebajas sobre ventas realizadas por operaciones normales de la empresa.

**EJEMPLO:**

Las ventas de activo fijo no son operaciones normales o comunes.

Además será necesario el detalle de:

- a) Ventas a contado y crédito.
- b) Ventas de la matriz y cada una de las sucursales.
- c) Separación de las ventas de mercancías y de los ingresos por servicios cuando estén registradas en una sola cuenta.
- d) Precios unitarios de venta.

2.- COSTO DE LO VENDIDO. Se obtendrá el total que muestre el costo de artículos comprados para su venta que constituyan las operaciones propias de la empresa. Estos costos deben estar divididos por matriz y cada una de las sucursales.

3.- GASTOS DE VENTA. Comprende cualquier gasto que este relacionado con la actividad de vender.

4.- GASTOS DE ADMINISTRACION.- Incluye los gastos relacionados Con la actividad de administrar.

5.- GASTOS FINANCIEROS O PRODUCTOS FINANCIEROS. Comprende los gastos que estén relacionados con el financiamiento de la empresa.

6.- OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS. Agruparán todos aquellos gastos que no son normales en la actividad y desarrollo de la empresa ó la colocación de excedentes de efectivo.

### 3.2.-METODOLOGIA DEL ANALISIS FINANCIERO

3.2.1.- "METODOS VERTICALES: También conocidos como métodos estáticos y son aquellos sistemas de análisis que se basan en los datos proporcionados por los estados financieros que corresponden a un mismo período.

Entre los métodos más usuales tenemos:

- I) RAZONES SIMPLES.
- II) RAZONES ESTÁNDAR.
- III) COMPARACION DE RAZONES.
- IV) PORCIENTOS INTEGRALES." ( 1 )

#### CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LAS RAZONES.

Desde el punto de vista de las matemáticas, se llama razón a una relación que existe entre dos cantidades de la misma especie.

El objetivo fundamental del análisis por medio de la aplicación de las razones, es la interpretación de las relaciones numéricas que existen entre los diversos valores que integran los estados financieros

## CLASIFICACION DE LAS RAZONES.

- a) RAZONES ESTATICAS.
- b) RAZONES DINAMICAS.
- c) RAZONES ESTATICO - DINAMICAS.

a) LAS RAZONES ESTATICAS.- Son aquellas que expresan una relación en términos cuantitativos que hay entre partidas del estado de situación financiera.

b) LAS RAZONES DINAMICAS.- Son aquellas que expresan una relación cuantitativa entre partidas del estado resultados.

c) LAS RAZONES ESTATICO- DINAMICAS.- Estas muestran una relación, también en términos cuantitativos de las relaciones entre el estado de situación financiera y el del resultado de la operación.

Las razones tendrán un significado únicamente cuando existan relaciones de dependencia entre las cantidades seleccionadas para establecer la relación.

La interpretación de razones estáticas o dinámicas no representan dificultad alguna ya que están relacionadas partidas con características homogéneas. Son las interpretaciones derivadas de las razones estático - dinámicas las que pueden ofrecer dificultad debido a las peculiaridades de sus componentes.

#### **I.- RAZONES SIMPLES MAS USUALES EN EL ANALISIS FINANCIERO.**

##### **1.- SOLVENCIA INMEDIATA ( PRUEBA DE ACIDO ).**

ACTIVO DISPONIBLE.

-----

PASIVO CIRCULANTE.

##### **2.- ACTIVO DE PRONTA REALIZACION.**

ACTIVO CIRCULANTE -INVENTARIOS.

-----

PASIVO CIRCULANTE

##### **3.- INDICE DE SOLVENCIA.**

ACTIVO CIRCULANTE.

-----

PASIVO CIRCULANTE.



## 4.- ESTABILIDAD FINANCIERA.

PASIVO TOTAL .

-----

CAPITAL CONTABLE.

PASIVO CIRCULANTE.

-----

CAPITAL CONTABLE.

PASIVO FIJO.

-----

CAPITAL CONTABLE

## 5.- INVERSION DEL CAPITAL.

ACTIVO FIJO.

-----

CAPITAL CONTABLE.

## 6.- VALOR CONTABLE DEL CAPITAL.

CAPITAL CONTABLE.

-----

CAPITAL SOCIAL .

7.- ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (NUM. DE VECES QUE SE RECUPERAN).

VENTAS NETAS A CREDITO.

-----

PROM. DE CUENTAS X COBRAR.

(Saldos mensuales del mayor)

8.- ROTACION DE INVENTARIOS (NUM. DE VECES QUE SE RECUPERAN LOS INVENTARIOS).

COSTO DE VENTAS

-----

PROM DE INV DE MERCANCIAS (O MERC.)

(Saldos del mayor)

\* COSTO DE MAT. PRIMA

-----

PROM DE INV.DE MAT.PRIMA

(Saldos del mayor)

\* COSTO DE MANUFACTURA EN PROCESO

-----

PROM. DE INV.DE MANUFAC. EN PROCESO

(Saldos del mayor)

\* APLICABLE SOLO A INDUSTRIAS.

**9.- CONVERTIBILIDAD DE CUENTAS POR COBRAR.**

360

-----  
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

(Ver No.7)

**10.-CONVERTIBILIDAD DE INVENTARIOS DE ART. TERMINADOS**

360

-----  
ROTACION DE ART. TERMINADOS

(Ver No.8)

**11.-ESTUDIO DE LAS VENTAS**

VENTAS NETAS

-----  
CAPITAL CONTABLE

VENTAS NETAS

-----  
CAPITAL DE TRABAJO

Está última razón tendrá sólo validez en empresas donde se considere que, el activo fijo es responsable de generar la totalidad de los ingresos propios.

## 12.- ESTUDIO DE LA UTILIDAD NETA.

UTILIDAD NETA

-----

CAPITAL CONTABLE

UTILIDAD NETA

-----

CAPITAL DE TRABAJO

UTILIDAD NETA

-----

VENTAS NETAS

## I.- RAZONES SIMPLES

## 1.- SOLVENCIAS INMEDIATAS (PRUEBA DE ACIDO)

AD	35,000 .	
--	----- .	= 0.35
PC	1 000,000 .	

## FUNDAMENTACION :

Es una prueba muy rigorista por considerar que la rigidez de la empresa son los valores fácilmente realizables como es el efectivo en caja y en bancos y las inversiones en acciones, bonos y valores.

