

El objetivo de esta sesión es capacitarlos para comprender y analizar el papel tan importante que desempeñan los presupuestos dentro de la planeación estratégica de las empresas, así como su naturaleza, ventajas, limitaciones y mecanismos de elaboración. Aquí se incluye el Cash Flow y otros métodos de presupuestación maestra.

Al terminar de ver este tema, usted deberá ser capaz de:

- **Explicar el modelo de planeación estratégica.**
- **Comentar cada una de las etapas del modelo de planeación estratégica.**
- **Explicar qué son la planeación estratégica y que es la planeación operativa, y mencionar dos diferencias entre ambas, de acuerdo con lo visto.**
- **Explicar en qué consiste en el proceso del contenido en la planeación.**
- **Explicar por qué la parte no estructurada de la planeación es importante ante la globalización.**
- **Explicar el papel que desempeñan los presupuestos en la planeación estratégica.**
- **Definir qué es un presupuesto y explicar sus partes.**
- **Explicar cinco ventajas que ofrece el presupuesto.**
- **Exponer las limitaciones del presupuesto.**
- **Aplicar la diferencia entre estándares y presupuestos.**
- **Explicar todos los pasos del proceso administrativo para elaborar un presupuesto maestro.**
- **Desarrollar un presupuesto mediante la utilización de los datos de precio, producción, inventarios, demanda a partir de la producción presupuestada, compra de materiales gastos indirectos de fabricación.**

- **Elaborar estados financieros presupuestados a partir la información obtenida y que estén acordes con la reexpresión de estados financieros.**
- **Explica la diferencia entre un presupuesto fijo y un presupuesto flexible y señalar sus ventajas.**
- **Elaboración del Cash Flow.**
- **Elaboración de un balance general presupuestado**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Estrategia” es una palabra que se deriva del griego STRATEGOS que significa “General”. Como la mayor parte de la metodología dinamización, y esta no fue la excepción, la palabra y el concepto de planeación estratégica se originaron en el ámbito militar. Se hizo una analogía entre la milicia y el ámbito de los negocios, y puedo decirles que mientras que en la milicia, en estrategia militar se planea una batalla, donde se decide cual es el campo de batalla, que conviene más, se asignan a los hombres y a sus armamentos a los diferentes frentes, tratando de sorprender al enemigo, buscando aliados y hacer compromisos, en estrategia de los negocios el responsable de una organización actúa de manera similar: decía que mercado enfocarse, asignar recursos a los diferentes rubros del gasto e inversión, trata de ser diferente y actuar antes que sus competidores, busca alianzas que le permitan ser más competitivo.

La estrategia del negocio la piedra angular de todas las actividades de la organización, con el objeto de alcanzar su objetivo fundamental empresa. El ambiente de los negocios en la actualidad está sufriendo cambios constantes en las condiciones del mercado debido a la globalización, ahora con la pandemia, el problema económico y otras variables, y la empresa debe tener bien claro con su razón de ser, cuál es la

meta alcanzar en un futuro próximo y la manera en que va a poder alcanzar esa meta propuesta.

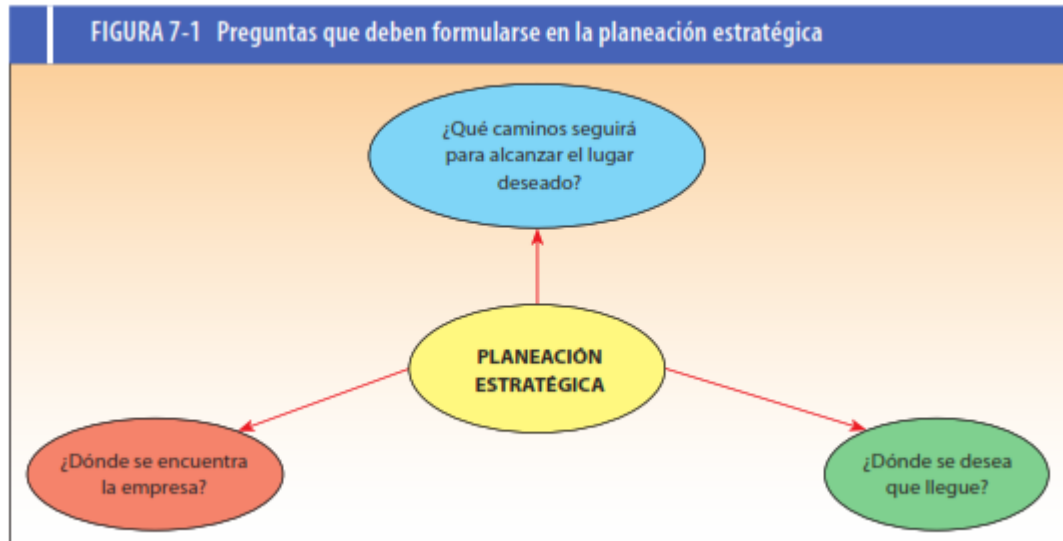
El proceso de planeación estratégica es la primera herramienta principal que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella, es posible determinar claramente a donde quiere ir, de tal manera que, a partir de un se encuentre, pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión.

La planeación estratégica tiene tres preguntas a responder:

- a) ¿Hacia dónde se desea llegar en la empresa?**
- b) ¿Dónde se encuentra actualmente la empresa?**
- c) ¿Qué cambios seguirá la empresa para llegar al lugar deseado?**

¿HACIA DÓNDE SE DESEA QUE LLEGUE LA EMPRESA?

Cada negocio debe tener un propósito en él todos los integrantes de la Compañía deben comprender. Es estrictamente necesario plantear la división que nos significa la forma de hacerlo, siendo dicha misión la que establece el propósito medular del negocio, en el que se definen tanto la meta de la empresa en el largo plazo como su filosofía de existencia.



Como ustedes saben, la misiones en el enunciado que refleja el objetivo principal de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la va a guiar. Si la empresa tiene enunciado, será mucho más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al poder detectar los valores y preferencias de los accionistas desean transferir a la empresa e institucionalizar. El establecimiento de la misión, permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa.