**INTERPRETACION:**

Anteriormente se exigía una razón de 1 a 1, pero en la práctica se enseña que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como el tener una relación inferior al 0.35.

NOTA: Para ser menos rigorista, se aceptará la razón de:

**2.- ACTIVO DE PRONTA REALIZACION.**

AC-INV	1'200,000 - 450,000	
-----	-----	= 0.75
PC	1'000,000.	

**FUNDAMENTACION:**

Se considera que todo el activo circulante excepto los inventarios que están sujetos a una más difícil realización garantizan al activo a corto plazo.

**INTERPRETACION:**

El cociente puede estar entre 0.50 y 0.90 una cantidad inferior al 0.50 no necesariamente significa peligro para la empresa. Una cifra superior a 0.90 puede significar efectivo ocioso o inmovilizado.

## 3.- INDICE DE SOLVENCIA.

AC	1'200,000	
--	-----	= 1.2
PC	1'000,000	

## FUNDAMENTACION:

Se basa en que las deudas a corto plazo están garantizadas con los valores del activo circulante, los cuales constituyen los bienes disponibles con los que cubrirán las deudas próximas a vencer.

## INTERPRETACION:

Es la razón más antigua y se exigía una relación mínima de 2 a 1. Actualmente, gracias al uso del crédito como auxiliar económico de las grandes empresas su relación puede y debe ser menor, de acuerdo con el giro de la empresa, para que tenga una solvencia circulante buena.

## 4.- ESTABILIDAD FINANCIERA (APALANCAMIENTO)

PT	2'200,000	
--	-----	= 0.58
CC	3'750,000	
PC	1'000,000	
--	-----	= 0.26
CC	3'750,000	
PF	1'200,000	
--	-----	= 0.32
CC	3'750,000	

## FUNDAMENTACION:

Este grupo de razones tiene como finalidad dar a conocer la proporción que existe entre el capital propio y el capital ajeno, el que se opera en la empresa.

## INTERPRETACION:

Por regla general se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1 respecto a la razón, es decir, que el capital ajeno sea igual al propio, debido a que una razón superior provocaría algún desequilibrio y habría peligro de que la empresa pasara a ser propiedad de terceros

## 5.- INVERSION DEL CAPITAL.

AF	4'600,000	
--	-----	= 1.22
CC	3'750,000	

## FUNDAMENTACION:

Debe existir una estrecha relación entre las inversiones en activo fijo (Inmuebles planta y equipo) y el capital propio ya que es recomendable que estas inversiones se efectúen con capital propio debido a que no resulta prudente que las inversiones en estos activos se iniciarán con capital ajeno.

## INTERPRETACION:

Un resultado aceptable de esta razón depende del tipo de empresa de que se trate, ya que es obvio que una compañía industrial necesita mayores recursos fijos que una comercial, por lo que una relación mayor que 1 sin exceder de 1.50 es buena, no así para el comercio

Esta razón es factible que también se emplee invirtiendo sus términos a efecto de conocer el porcentaje que representa el capital contable del activo fijo.



## 6.- VALOR CONTABLE DEL CAPITAL.

CC	3'750,000	
--	-----	= 1.07
CS	3'500,000	

## FUNDAMENTACION:

Esta razón se determina comparando al capital contable contra la inversión pagada por el accionista (capital social pagado).

## INTERPRETACION:

En el ejemplo de la razón de 1.07 significa que por cada peso que tiene la empresa trabajando como capital inicial existen además 0.07 de utilidad reflejadas en sus reservas de capital y/o en la cuenta de resultados.

## 7.- ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (NUMERO DE VECES AL AÑO QUE LAS CUENTAS POR COBRAR SE RECUPERAN).

VNC	2'000,000	
-----	-----	= 2
PCxC	1'000,000	

## FUNDAMENTACION:

Está permite conocer las veces que los créditos otorgados por ventas de mercancías son recuperados.

**INTERPRETACION:**

El resultado de 2, quiere decir que las cuentas por cobrar dan 2 vueltas al año, también permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas así como lo atinado de la política en el otorgamiento de créditos.

**8.- ROTACION DE INVENTARIOS (NUMERO DE VECES QUE SE RECUPERAN O REPONEN LOS INVENTARIOS).**

$$\begin{array}{r} \text{CV} \qquad 1'500,000 \\ \hline \text{P1 MERC} \qquad 750,000 \end{array} = 2$$

**FUNDAMENTACION:**

Permite conocer que el inventario se ha repuesto. Este ejemplo nos muestra que se ha repuesto 2 veces.

**INTERPRETACION:**

La razón obtenida señala que las mercancías han tardado seis meses en venderse ya que el cociente indica que dicho inventario se ha renovado dos veces en el ejercicio.

Una rotación muy lenta puede indicar que existen problemas en el mercado, sobre inversión en inventarios en razón al volumen de ventas en el período, o bien disminución de ventas. Una rotación rápida es favorable para la empresa y muestra eficiencia en las ventas.

## 9.- CONVERTIBILIDAD DE CUENTAS POR COBRAR.

360	360	
-----	-----	= 180
R DE C POR C	2	

## FUNDAMENTACION:

Al relacionar la rotación de cuentas por cobrar con ciertos número de días, es posible conocer los días que tarda la rotación de cuentas por cobrar.

## INTERPRETACION:

Mientras menor sea el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar será índice de un movimiento económico mayor, mismo que puede traducirse en un incremento en las utilidades.

## 10.- ESTUDIO DE LAS VENTAS.

VN	2'000,000		VN	2'000,000
--	-----	= 0.53	-----	-----
CC	3'750,000		C EN T	5'950,000

**FUNDAMENTACION:**

La utilidad que se obtenga en una empresa en parte esta determinada, por el volumen de ventas que se logre. A su vez las ventas están gran medida influidas por la eficiencia conque se opere el capital contable y el capital de trabajo en ambas situaciones, lo que se busca es el grado de productividad que ha tenido la empresa.

**INTERPRETACION:**

En cuanto al resultado de estas razones, no es posible establecer una norma fija, pero puede señalarse a un cociente mayor corresponde una situación más ventajosa para la empresa, ya que señala que a un mismo capital contable o en trabajo corresponde un mayor volumen de ventas debido a una mejor utilización de estos conceptos mencionados anteriormente.

**12.- ESTUDIO DE LA UTILIDAD NETA:**

UN	250,000		
----	=	-----	= 0.06
CC	1'750,000	UN	250,000
		----	= ----- = 0.04
UN	250,000	CT	5'950,000
---	=	-----	= 0.12
VN	2'000,000		

**FUNDAMENTACION:**

Estas razones permiten conocer la productividad de la empresa. La primera hace la relación con el capital propio, la segunda hace dicha relación como el capital propio como ajeno y la última determina la utilidad neta por cada peso vendido.

**INTERPRETACION:**

Esta razón nos dice, que entre mayor sea la relación entre el capital invertido y las ventas, mejor será la productividad.

La primera razón con una inversión propia de 3'750,000 se obtiene apenas un 6 % de rendimiento. La inversión combinada de capital propio y ajeno apenas deja un 4 % de utilidades y de las ventas netas efectuadas se obtienen utilidades de un 12 %.

**II.- RAZONES ESTÁNDAR**

Este método se estableció con el fin de que sirviera como un instrumento de control y medida de eficiencia a fin de tratar de reducir desperdicios y eliminar errores, etc. mediante la comparación constante de datos reales o actuales.

Las razones estándar se dividen en:

A) Internas.

B) Externas.

A).- Las internas se elaboran con los datos que la propia empresa tenga sobre sus operaciones y su experiencia acumulada.

Lo anterior no es aplicable a empresas de reciente creación.

VENTAJAS DE:

Razones estándar internas.

- 1.- En la determinación de costos de producción.
- 2.- En presupuestos.
- 3.- En medidas de control de dirección en sucursales y agencias.

B).- Las externas se obtienen con la información que se obtenga de empresas del mismo giro y cuyas condiciones de operación sean similares.

VENTAJAS DE:

Razones estándar externas.

- 1.- Por instituciones de crédito para concesiones de crédito o vigilancia de los mismos.
- 2.- Por profesionales ( contadores públicos, economistas, etc. ) como un servicio adicional a sus clientes.
- 3.- Por el gobierno es estudios económicos.
- 4.- Por cámaras de industria o comercio.

## DESVENTAJAS DE:

## Razones estándar externas.

1.- Juicios personales en la elaboración de los estados financieros, sin salirse de técnicas contables, principios y normas al contador público.

2.- Cierre de balance en fechas distintas, es decir, que al comparar los estados financieros de distintas empresas y las cuales cierran ejercicio en fechas distintas lógicamente habrá variaciones.

3.- Mercado. Los datos con los cuales vamos a comparar pueden ser de épocas en que existe una inflación o deflación en el mercado, diferente al ejercicio analizado.

4.- Similares, pero no idénticos lo cual no es lo mismo:

a) Una empresa que produce objetos finos a otra que se dedica a lo mismo pero de objetos corrientes.

b) Una empresa con varios años de establecida a una que inicia operaciones.

c) Una empresa de gran magnitud a una de escasos recursos.

5.- Carencia de datos. Los datos estadísticos que se tienen en México son tan vagos que resulta imposible su aplicación en la práctica.

### III COMPARACION DE RAZONES

Las razones vistas en forma aislada o por separado no tienen mucha significación y la importancia es relativa ya que únicamente muestran el número de veces que una cantidad contiene otra.

Es la comparación de razones la que permite aportar datos valiosos al análisis financiero.

#### METODOS DE COMPARACION:

- A) Método deductivo.
- B) Método histórico.
- C) Métodos de promedios internos.

#### A) METODO DEDUCTIVO.

Consiste en comparar razones que forman parte de los mismos estados que se analizan.

#### B) METODO HISTORICO.

Se basa en la comparación de razones simples obtenidas de los estados financieros de fechas anteriores contra las razones del último ejercicio.

#### C) METODOS DE PROMEDIOS INTERNOS.

Consiste en el promedio que se obtenga de una razón simple durante varios años comparándolo con la razón del último ejercicio.



#### IV PORCIENTOS INTEGRALES

Sin constituir propiamente este un método de análisis financiero, consiste en considerar como un cien por ciento el estado sujeto al análisis y posteriormente calcular el porcentaje a que asciende cada uno de sus componentes y comparar estos porcentajes con la relación total.

Este procedimiento puede aplicarse total o parcialmente, el primero, comprende el total del estado financiero, el segundo comprende solo algunos conceptos que conforman dicho estado.

Su utilización es recomendable en la formulación de estados financieros para efectos de información, ya que permite hacer rápidas comparaciones entre los elementos que los integran.

Este método facilita confrontaciones de los estados financieros de diferentes empresas similares permitiendo dar una opinión de la situación de la empresa en relación con las de la competencia.

Su empleo es útil en los presupuestos ya que las comparaciones de lo real y lo presupuestado permite conocer las diferencias habidas.

Si se comparan dos estados financieros reducidos en porcentajes el sistema se convierte horizontal.

**3.2.2.-METODOS HORIZONTALES.-** Son llamados métodos horizontales o dinámicos aquellos sistemas de análisis que se basan en datos proporcionados por estados financieros pertenecientes a varios ejercicios sucesivos. En estos métodos se estudia el pasado de la empresa mediante la formulación de estados comparativos que muestren los cambios habidos.

Los métodos más usuales son:

- a) Aumento y disminuciones.
- b) Tendencias.

**a) METODO DE AUMENTO Y DISMINUCIONES.**

Este método consiste en comparar estados financieros iguales correspondientes a dos o más años (edo. de situación financiera, edo. de resultados, etc.), obteniendo la diferencia que muestre las cifras correspondientes de un mismo concepto, en esos dos o más años; ejemplos: El saldo de almacén de 199X era de N\$ 9,850 y en 199Y de N\$ 11,980 produciéndose una diferencia de N\$ 2,130 que la podemos interpretar como un aumento en las inversiones de la empresa en los artículos terminados.

Para llevar a cabo un análisis de esta naturaleza se utilizarán los llamados estados financieros comparativos, incluyendo entre estos:

- Estado de situación financiera comparativo.
- Estado de resultados comparativo.

Las desventajas de este método es que en una comparación que abarque tres o más ejercicios se presenta la duda de cual será la base mas conveniente para determinar las diferencias.

**b) TENDENCIAS.**

Este método constituye una aplicación del método anterior a fin de efectuar comparaciones de tres o más períodos.