Además de la misión, la empresa tiene que establecer su visión, es decir establecer como se observa en un futuro próximo. De alguna manera, la visión representa a la propia misión pero desde una perspectiva interna; esto es, las condiciones a las que aspira llegar a largo plazo.

Por ejemplo veamos a CEMEX Cementos Mexicanos establece:

“nuestra meta es, satisfacer de manera global, las necesidades de construcción de nuestros clientes y generar valor a nuestras audiencias claves, consolidando los como la compañía de soluciones para la construcción más eficiente y rentable del mundo”.

En esta misión, la empresa no sólo establece su cometido (satisfacer, de manera global, las necesidades de construcción de los clientes y generar valor para nuestras audiencias claves), sino también su visión (consolidándonos como la compañía de soluciones para la construcción más eficiente rentable del mundo).

En ocasiones, las empresas tienen dos enunciados separados, uno para misión y otra para visión como es el caso de FEMSA:

Misión: satisfacer y agradar con excelencia el consumidor de bebidas, a través de todas las marcas, productos y servicios de FEMSA.

En cuanto a la visión de esta empresa se tienen las siguientes:

- 1. Duplicar el valor de nuestros negocios cada cinco años.**
- 2. General una importante proporción de nuestros ingresos de los mercados o monedas extranjeras.**
- 3. Proporcionar a nuestros accionistas un atractivo rendimiento de su inversión.**
- 4. Ser líderes en los mercados en donde participamos.**
- 5. Contribuir al desarrollo social.**

Esto demuestra que de manera conjunta o bien separada, en ambos campos ejemplifica perfectamente lo que es una

misión y una visión, las cuales pretenden: definir la razón de ser del negocio y lo que se espera en el en el futuro.

Además de la misión y visión, las empresas responden a la misión cuando definen sus valores. En el proceso de planeación estratégica, es necesario que quede bien claro los valores sobre los cuales se basan todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo la empresa. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que una empresa debe operar. Lo que pretende la empresa en esta etapa es establecer y de los fundamentos que van a regular la forma de hacer negocios de la propia empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con sus valores.

¿DÓNDE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE LA EMPRESA?

Esto implica conocer en qué terreno se encuentra la empresa la actualidad. Solamente si conocemos el entorno actual, nuestra empresa podrá emprender acciones para poder cumplir con su misión. Se hace necesario realizar diversos análisis que al conjuntarse, permitirán conocer la situación presente de la empresa. Dicho análisis es como sigue:

- 1. Identificación del negocio.** Una vez definida la misión y los valores, debe profundizarse en el negocio en el cual se está involucrado, para facilitar el diseño de las estrategias que habrán de implementarse para alcanzar la misión de la organización. ¿Qué se debe entender por negocio? Negocio es el conjunto de actividades y productos que satisfacen una necesidad particular en un mercado externo. Con la identificación se determina cuántos negocios integran a la empresa, pues en

ocasiones, habrá un solo negocio para una empresa, pero es muy frecuente encontrar empresas con varios negocios.

- 2. Los negocios identifican mediante el análisis de la similitud de clientes**, el efecto de los precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores. La razón principal de identificar cada negocio, es fijar las estrategias específicas de cada uno. Los negocios identificados se les llaman unidades estratégicas de negocio U.E.N. Los criterios específicos para identificar los distintos negocios UEN dentro de una empresa son: a) **Planeación estratégica. Clientes**. Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio. B) **Competidores**. Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio. C) **precios**. Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto de los productos, es un negocio. D) **Calidad y estilo**. Sigue una línea de productos de la empresa es afectada al modificar la calidad o el estilo de otra línea, existe un negocio. E) **capacidad de sustitución**. Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio. F) **Variedad de productos**. Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio. **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**. Una vez que se han identificado los negocios, se necesita un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra enclavada la empresa, con el fin de detectar las oportunidades de negocio. Por industria se entiende el negocio propio más sus competidores potenciales. En este proceso de análisis, se estudia la madurez de la

industria en este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar donde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno. En otras palabras, existen tres factores en el análisis de la industria: a) **número de competidores es saber cuántos competidores existen y como están concentrados dentro de la industria o fragmentados. Esto me permite identificar a la competencia y determinar el grado de dificultad o en su caso facilidad para competir con ellos. Éste análisis se lleva cabo mediante el estudio de los siguientes factores: número de competidores, barreras de entrada para nuevos competidores, regulaciones gubernamentales, diferenciación de productos y economías de escala. De esta manera se puede determinar si los competidores están unidos o no y cómo incide en la forma de hacer los negocios. B) **análisis de la madurez**. El análisis de la madurez tiene como fin determinar si la industria se encuentra en un arte etapa naciente, de crecimiento, de madurez, o de envejecimiento, de tal forma que se pueda ubicar al negocio y sus posibilidades de crecimiento potencial. Este estudio implica análisis de tasa de crecimiento del mercado, cambios de participación de mercado de los participantes, barreras de entrada y lealtad de los clientes. Una vez realizado esto, se puede fin el grado de madurez de la industria y la mejor forma de usar los recursos del negocio. Las características de las etapas del proceso de desarrollo de un producto son: **Embriónica. 240** Establecer mercado, tomar riesgos, desarrollar tecnología, respuesta rápida, tomar posición**

de mercado, invertir considerablemente y esperar una baja rentabilidad o inclusive pérdidas.

Crecimiento. Convertirse en líder, establecer distribución y tecnología, invertir en el futuro, mantener tasa de crecimiento y rentabilidad baja o moderada.

Madurez. Invertir para reducir costos, lograr eficiencia operativa, mantener participación de mercado, racionalizar operaciones, rentabilidad de moderada a alta y generar presupuesto de gastos de operación.

Envejecimiento. Invertir cuidadosamente, maximizar generación del efectivo, racionalizar operaciones y mantener posición o retiro programado.