Se ha apreciado en la técnica actual del análisis de la conveniencia de estudiar más de tres ejercicios, a efecto de contar con un punto de vista mas amplio que permita apreciar la dirección que ha seguido la empresa, lo cual permite conclusiones mas fundamentadas que si únicamente se examinaran períodos mas cortos.

Este método tiene como base el número índice.

El número índice es un artificio utilizado en estadística que consiste en adoptar una base tomando el dato correspondiente a determinado año o período de que se trate, cuyo valor se iguala a cien y tomando este como base, se calculan las magnitudes relativas que representan en relación a ella los valores de otros.

Supongamos que los saldos de caja y bancos de una empresa por los años 1988 a 1991 son:

1988 N\$ 50,000

1989 60,000

1990 75,000

1991 72,000

tomando como base 1988 tendremos:

50,000 : 100 :: X=120

50,000 : 100 :: X=150

50,000 : 100 :: X=144

con lo anterior podemos formar nuestro número índice.

1988=100

1989=120

1990=150

1991=144

### 3.3.-IMPORTANCIA DEL ANALISIS EN LOS PRESUPUESTOS

La importancia del análisis en la información presupuestaria radica en el hecho de que a través de dicho análisis es posible determinar o deducir si la situación financiera del negocio sera mejor para el futuro.

Razones por las cuales es importante el análisis en la información presupuestaria por medio de un estudio de razones financieras.

- Es posible determinar si será necesario implantar nuevas políticas de cobro y de venta para la recuperabilidad más rápida de las cuentas por cobrar.
- Permite conocer si es más conveniente colocar los excesos de efectivo en inversiones temporales o en cuentas que le permitan por lo menos conservar el poder adquisitivo de la moneda, sobre todo si existe una alta inflación.
- Conocer el porcentaje de ganancia y compararlo con ejercicios anteriores para adoptar nuevas políticas y tratar de mejorarlas.
- Determinar si es adecuada la rentabilidad.
- Conocer el porcentaje del costo en relación con las ventas y adoptar las medidas necesarias para mejorarlas, etc.

**CAPITULO IV**  
**CASO PRACTICO**  
**MODELO DE PLANEACION DE UTILIDADES**

**INTRODUCCION**

Con el presente caso práctico se tratará de aportar los medios necesarios para elaborar los estados financieros presupuestados y la importancia del análisis sobre los mismos, todo mediante un estudio por medio de razones financieras separadas en cuatro rubros importantes de los que se vale dicho análisis.

El estudio financiero tendrá el objetivo de evaluar si las metas y objetivos fijadas por la empresa serán las adecuadas para encaminar a la empresa a obtener una mejor rentabilidad sobre su inversión. Todo esto se hará comparando las razones financieras del ejercicio presupuestado con las del ejercicio anterior emitiendo como resultado un dictamen a cerca de los resultados obtenidos, así como las recomendaciones necesarias para corregir las deficiencias que se presenten. Todo lo anterior para alcanzar las metas y objetivos planeados; en caso de no ser logrados en dicha planeación.

**CASO PRACTICO**

Los accionistas de la compañía industrial LA CARCACHA VERACRUZANA S.A. DE C.V. desean conocer la situación financiera de su empresa para el ejercicio próximo siguiente debido a que en el presente año su rendimiento sobre la inversión es demasiado bajo y existe preocupación en ellos .

Por lo tanto le piden a su contador que le proporcione los estados financieros al 31 de Diciembre de 1993 y un análisis para poder evaluarlo; así como también le solicitan los presupuestos; bases de elaboración de los estados financieros presupuestados, un análisis de los mismos y cuales serían las metas y objetivos para lograr incrementar el rendimiento sobre la inversión ( el cual no esperan menos del 30 % ).

Para cumplir las peticiones de los accionistas el contador proporciona la información solicitada y los datos adicionales utilizados en la elaboración de los presupuestos.



**OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Orientar a la empresa para lograr crecimiento y rentabilidad, y lo podemos definir así.

1.-Incrementar los beneficios mediante un adecuado control de costos y un manejo eficiente de los ingresos.

2.-Incrementar las ventas mediante el establecimiento de nuevas zonas de distribución.

3.-Ganar para los accionistas una tasa más real de rendimiento sobre la inversión.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS Y ESTRATEGIAS**

1.- Crecimiento de las ventas por lo menos de un 5 %.

Eso se logra:

a).- Buscando nuevas zonas de distribución de los productos.

b).- Dando programas intensivos de adiestramiento al personal de ventas.

2.- Se buscará un rendimiento sobre la inversión de no menos de un 30 % antes de impuestos, así:

a).- Procurando cumplir con el plan de ventas.

b).- Ejerciendo un control adecuado de los costos de operación.

3.- Se tratará de adquirir algunos activos fijos fabriles en el período pues antiguamente se consideraba que la empresa tal vez no tenía capacidad suficiente para operar en forma más competitiva en el mercado.

4.-Se buscará que el presupuesto de efectivo muestre los fondos suficientes para las operaciones internas de la empresa.

#### POLITICAS Y NORMAS

1.- Las ventas serían así: de contado el 70 % ; a crédito el 30 restante

NOTA: Supongase que las ventas de Diciembre son de 1,875,000

Los precios estimados son: Producto A \$ 50.

Producto B \$ 100.

2.- Inventarios de productos terminados. Se estimo lo siguiente:

	INV.INICIAL	INV.FINAL
Producto A	10,000 Us	20,000 Us
Producto B	10,000 Us	5,000 Us

3.- Inventarios de productos en proceso. Se estimó que no había variación en estos inventarios.

4.- Inventarios de materias primas. Se estimó lo siguiente:

MATERIAL	INV. INICIAL	INV. FINAL
X	20,000 mts	16,000 mts
Y	5,000 Kg	6,000 Kg
Z	15,000 Piezas	13,000 Pzas

5.- Compras. Para aprovechar los descuentos, las compras se harán de contado

6.- Inversiones. Se pretende adquirir algunos títulos de valores por la cantidad de un millón y medio de nuevos pesos .

7.- Los activos fijos. Se planeó adquirir activos fijos por 1,000,000 de nuevos pesos que entrarán en uso al año siguiente.

Para la depreciación se aplicará el método de línea recta.

8.- Otros pagos. Se ha previsto cancelar en el período presupuestal todos los pasivos existentes.

9.- Saldo mínimo . Para cumplir sus necesidades inmediatas se estimó un saldo mínimo de 100,000 nuevos pesos.

### INFORMACION ADICIONAL

1.- Con base a las experiencias de ejercicios anteriores y amplios estudios de mercado se estimaron las siguientes ventas.

Articulo A	140,000 Us
Articulo B	65,000 Us

2.- El ingeniero de producción hizo los siguientes cálculos respecto al material a usarse por cada producto:

Tipo de Mat		Us de medida	Mat.a emplear		Precio unit.
			A	B	
X	Metro		2	2	2.50
Y	Libra		-	2	5.00
Z	Pieza		1	3	10.00

3.- El supervisor de planta suministra datos referentes a la mano de obra directa, el tiempo requerido en cada producto, el salario asignado por hora, etc.

Departamento	Horas empleadas por		Tarifa por Hora ( incluye 30% de prest. sociales )
	unidad producida		
	A	B	
Moldeado	0.1	0.2	10
Emsablado	0.3	0 4	10
Empacado	0.1	0.1	10

4.- Los costos indirectos de fabricación tanto fijos como variables se aplicarán en base a las experiencias obtenidas de ejercicios anteriores .

ELEMENTOS DEL CIF	FIJO	VARIABLES
Mano de obra ind.	445,000	.1885
Material Indirecto	0	1.962
Calefacción y energía	98,000	.2
Supervisión	500,000	0
Mantenimiento	90,000	1.0
Ingeniería	360,000	-
Seguros	25,000	-
Impuestos	200,000	-
Depreciación	500,000	-
TOTAL	2,218,000	3.3505

Luego el presupuesto de costo indirecto de fabricación para 210,000 unidades del producto será:

CIF FIJOS	2,218,000
CIF VARIABLES 3.3505 (210,000)	703,605
TOTAL	2,921,605

La tasa predeterminada sería:

TP= CIF ESTIMADOS / NUMERO DE UNIDADES ESTIMADAS.

=2,921,605 / 210,000 Us

TP= N\$ 13.91

5.- Los gastos de ventas y administración estimados por el contador fueron:

a) Gastos de venta:

Salario de vendedores	375,000	
Comisiones	100,000	
Publicidad	150,000	625,000

b).-Gastos de administración

Sueldos	500,000	
Papelerías	75,000	
Servicios públicos	25,000	
Honorarios	125,000	725,000
TOTAL		N\$ 1,350,000

Nota: A continuación se muestran los presupuestos bases de elaboración del Balance General al 31 de Diciembre de 1994.

**CIA. INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA, S.A DE C.V.**

**PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO 1994**

Va = Ventas del año anterior.		12,000,000
F = Factores específicos.		
a).-De ajuste perjudicial.	200,000	
b).-De cambio	600,000	
c).-De crecimiento	300,000	700,000
pronostico de ventas consideran-		
do los factores específicos.		12,700,000
E = FACTORES ECONOMICOS.		
Los estudios de los asesores		
económicos muestran que las		
ventas crecerán en un 3 %		381,000
SUB-TOTAL		13,081,000
A = Factores de influencia administra-		
tivas estiman un aumento del 3.2 %.		419,000
VENTAS PROYECTADAS PARA EL AÑO PROX.		13,500,000

**COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL EJERCICIO 1994.**

DESCRIPCION	ARTICULO A	ARTICULO B
Inv. final esperado	20,000	5,000
+ ventas presupuestadas	140,000	65,000
Necesidades totales	160,000	70,000
- Inv. Inicial	10,000	10,000
Produc. Requerida	150,000	60,000



**COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE USO DE MATERIALES PARA 1994**

DESCRIPCION	PRODUCTO A	PRODUCTO B	TOTAL
Prod.requerida	150,000 Us	60,000 Us	
M..P usada en Producción			
MATERIA PRIMA X			
(2 para A, 2 para B )	300,000 uS	120,000 Us	420,000Us
MATERIA PRIMA Y			
(0,para A, 2 para B )	0	120,000 Us	120,000Us
MATERIA PRIMA Z			
(1 para A, 3 para B )	150,000 Us	180,000 Us	330,000Us

**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIA PRIMA PARA 1994.**

DESCRIPCION	M.P.X	.P.Y	M.P.Z	TOTAL
1.-Cantidad usada				
en producción.	420,000Us	120,000Us	330,000 Us	
2.-Precio de				
compra	2.5 c/u	5.0 c/u	10 c/u	
COSTO DE M.P.	1,050,000	600,000	3,300,000	
COSTO TOTAL				4,950,000

**COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA PARA EL EJERCICIO**  
**1994**

CONCEPTO	MATERIAL X	MATERIAL Y	MATERIAL Z	TOTAL
inv. final esperado	16,000		6,000	13,000
+ uso de materiales	420,000	120,000		330,000
necesidades totales	436,000	126,000		343,000
- inv. inicial	20,000	5,000		15,000
unidades a comprar	416,000	121,000		328,000
x precio unitario	2.5	5		10
cto. M.P. adquirida	1,040,000	605,000		3,280,000
<b>TOTAL</b>				<b>4,925,000</b>

**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL EJERCICIO 1994**

DESCRIPCION	PRODUCTO A	PRODUCTO B	TOTAL
1.- Producción	150,000	60,000	
requerida	unidades		
2.- Horas por unidad empleadas			
en producción			
departamento moldeado	0.1 hora-unidad	0.2 horas-unidad	
departamento de			
ensamblado	0.3 horas-unidad	0.4 horas-unidad	
departamento de			
empacado	0.1 horas-unidad	0.1 horas-unidad	
total horas			
Departamento moldeado	15,000 horas	12,000 horas	
Departamento ensamblado	45,000 horas	24,000 horas	
Departamento de empacado	15,000 horas	6,000 horas	
Tarifa por hora			
Departamento moldeado	\$ 10.00	\$ 10.00	
Departamento ensamblado	\$ 10.00	\$ 10,00	
Departamento de			
empacado	\$ 10.00	\$ 10,000	
TOTAL			
Departamento moldeado	\$ 150,000	\$ 120,000	
Departamento ensamblado	450,000	240,000	
Departamento de empacado	150,000	60,000	
	\$ 750,000	\$ 420,000	\$ 1,170,000

**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PARA EL**  
**EJERCICIO 1994**

ELEMENTOS DEL CIF	FIJO	VARIABLES
Mano de obra ind.	445,000	.1885
Material Indirecto	0	1.9620
Calefacción y energía	98,000	.2000
Supervisión	500,000	-
Mantenimiento	90,000	1.0000
Ingeniería	360,000	-
Seguros	25,000	-
Impuestos	200,000	-
Depreciación	500,000	-
<b>TOTAL</b>	<b>2,218,000</b>	<b>3.3505</b>

Luego el presupuesto de costo indirecto de fabricación para 210,000 unidades del producto será:

CIF FIJOS	2,218,000
CIF VARIABLES 3.3505 (210,000)	703,605
<b>TOTAL</b>	<b>2,921,605</b>

La tasa predeterminada sería:

TP= CIF ESTIMADOS / NUMERO DE UNIDADES ESTIMADAS.