3. Análisis de Atractividad. El tercer factor relevante que integra el análisis de la industria, es la atractividad. Mediante este proceso se mide el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores pudieran tener para formar parte de la industria. Éste proceso ayuda a identificar las amenazas y oportunidades de negocio. Se analiza la rivalidad entre los participantes en el mercado, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, el poder de la fuerza laboral, de tal manera que se pueda identificar la atractividad de la industria, la rentabilidad esperada del negocio y la que esperan los posibles dueños de la empresa.

C) Identificación de los factores básicos de la competencia.

Los factores básicos de la competencia son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que

prefieren un negocio. Esta etapa se realiza validando los factores básicos de la competencia respecto a los demás competidores a través de encuestas con los clientes actuales y potenciales. Al realizar este proceso, las organizaciones podrán identificar factores básicos de competencia, su fortaleza y las recomendaciones que habrán de reforzar los factores básicos.

Este análisis tiene dos perspectivas:

- **Interna.**
- **Externa.**



3 Tercera pregunta: ¿Qué caminos seguirá la empresa para llegar al lugar deseado?

Una vez definida la misión, visión y valores de la empresa y después de analizar la situación actual de la misma, comienza uno de los pasos más delicados del proceso de la planeación estratégica: definir la manera en que la compañía buscará pasar de la situación actual a la situación deseada (la cual se define en su misión y visión); en pocas palabras definir la dirección estratégica.

Esta dirección estratégica o llamado también objetivo estratégico, debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años, o sea a mediano plazo. Después deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo que se hay escogido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio. En este proceso se debe seleccionar un impulsor de la estrategia, para lo que es necesario fijar objetivos, implicaciones y miembros de hacer y de no hacer, todo con base en el análisis de la industria y de los factores básicos de competencia.

Estrategia corporativa. Aquí se determina el rumbo que va seguir la empresa y las estrategias pueden ser:

- **Estrategias de enfoque.**
- **Estrategia de diversificación (formar parte en varios negocios).**
- **Estrategia geográfica.**

Posteriormente, a nivel del negocio, se deberá analizar qué tipo de estrategia para de seguirse por parte de la administración, como por ejemplo algunos de los impulsores del estrategias son:

- **Diferenciación.**

- **Desarrollo de un nicho de mercado.**
- **Liderazgo en función a bajos costos.**

Éstos impulsores de la estrategia del negocio marcan el rumbo y sólo debe escogerse uno para cada negocio, sin descuidar los restantes, los cuales no se deben cambiar constantemente si se seleccionaron en forma adecuada.

La dirección estratégica lleva implícito un plan, en donde se conjugan los propósitos de los aspectos más importantes del negocio:

- **el mercado y la gama de productos;** aquí, en el mercado y la gama de productos, se deben tomar en cuenta factores como análisis de la demanda del producto o servicio ofrecido por la empresa, estrategias y objetivos clave para cada mercado y líneas de producto, parámetros de inversión y planes de acción alternos en caso de eventualidades.
- **los recursos con los que cuenta la empresa y la manera en que estos serán asignados.** Aquí, en las **estrategias de recursos**, éstas deberán fungir como directrices para obtener la ventaja competitiva de la compañía. Se debe considerar los recursos con los que cuenta la empresa, como lo son materia prima recursos humanos y recursos financieros, así como la distribución de los mismos en las diferentes actividades de la compañía.

Tanto las estrategias de mercado, las estrategias de producto, como los de recursos, deben desembocar en planes operativos muy bien definidos, que se traducirán en acciones concretas para la consecución de la misión de la compañía. Los planes operativos se presentan de manera táctica y concisa y tratan la forma en que se alcanzarán las metas a corto y mediano plazo establecidas en los objetivos estratégicos.

Los planes operativos deben incluir, el propósito de una determinada función dentro de la organización y el valor agregado que genera; las premisas básicas en las que fueron basados estos planes operativos; objetivos y metas que pueden ser medidos; un programa de inversiones necesarias para la consecución de los diferentes planes y los riesgos y oportunidades que enfrenta o que podría enfrentar la empresa.

B. EL PRESUPUESTO.

El 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 dirección.

243 Los principales elementos de un presupuesto son:

- **Es un plan**, es decir, que el presupuesto expresa lo que la administración tratara de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- **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 contribuyan al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plano presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se la identifica con uno objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como **presupuesto maestro** formado por las diferentes áreas que lo integran.
- **Coordinador.** Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en forma armónica. Si estos planes no son

coordinados, el presupuesto maestro no será igual a la suma de las partes y se creará confusión y errores.

- **En términos financieros.** Manifiesta la importancia de que el presupuesto sea representado en dinero para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro. Por ejemplo al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero se expresa en toneladas o kilogramos, y después en pesos; el presupuesto de mano de obra, se dinero se presenta en horas hombre y después en pesos.
- **Operaciones** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a generar. Esta información tiene que elaborarse en forma muy detallada.
- **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, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye el presupuesto de efectivo y el presupuesto de adiciones al activo, tales como contra inventario, importe de cuentas por cobrar, inversiones en activos fijos, etcétera.
- **Dentro de un periodo futuro determinado.** Un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

Después de haber analizado la definición anterior, se puede afirmar que el presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera tal que permitan visualizar su efecto la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo.

En la utilización de los presupuestos se llevan a cabo cuatro aspectos:

- **Se comprometen con el presupuesto.**
- **Conectan la planeación de corto plazo, con la planeación de mediano y largo plazos.**
- **Adoptan procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos.**
- **Analizan las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas.**

El presupuesto tiene tres propósitos principales.