=2,921,605 / 210,000 Us

TP= N\$ 13.91

COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V  
 TARJETA DE COSTO ESTANDAR PARA UNA SOLA UNIDAD DEL ART. A

CONCEPTO	QST	PST	VALOR	COSTO
MATERIALES				
X	2	2.5	5	
Y	-	-	-	
Z	1	10	10	15
MANO DE OBRA				
PRENSA	.1	10	1	
ENSAMBLE	.4	10	4	5
CTO. IND. DE FAB.				
CIF APLICADO				13.91
TOTAL				33.91

COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V

TARJETA DE COSTO ESTANDAR PARA UNA UNIDAD DEL PRODUCTO B

CONCEPTO	QST	PST	VALOR	COSTO
MATERIALES				
X	2	2.5	5	
Y	2	5	10	
Z	3	10	30	45
MANO DE OBRA				
PRENSA	.2	10	2	
ENSAMBLE	.5	10	5	7
CTO. IND.FAB.				
CIF APLICADO CON BASE A Us PRODUCIDAS				13.91
TOTAL				65.91

**COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS PARA EL EJERCICIO**  
**1994**

	ARTICULO A	ARTICULO B
Inv. Inic. Esperado.	10,000 Us	10,000 Us
+ Unidades a Producir	150,000 Us	60,000 Us
Producción Disponible	160,000 Us	70,000 Us
- Unidades a vender	140,000 Us	65,000 Us
Inv. Fin. Prod.Term.	20,000 Us	5,000 Us
X Cto.Estándar Unit.	33.91	65.91
Valor Del Inv. Final	678,200	329,550



**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PARA EL**  
**EJERCICIO 1994**

ELEMENTOS DEL CIF	FIJO	VARIABLES
Mano de obra ind.	445,000	.1885
Material Indirecto	0	1.9620
Calefacción y energía	98,000	.2000
Supervisión	500,000	-
Mantenimiento	90,000	1.0000
Ingeniería	360,000	-
Seguros	25,000	-
Impuestos	200,000	-
Depreciación	500,000	-
<b>TOTAL</b>	<b>2,218,000</b>	<b>3.3505</b>

Luego el presupuesto de costo indirecto de fabricación para 210,000 unidades del producto será:

CIF FIJOS	2,218,000
CIF VARIABLES 3.3505 (210,000)	703,605
<b>TOTAL</b>	<b>2,921,605</b>

La tasa predeterminada sería:

TP= CIF ESTIMADOS / NUMERO DE UNIDADES ESTIMADAS.

=2,921,605 / 210,000 Us

TP= N\$ 13.91

COMPANIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMON Y VENTAS PARA EL EJERCICIO  
1994

## VENTAS

SALARIO DE VENDEDORES	375,000	
COMISIONES	100,000	
PUBLICIDAD	150,000	625,000
ADMINISTRACION		
SUELDOS	500,000	
PAPELERIAS	75,000	
SERVICIO PUBLICOS	25,000	
HONORARIOS	125,000	725,000
TOTAL		N\$ 1,350,000

**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL EJERCICIO 1994**

Saldo Inicial	500,000
Más ingresos:	
Cobros a clientes	14,187,500
TOTAL DISPONIBLE	14,687,500
RECAUDOS DE CARTERA:	
Saldo Inicial	1,250,000
Ventas Totales	13,500,000
Ventas de Diciembre	
1,875,000 X 30 %	562,500
Ingresos Netos por Ventas	12,937,500
Recaudos Totales.	14,187,500
Menos Egresos:	
Materias Primas	4,925,000
Salarios ( - Prov., prestaciones 30 % )	819,000
Adquisición de Activos	1,000,000
Impuestos	75,000
Ctos. Ind. Fab. ( - depreciación )	2,421,600
Gtos. de Admón. y Vtas.	1,350,000
Inversiones	1,500,000
Cuentas por Pagar	1,500,000
Sueldos por Pagar	50,000
Obligaciones Bancarias	125,000
TOTAL DE EGRESOS	13,765,600

Mínimo Requerido	100,000
TOTAL DE EFECTIVO NECESITADO	13,865,600
Saldo antes de Préstamos	821,900
Financiación:	
Préstamo	0
SALDO FINAL ( Incluye mínimo requerido )	921,900

**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PRESUPUESTADO PARA EL**  
**EJERCICIO 1994**

Material es	\$ 4,950,000
Mano de obra	1,170,000
Cif. presupuestados.	2,921,600
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 9,041,600</b>
( + ) Inv. Inic. de Prod. Term. *	998,200
<b>COSTO TOTAL DE PROD. TERMINADOS</b>	<b>10,039,800</b>
( - ) Inv. Fin. de Prod. Term. **	1,007,750
<b>Costo de ventas Presupuestado</b>	<b>\$ 9,032,050</b>
* Inv inic ( 10,000 X 33.91 + 65.91 ) = \$ 998,200	
** Inv. final ( 20,000 X 33.91 + 5,000 X 65.91 ) = 1,007,750	

**COMPAÑIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL**  
**1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**

VENTAS NETAS	13,500,000
COSTO DE VENTAS	9,032,050
UTILIDAD BRUTA	4,467,950
GASTOS OPERACIONALES	135,000
UTIL. DE OPERACION ANTES DE ISR	3,117,950
ISR	1,060,103
UTILIDAD NETA	2,057,847

**COMPañIA INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA , S.A. DE C.V**

**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994**

**ACTIVO**

**Circulante**

Bancos	921,900
Cuentas por Cobrar	562,500
Documentos por cobrar	9,550
Inv. de Mat. Primas	200,000
Inv. de Prod. Proceso	225,000
Inv. de Prod. Terminados	1,007,750
Inversiones	1,600,000
<b>SUMAS</b>	<b>4,526,700</b>