- 1. Pronostican crecimiento futuro de la organización y de su ambiente:** la falta de certeza inherente a cualquier negocio conlleva la necesidad de pronosticar su futuro a fin de tomar las decisiones más acertadas en el momento preciso y manejar dichos eventos lo más eficiente posible.
- 2. Coordinar las diferentes actividades y tareas de la empresa:** la especialización y la división del trabajo dieron origen a la necesidad de asegurar una cooperación adecuada de los diversos departamentos de una empresa, así como la interrelación de los diferentes miembros que los componen.
- 3. Motivar a los empleados a fin de alcanzar el mayor beneficio para la empresa-**

1. El papel de los presupuestos en la planeación.

En la planeación se pueden distinguir dos variables:

- A) El proceso, y**
- B) El contenido.**

Tabla 7-1	
Proceso	Contenido
Determinar los escenarios Fijar los objetivos	Plan de mercados Plan de insumos Plan financiero

2. Marco de referencia de los presupuestos.

Al desarrollar el presupuesto maestro, es fundamental que se analicen las variables macro y micro económicas que afectan a la empresa, así como su repercusión en los presupuestos de operación y presupuesto financiero.

Las variables macroeconómicas son una serie de pautas económicas sociales, políticas y financieras que definen un escenario específico a corto plazo.

Las más importantes son:

- **Producto Interno Bruto tanto del país como de los países donde se tienen acuerdos comerciales.**
- **La inflación en México y con los países en los que interactúa.**
- **Comportamiento del tipo de cambio.**
- **Estrategias de financiamiento de las empresas.**
- **Comportamiento de los sueldos, salarios y prestaciones.**
- **Relaciones con los sindicatos.**
- **Políticas de exportación.**
- **Regla de aranceles de importaciones y exportaciones con el TMEC.**
- **Comportamiento del costo del dinero.**
- **Otras variables.**

Al estudiar diferentes supuestos secaron las variables macroeconómicas, se puede obtener información del banco de México, Centro de estudios económicos del sector privado, modelos econométricos como el WEFA, ITESM, HARBOR, etc. con los que se pueden diseñar escenarios para tomar decisiones más acertadas.

Además de las variables macroeconómicas señaladas, se debe prestar atención a las variables micro económicas de la empresa al momento de llevar a cabo el proceso de presupuestación. Estas variables representan las acciones que habrán de ponerse en práctica durante un año determinado, pero que a su vez forma parte integral de la planeación estratégica de la empresa.

La aprobación de estas variables, debe ser fruto de una discusión análisis profundo del equipo de directivos. Entre estas variables se objetivos encuentran:

- 1. Estrategia de precios.**
- 2. Inflación de los precios y de los principales insumos esperados.**
- 3. Crecimiento del mercado esperado.**
- 4. Objetivo que se debe lograr medido en rentabilidad.**
- 5. Diagnóstico de liquidez.**
- 6. Política del capital de trabajo.**

- 7. Estrategias sobre el aprovechamiento de la capacidad instalada.**
- 8. Mezcla de líneas que hay que colocar. Estrategia de productividad.**
- 9. Políticas de exportación de ventas.**
- 10. Carga financiera esperada.**
- 11. Otras.**

Al igual que con las variables macroeconómicas, las micro económicas también se deben generar varios escenarios para determinar los diferentes resultados que pueden esperarse. Para diseñar un presupuesto correcto es esencial reconocer, analizar y evaluar las variables antes mencionadas durante cada una de las etapas que integran el diseño o desarrollo del presupuesto maestro.

3. INDICADORES A PRESUPUESTAR.

- a. Ingresos.**
- b. Utilidad de operación.**
- c. Activos promedio en operación.**
- d. Margen de ventas.**
- e. Rotación de la inversión.**
- f. Tasa de rendimiento sobre la inversión.**
- g. Porcentaje de capacidad utilizada.**
- h. Porcentaje de crecimiento de volumen.**
- i. Días de inversión en el capital de trabajo.**

- j. Valor económico agregado Eva. Inversiones aprobadas.**
- k. Flujo de efectivo de operación.**
- l. Compromisos con bancos acreedores.**
- m. Principales estrategias para el año.**
- n. Oportunidades y amenazas de la empresa.**
- o. Programas específicos del año.**
- p. Otros.**

En la actualidad muchas empresas establecen metas concretas que les permiten seguir compitiendo, las cuales deben ser monitoreadas de manera frecuente. Deben utilizarse metas específicas, las cuales son objetivos excepcionalmente ambiciosos que no pueden lograrse sin hacer cambios fundamentales en la manera en que se hace el trabajo.

4. CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL.

Al diseñar cualquier sistema presupuestario, debe considerarse lo siguiente:

- A) Lograr flexibilidad**, de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales.
- B) Facilitar el control administrativo**, de manera que la dirección pueda verificar que los planes están llevando a cabo. Cuantificar los objetivos y metas

del presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.

- C) Facilita la auto evaluación de cada una serie de responsabilidad de la empresa. Permitir que las normas de información financiera puedan aplicarse en el presupuesto maestro.**
- D) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.**
- E) Deben ser incorporados el presupuesto corto plazo las inversiones en compra de activo fijo.**
- F) En el nivel ejecutivo de la dirección, se deben presentar indicadores de forma condensada que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.**

5. EL PROCESO DEL PRESUPUESTO. 247

La elaboración de un presupuesto se puede fundamentar mediante un enfoque:

- A. Administrativo.**
- B. Contable.**

De aquí viene la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera.

Desde el punto de vista de la contravía financiera, el producto final del proceso del presupuesto son los

estados financieros. La única diferencia es que en la contabilidad administrativa los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos de lo que ocurrió en el pasado.

EL proceso de elaboración de presupuestos con enfoque administrativo.

Elección de periodos. El período conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de las empresas preparan presupuestos anuales mientras que otras compañías lo hacen en forma semestral o trimestral. Sin embargo, al término de cada periodo se realizan los presupuestos y se analizan los comportamientos reales respecto de lo planeado, con el fin de hacer los ajustes que sean necesarios.

Un presupuesto anual se puede dividir por meses. El mes constituye el período básico para comparar lo real contra lo presupuestado. También se puede dividir por trimestres o por semestres según se considere oportuno.

Cuando dentro de un período presupuestal ocurran cambios significativos en algunos elementos básicos como inflación, costo del dinero, sueldos y salarios, tipo de cambio, crecimiento del Producto Interno Bruto de México, éstos deben ser considerados en el análisis de control. También deben considerarse las variantes en el mercado de

la empresa o la competencia, el capital de trabajo, la capacidad instalada etc. Si se modifican las variables mencionadas, se deben evaluar el cambio y adoptarse una medida consecuencia. Una vez que se decide esa modificación, se debe actualizar el presupuesto maestro.

Organización de la preparación del presupuesto. Un Comité de presupuestos, se conforma con varios miembros de la alta gerencia, pueden vigilar la preparación de estas herramientas indispensables. El Comité debe fijar las pautas generales que la organización debe seguir, y coordinar los presupuestos que por separado preparen los franceses famosos de la empresa, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, y luego someter el presupuesto final a la consideración del director general y del Consejo de administración. En una empresa pequeña esta tarea la realiza el propio director general o bien el director administrativo.

Las instrucciones deben ser transmitidas a través de las vías de mando ordinarias y el presupuesto debe devolverse para su revisión y aprobación por los canales.

Las funciones principales del director de presupuestos consisten en informar sobre la mecánica de la preparación a través de medios electrónicos computacionales y de

telecomunicaciones, o bien como llenar las formas o cédulas; proporcionar los supuestos macroeconómicos y micro económicos sobre los cuales deberán ser desarrollado los presupuestos; proporcionar los datos del ejercicio o ejercicios anteriores útiles para su elaboración; hacen los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea; reunir las cifras del presupuesto, y vigilar que cada una de las partes entrega tiempo sus propuestas.

Una vez determinado el periodo presupuestario, el Comité de presupuestos se debe dedicar a la elaboración del instrumento. Deben solicitar formalmente al resto de la organización que presente sus objetivos y expectativas, haciendo hincapié en las ventajas de una buena elaboración presupuestal.

Como es indispensable la coordinación de toda la savia si se quiere lograr la eficiencia, es necesario fijar fechas límite en las que la información de cada departamento debe estar la disposición del Comité. Esto ayuda a utilizar en un camino crítico de flujo para determinar los puntos que requieren mayor atención del Comité de presupuestos.

Ejecución de los presupuestos. La tarea de elaborar el presupuesto de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia. Por esta razón es necesario formular

manuales específicos para todas las actividades que deberán desarrollarse, así como para cualquier otra labor administrativa.

Control de los presupuestos. Esta labor debe ser desarrollada por el Comité de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que generen mayores problema al compararlo presupuestado con lo real se determinan las variaciones que deben ser estudiadas y analizada. Finalmente, se hacen los ajustes necesarios para eliminar la deficiencia modificar el presupuesto si fuese necesario. Algunas de las características que en la actualidad buscan las empresas son la rapidez y eficacia del manejo de la información, ya que de esto depende gran número de decisiones.

Manual del presupuesto. Deben redactarse las políticas, métodos y procedimientos que regirán el presupuesto, lo que se logra mediante la elaboración de un manual de presupuestos adecuados, el cual debe contener los siguientes puntos:

- a) Los objetivos, las finalidades y la funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada 1 a de responsabilidad presupuestal.**

- b) El periodo que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.**
- c) Toda la empresa que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.**
- d) Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que conformarán el presupuesto.**

El manual es muy valioso porque es un medio informativo para los integrantes de una empresa, ya que ahí se delimita la autoridad y responsabilidad de cada uno de los participantes.

6. Ventajas y desventajas de los presupuestos.

- a. Motiva al alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.**
- b. Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.**
- c. Cuando existe la motivación adecuada, se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.**
- d. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.**
- e. Facilitar la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.**

- f. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.**
- g. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.**
- h. Facilita el control administrativo.**
- i. Es un reto constante que se presenta a los ejecutivos de una empresa para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa. Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.**

Las desventajas de un presupuesto o limitaciones que deben ser tomadas en cuenta al elaborarlo o durante su ejecución:

- **está basado en estimaciones, lo que obliga a utilizar ciertas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre.**
- **Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, ya que de otra manera perdería su sentido.**
- **Su ejecución no es automática. Es necesario convencer a todos de los beneficios por el uso del presupuesto. De otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para aplicarlo.**
- **Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Un problema de fracaso es creer que por sí solas pueden llevar a cabo el éxito. Es una herramienta que sirve a la**

administración para que cumpla su cometido y no para competir con ella.

- **Toma tiempo y cuesta mucho trabajo prepararlo.**
- **No se deben esperar resultados demasiado pronto.**