**FIJO**

Maquinaria y equipo	6,000,000
Deprec. acumulada	1,750,000
<b>NETO</b>	<b>4,250,000</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>8,776,700</b>

**PASIVO**

**Circulante**

Impuestos por Pagar	1,060,103
Prestaciones Sociales por pagar	351,000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,411,103</b>

**CAPITAL CONTABLE**

Capital Social	4,000,000
Utilidades Retenidas	1,307,750
Utilidad del ejercicio	2,057,847
<b>SUMAS</b>	<b>7,365,597</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>8,776,700</b>



**CIA. INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V.****ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL****1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993**

VENTAS NETAS	12,000,000
COSTO DE VENTAS	10,200,000
UTILIDAD BRUTA	1,800,000
GASTOS OPERACIONALES	1,520,000
UTILIDAD DE OPERACION	280,000
INTERESES	55,000
UTILIDAD ANTES DE ISR	225,000
ISR	75,000
UTILIDAD NETA	150,000

## CIA. INDUSTRIAL LA CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V.

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

## ACTIVO

## Circulante

Bancos	500,000
Cuentas por Cobrar	1,250,000
Documentos por cobrar	9,550
Inv. de Mat. Primas	225,000
Inv. de Prod. Proceso	225,000
Inv. de Prod. Terminados	998,200
Inversiones	100,000
SUMAS	3,307,750

## FIJO

Maquinaria y equipo	5,000,000
Deprec. acumulada	1,250,000
NETO	3,750,000
TOTAL DE ACTIVO	7,057,750

## PASIVO

## Circulante

Cuentas por Pagar	1,500,000
Sueldos por Pagar	50,000
Impuestos por Pagar	75,000
Obligaciones Bancarias	125,000
TOTAL PASIVO	1,750,000

**CAPITAL CONTABLE**

Capital Social	4,000,000
Utilidades Retenidas	1,157,750
Utilidad del ejercicio	150,000
SUMAS	5,307,750
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	7,057,750

**TABLA DE COMPARACION DE RAZONES FINANCIERAS**

	1994	1993	DIFERENCIA
<b>1.- RAZONES DE RENTABILIDAD</b>			
Util. / Ventas	15 %	1 %	14 %
Util. Operación / Total Act.	36 %	4%	32 %
UTIL. NETA / Cap. Contable	28 %	0.2 %	27.8 %
<b>2.- RAZONES DE ACTIVIDAD</b>			
Ventas / Activos Fijos	3.17	3.20	(.03 )
Ventas / Activos Tot.	1.53	1.70	(.17 )
Cto. de Vtas. / Inv.	6	7	( 1 )
Ctas. por Cob. / Vtas. Diarias	15	38	( 23 )
<b>3.- RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>			
Pasivo Total / Activo Total	16	25	( 9 )
Util. Operacional / Gtos. Fin.	0	5	( 5 )
<b>4.- RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
Act. Circulante / Pas. Circ.	3.2	1.89	1.31
Act. Circ.- Inv. / Pas. Circ.	2.19	1.06	1.13

**INTERPRETACION DE LOS DATOS ( DICTAMEN )****1.- RAZONES DE RENTABILIDAD**

Una medida de la rentabilidad de un negocio lo constituye la utilidad expresada como un porcentaje de las ventas.

La utilidad de la CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V. expresada en porcentaje de las ventas para el año presupuestado de 1994 es de un 15 % .

Esto representa un incremento en el margen de utilidad de 14 % respecto al ejercicio pasado 1993 en el cual se tenía el 1 %.

Esto surgió como resultado de un incremento en rentabilidad , consecuencia de una disminución en el costo de ventas y de una disminución en los gastos de operación.

Otra forma de medir la rentabilidad de un negocio es examinar la tendencia de las utilidades de operación de la compañía en relación con los activos totales el cual representa un incremento del 32 % respecto del ejercicio presupuestado con el inmediato anterior.

Una medida también de suma importancia lo es la relación que muestra la utilidad neta sobre el capital contable, la cual determina que tan rentable ha sido la utilización de los recursos de los accionistas; la cual para el año presupuestado de 1994 alcanza un porcentaje del 28 % lo que representa un incremento de 27 % en relación con el ejercicio inmediato anterior ya que solo contaba con el 1 % de rentabilidad.

Esto se debió, a que como anteriormente se menciona a un adecuado control tanto en el costo de ventas como en los gastos de operación.

## **2.- RAZONES DE ACTIVIDAD**

Una forma de determinar si la compañía esta utilizando adecuadamente los activos de la empresa es mediante el estudio de las razones de actividad.

La importancia de este análisis radica en el hecho de determinar si los activos son utilizados en forma adecuada, ya que una mala utilización de estos repercute en la necesidad de un mayor financiamiento, pago de gastos financieros innecesarios y consecuentemente una tasa de rendimiento sobre el capital empleado mucho mas baja.

La rotación del activo total mide la eficacia de la compañía para utilizar sus activos totales ; y se obtiene dividiendo estos entre las ventas.

La rotación de activos de la CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V. para el año presupuestado de 1994 fue de 1.53 veces de la cual se observa una disminución respecto al ejercicio anterior de 0.17 por lo que podemos decir que se ha deteriorado en 0.17 veces en relación al ejercicio anterior 1993.

Otra de las formas de medir la eficiente utilización de los activos es mediante el estudio de las cuentas por cobrar, ya que también de este rubro depende si la empresa tenga o no la utilización de financiamiento.

El promedio de recuperabilidad de las cuentas por cobrar del ejercicio presupuestado 1994 en relación con el anterior 1993 , se nota una mejoría considerable , ya que existe una disminución de 23 días en promedio para la recuperación de una venta a crédito, lo cual es favorable para la empresa.

Por lo que se refiere a la rotación de inventarios de la CARCACHA VERACRUZANA S.A. DE C.V. del ejercicio presupuestado fue de 6 veces al año donde se tiene una diferencia de una de menos en relación con el ejercicio anterior el cual tuvo una rotación de 7 veces al año.

Este punto sería un punto a analizar en el ejercicio presupuestado ya que una rotación mas lenta del inventario implica costos para la empresa. Por lo que se recomienda se tomen las medidas necesarias para corregir dicha deficiencia.