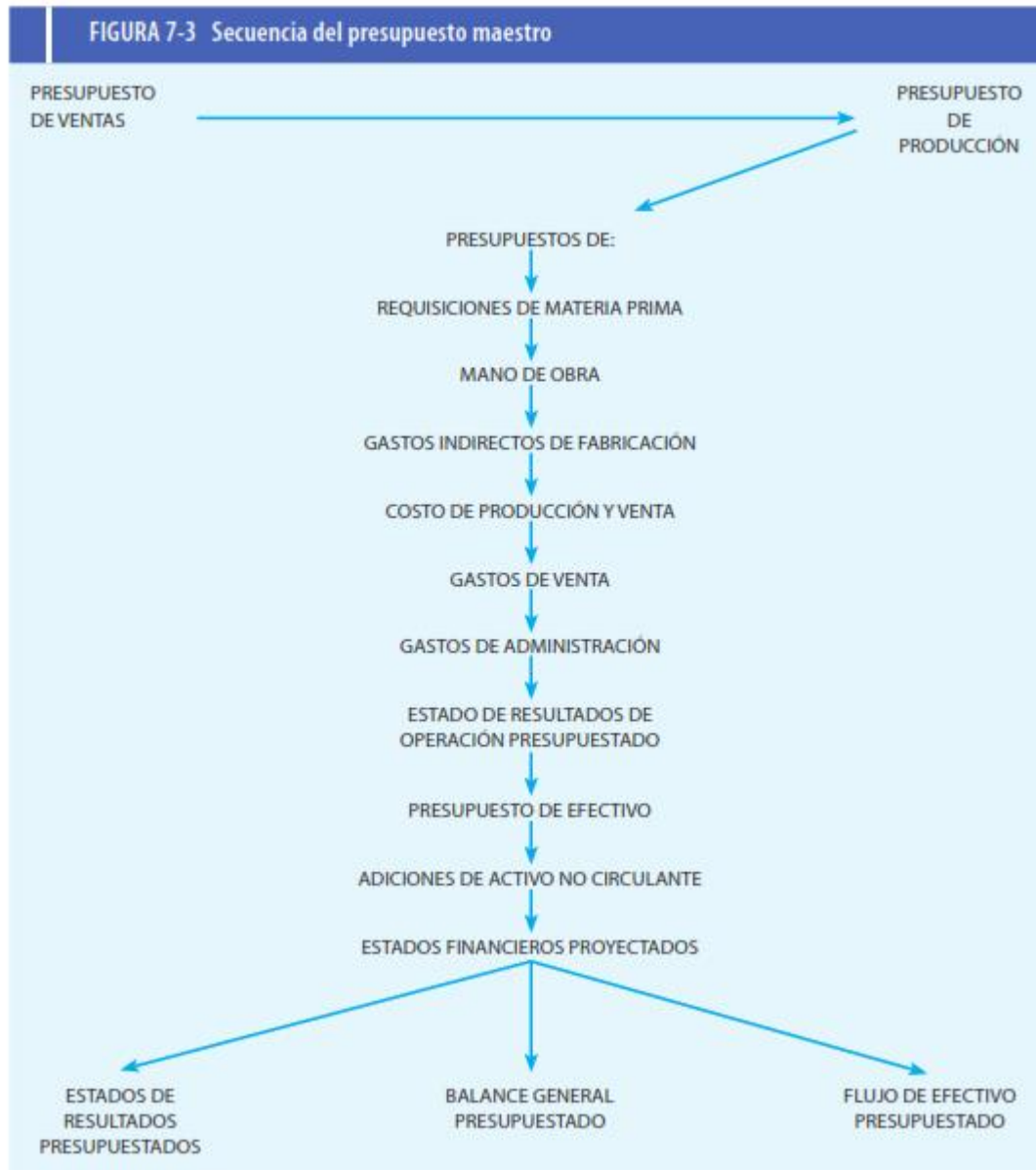
PRESUPUESTO MAESTRO. 250

El presupuesto maestro consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, el cálculo de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro y, por el otro, elaborar estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un periodo futuro, en función de los planes operativos para el año venidero.

El presupuesto maestro esté integrado básicamente por dos áreas:

- 1. El presupuesto de operación.**
- 2. El presupuesto financiero.**

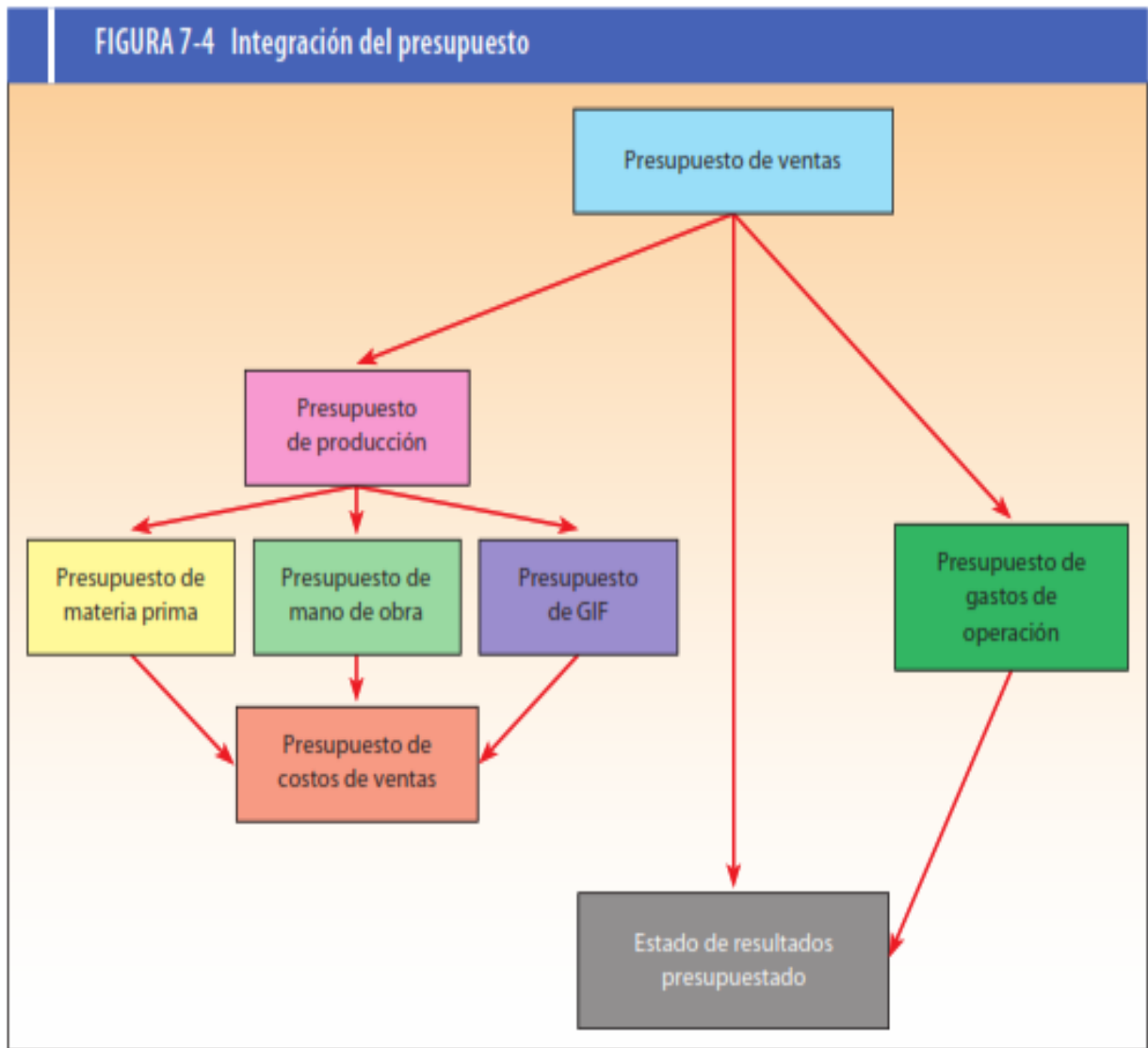
Es importante señalar que se debe considerar la inflación proyectada, es decir la aplicación del boletín B10.



1. Presupuesto de operación.

El presupuesto de operación forma la primera parte en la elaboración de un presupuesto maestro. Aquí se presupuestan las partidas que influyen directamente en las utilidades, en específico, la utilidad de operación o utilidad antes del costo integral de financiamiento, impuestos y reparto de

utilidades , que es precisamente el último eslabón del presupuesto de operación.



La elaboración de todos estos presupuestos debe dar como resultado la población del Estado resultados presupuestado de operación, sin incluir gastos financieros e impuestos. El presupuesto de operación es fundamental para formular el presupuesto maestro, porque aquí es donde todos los supuestos operación se transforman en posibles resultados financieros para la empresa.

Presupuesto de ventas.

Lo primero es determinar el comportamiento de la demanda. Una vez concluida esta etapa se podrá elaborar un presupuesto de producción.

En el caso de los presupuestos gubernamentales el proceso es inverso; primero se presupuestan los gastos o necesidades por Secretaría de Estado y con base en ello se determinan los ingresos que tienen que recaudarse por la Secretaría de hacienda y crédito público.

Para elaborar un presupuesto de ventas, se recomienda seguir la siguiente secuencia:

- 1. Determinar claramente el objetivo que se desea lograr respecto nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.**
- 2. Llevar a cabo un estudio futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, con análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.**
- 3. Elaborar el presupuesto de ventas distribuido en zonas, divisiones, líneas, etcétera.**

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la empresa para que se presupuestan los insumos.

Presupuesto de producción. Una vez que el presupuesto de ventas está hecho, se debe elaborar un plan de producción. Para tener la cantidad que se debe producir debe considerarse ventas presupuestadas de cada línea; inventarios finales deseados para cada tipo de línea, inventarios iniciales con que se cuente para cada línea

$$\text{Presupuesto de producción por línea} = \text{Presupuesto de producción por línea} + \frac{\text{Inventario final deseado de artículos terminados}}{\text{Inventario inicial de artículos terminados}}$$

esta fórmula supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos.

Debe presupuestar Celanese de conocer tanto los niveles al principio y al final de cada periodo productivo; sin embargo dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada por cada empresa respecto a la producción.

Las políticas más comunes son:

- **Producción estable e inventario variable.**
- **Producción variable e inventario estable.**
- **Combinación de los dos anteriores**

Presupuesto de necesidades de materia prima y la compras.

$$\text{Materia prima A requerida} = \frac{\text{Producción presupuestada de una línea}}{\text{Estándar materia prima A}}$$

Presupuesto de la mano de obra directa.

Este presupuesto trata de diagnosticar la necesidad de recursos humanos para satisfacer los requisitos de la producción planeada. Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Presupuesto de gastos de fabricación indirectos.

El presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúa cualquier gasto productivo indirecto. Debe conocerse el comportamiento de cada partida de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuestan infuncional volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad, independientemente del volumen de producción presupuestada. Debe calcularse la tasa de aplicación tanto la parte variable como una parte fija y elegir una base adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos. Por ejemplo, si entre presupuesto global la depreciación constituye un 40%, es conveniente elegir oración máquina

como base para la obtención de la tasa. Una vez realizado lo anterior, se puede sintetizar el presupuesto de fabricación mediante la siguiente fórmula:

$$y = a + bx$$

Donde a representar los gastos de fabricación fijos;**b**, los gastos variables por unidad a producir con el método de costeó con base en actividades y **x** es el volumen de actividad. Esto no es otra cosa que la aplicación del concepto de presupuesto flexible en la elaboración del presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Presupuesto de gastos de operación.

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que van incurri las funciones de distribución y administración de la empresa.

Costo de ventas presupuestado.

Una vez que se ha calculado la estructura de costos de producción, es decir materia prima mano de obra y gastos inyecten fabricación, es posible obtener el costo de ventas que tendrá la empresa durante el período presupuestal, basándose en lo siguiente:

- **Las ventas esperadas para el período presupuestal.**
- **La política inventarios de materia prima.**
- **El costo de la mano de obra directa.**
- **Los gastos indirectos de fabricación.**

- **La política de inventario de productos terminados.**
- **El costo por unidad asignado al producto.**

El presupuesto del costo de ventas puede seguir el mismo formato del Estado de costo de producción y venta. Las siguientes partidas deben considerarse dependiendo del método de costeo a utilizar el cálculo del costo de ventas como sigue:

Tabla 7-2 Estado de costos de producción y venta		
	Costos a considerar en el costeo directo	Costos a considerar en el costeo absorbente
Inventario inicial de materia prima	Todos	Todos
+ Compras	Todos	Todos
- Inventario final de materia prima	Todos	Todos
= Materia prima utilizada		
+ Mano de obra directa	Solamente la parte variable	Todos
+ Gastos indirectos de fabricación	Solamente la parte variable	Todos
= Costo total de manufactura		
+ Inventario inicial de producto terminado	Costo por unidad bajo costeo directo	Costo por unidad bajo costeo directo
- Inventario final de producto terminado	Costo por unidad bajo costeo directo	Costo por unidad bajo costeo directo
= Costo de ventas	Costo por unidad bajo costeo directo	Costo por unidad bajo costeo directo

Estado resultados presupuestado.