Lo anterior se puede lograr mediante un cambio de políticas ya sea en ventas o en la planeación de la producción.

NOTA:

La disminución de la rotación de activos no se debe a una mala utilización de los mismos , ya que en el ejercicio presupuestado se estima adquirir activos fijos por 1,000,000 los cuales no están considerados en el rendimiento del año presupuestado.

La rotación de cuentas por cobrar no es muy confiable ya que para determinar una rotación mas acertada se recomienda separar las ventas a crédito y tomar solo estas en la determinación de dicha rotación.



### 3.- RAZONES DE APALANCAMIENTO

La razón de apalancamiento o también conocida como razón de endeudamiento relaciona los fondos proporcionados por los acreedores respecto al total de activos.

En la CARCACHA VERACRUZANA S.A. DE C.V. para el año presupuestado 1994 se tiene que el 16 % del total de los bienes de la compañía pertenecen a los acreedores , esto significa que existe una mejoría en relación con el ejercicio anterior ya que el 25 % del total de los bienes pertenecían a terceros.

Esto se debe a que para el año presupuestado la empresa tomo como política comprar de contado para aprovechar los descuentos y no tener la necesidad de financiamientos de sus terceros los cuales les eran demasiado costosos.

Otra de las razones de endeudamiento es la que determina la capacidad de poder cubrir loa pagos por intereses, la cual para el ejercicio presupuestado la CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V. no contaba con dicha razón debido a que la empresa estimo no tener la necesidad de financiamientos, por lo tanto esto representa para la empresa un mejoramiento en relación con el ejercicio anterior de 5 veces, es decir que los gastos financieros disminuían en un 20 % la utilidad de operación.

#### 4.- RAZONES DE LIQUIDEZ

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a medida que se vencen.

La CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V. para el ejercicio presupuestado contaba con 3.20 pesos por cada que debe, esto significo un incremento 1.31 pesos en relación con el ejercicio anterior ya que solo contaba con 1.89 el cual no era muy confiable debido a que sus inventarios tenían poca movilidad.

Otra razón de liquidez similar a la anterior para más aceptable es la conocida como prueba del ácido.

Esta es similar a la anterior pero excluye a los inventarios ya que frecuentemente resulta difícil convertirlos en efectivo.

La razón de liquidez para la CARCACHA VERACRUZANA, S.A. DE C.V. al concluir el ejercicio presupuestado sería de 2.19 pesos por cada peso que se deba lo cual también representa un mejoramiento de 1.13 pesos en relación con el ejercicio próximo pasado 1993.

**SUGERENCIAS**

Habiendo hecho el análisis y comparando el año presupuestado con el histórico podemos determinar que la empresa logrará sus objetivos.

Por lo tanto se sugiere que se trate de llevar a cabo todas las políticas determinadas así como también llevar a cabo el adecuado control de los costos y de los gastos de operación ya que el adecuado control que se fije en ellos, depende el logro de los objetivos fijados.

Por otro lado se recomienda se tomen las medidas necesarias para mejorar la rotación de inventarios ya que esta podría representar un incremento en los costos de mantención de los mismos.

Se recomienda se haga una separación de las ventas de contados de las de crédito, ya que para determinar la rotación de las cuentas por cobrar es mas factible que esta se determine tomando en cuenta sólo las ventas a crédito.

**CONCLUSION**

En mi opinión, podemos decir que tanto los presupuestos como el análisis e interpretación de los estados financieros en conjunto son una herramienta suficientemente valiosa ya que ayudan a la toma de decisiones.

Por otro lado, estos métodos y técnicas, al proporcionarnos anticipadamente los estados financieros podemos analizarlos y evaluarlos para fijar atención en los rubros que muestren deficiencias y poder corregirlos antes de que originen desembolsos para la empresa y como consecuencia una disminución en la rentabilidad de la inversión.

Por lo tanto al conocer de forma anticipada tanto los estados financieros como la interpretación de los mismos , ayuda a los inversionistas a decidir si continúan o no con su inversión así como también a conocer los puntos donde existen deficiencias para que estas puedan ser corregidas oportunamente

Ademas de lo anterior , tanto los presupuestos como el análisis financiero ayudan a mantener un adecuado control tanto en los costos y gastos como en la rotación de inventarios y al utilización de su efectivo y otros rubros que son primordiales para el logro de los objetivos fijados todo mediante un adecuado control de las políticas establecidas.

## BIBLIOGRAFIA

Análisis e Interpretación de Estados Financieros  
C.P. Cesar Calvo Langarica  
Edit. PAC  
Edición 1990

El Análisis de los Estados Financiero  
y las Deficiencias de la Empresa  
C.P. Roberto Macías Pineda  
Edit. Cultura

Interpretación Dinámica de los  
Estados Financieros  
C.P. Agustín Montaña  
Edit. Trillas

Los Estados Financieros:  
su Análisis e Interpretación  
C.P. Alfredo Pérez Harris  
Edit. ECASA  
Septima Edición  
Sexta Reimpresión 1990

Estados Financieros  
Ralph Deile Kennedy  
Edit. Hispanoamericana

Control Presupuestal de los Negocios  
C.P. Héctor Salas González  
Edición Hesago  
Tercera Edición 1965

El Presupuesto  
C.P. Cristobal del Río González  
Edit. ECASA  
Segunda Edición  
Séptima Reimpresión 1991

Manual de Presupuestos  
H. W. Allen Sweeny  
Robert Rachtlim  
Edit. Mc Graw Hill

Contabilidad Administrativa  
David Noel Ramírez Padilla  
Edit. Mc Graw Hill

Enciclopedia de la Contabilidad  
Tomo 7 y 8 Contabilidad, Análisis  
y de Costos II.  
L. Rayburn  
Edit. Oceano/Centrum

Método de Casos en el Estudio de  
Finanzas.  
Keith Butters. William Fruhan. Jr.  
Thomas R. Piper.  
Cía. Continental S.A. de C.V.

Los Presupuestos.  
Jorge Burbano Ruiz.  
Edit. Mc. Graw Hill.

Fundamentos de Admón. Financiera  
Lawrence J. Gitman  
Edit. Harca  
Edición 1982

Fundamentos de Admón. Financiera  
James C. Van Horne  
Edit. Prentice Hall  
Sexta Edición 1988