El presupuesto maestro está formado por dos presupuestos: el de operación y el financiero. El de operación se refiere a las actividades de producir, vender y administrar una empresa, que son las actives típicas a través de las cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, la compras, de requisitos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costo de ventas y de gastos de operación. Éstos a su vez se resumen en un reporte que permita la iniciación conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la empresa, lo cual se logra a través del Estado resultados presupuestado.



Ejemplo

Del presupuesto de operación

La compañía Nuño, S.A., fabrica dos productos: Delta y Sigma. A fines de 2008 (su primer año de operaciones) desea elaborar el presupuesto maestro para 2009, en el cual se tratarán de plasmar las acciones necesarias para lograr el lugar que la dirección general se ha fijado. El estado de situación financiera hasta el 31 de diciembre de 2008 se espera que sea el siguiente.

Compañía Nuño, S.A.			
Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2008			
Activos circulantes:			
Bancos		\$50 000	
Cientes		86 000	
Productos terminados		296 000	
Materia prima		180 000	
Total circulante			\$612 000
No circulantes:			
Terreno		214 000	
Edificio y equipo industrial	\$1 100 000		
Depreciación acumulada	400 000	700 000	
Total de activos no circulantes			914 000
Total de activos			\$1 526 000
Pasivos a corto plazo:			
Proveedores		240 000	
Impuestos por pagar		180 000	
Total de pasivo			420 000
Capital contable:			
Capital aportado		900 000	
Capital ganado		206 000	
Total capital contable			1 106 000
Pasivo más capital contable			\$1 526 000

Requisitos de los productos		
Materia prima A	2 kg	4 kg
Materia prima B	1 kg	2 kg
Horas de mano de obra directa	4	4

Los gastos indirectos de fabricación se aplican con base en horas de mano de obra directa. El costo de la mano de obra directa es de \$50 la hora para el primer semestre y \$60 para el segundo.

	Inventario inicial (unidades)	Inventario final deseado (unidades)	Costo primer semestre	Costo segundo semestre
Materia prima A	4 000	3 000	\$20 kg	\$26 kg
Materia prima B	2 500	1 000	\$40 kg	\$50 kg
Delta	200	300		
Sigma	400	150		

Se desea tener la misma cantidad de inventario final de materia prima y de productos terminados en el almacén en cada semestre. Se mantiene un saldo en efectivo de \$50 000. La inflación esperada es de 40% durante el año. Por ello, al inicio del segundo semestre se modifican algunos precios y costos.

	Precio de venta		Ventas planeadas	
	Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre
Delta	\$600	\$720	2 000	2 000
Sigma	700	840	3 000	3 000

Los inventarios en proceso tienen poca importancia para la elaboración del presupuesto. Los gastos por intereses serán de \$39 242. La valuación del inventario se realiza a través de UEPS.

Los gastos indirectos de fabricación que se han estimado para 2009 son:

Depreciación	\$100 000
Supervisión	700 000
Seguro	400 000
Mantenimiento	116 000
Accesorios	60 000
Energéticos	200 000

Los gastos de administración y venta que se han estimado para 2009 son:

Sueldos	\$150 000
Comisiones	60 000
Publicidad	300 000
Accesorios	60 000
Depreciación	50 000
Varios	30 000

Se vendió al contado aproximadamente 90%. El terreno se incrementó a \$758 700 y el edificio y el equipo industrial a \$2 000 000. Se espera que la depreciación del año sea de \$687 500. Se pidió un préstamo de \$100 000 al banco, se debe a los proveedores \$70 790.

Solución:

Presupuesto de ventas			
Producto	Primer semestre	Segundo semestre	Total
Delta	\$1 200 000	\$1 400 000	\$2 640 000
Sigma	2 100 000	2 500 000	4 620 000
Total	\$3 300 000	\$3 900 000	\$7 260 000

Presupuesto de producción				
	Primer semestre		Segundo semestre	
	Delta	Sigma	Delta	Sigma
Ventas presupuestadas	2 000	3 000	2 000	3 000
Inventario final	300	150	300	150
Necesidad de producción	2 300	3 150	2 300	3 150
Inventario inicial	200	400	300	150
Producción requerida	2 100	2 750	2 000	3 000

Presupuesto de requisitos de materia prima				
Primer semestre				
Producto	Materia prima A	Materia prima B	Total	
Delta	(2 100 × 2)	4 200	(2 100 × 1)	2 100
Sigma	(2 750 × 4)	11 000	(2 750 × 2)	5 500
Total		15 200		7 600
Costo por kg		\$20		\$40
Total		\$304 000		\$304 000

Segundo semestre				
Producto	Materia prima A	Materia prima B	Total	
Delta	(2 000 × 2)	4 000	(2 000 × 1)	2 000
Sigma	(3 000 × 4)	12 000	(3 000 × 2)	6 000
Total		16 000		8 000
Costo por kg		\$26		\$50
Total		\$416 000		\$400 000
				\$1 424 000

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

Presupuesto de compra de materiales					
Materia prima	Primer semestre		Segundo semestre		Total
	A	B	A	B	
Reqs. por la producción	15 200	7 600	16 000	8 000	
Inv. final deseado	3 000	1 000	3 000	1 000	
Nec. a comprar	18 200	8 600	19 000	9 000	
Inventario inicial	4 000	2 500	3 000	1 000	
Total a comprar	14 200	6 100	16 000	8 000	
Costo por kg	\$20	\$40	\$26	\$50	
Costo de compras	<u>\$284 000</u>	<u>\$244 000</u>	<u>\$416 000</u>	<u>\$400 000</u>	<u>\$1 344 000</u>

Presupuesto de mano de obra directa					
	Primer semestre		Segundo semestre		Total
	Delta	Sigma	Delta	Sigma	
Reqs. por la producción	2 100	2 750	2 000	3 000	
horas regs. por producto	4	4	4	4	
Total de horas	8 400	11 000	8 000	12 000	
Costo por hora	\$50	50	60	60	
Total de costo de MOD	<u>\$420 000</u>	<u>\$550 000</u>	<u>\$480 000</u>	<u>\$720 000</u>	<u>\$2 170 000</u>

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación		
Depreciación	\$100 000	$\text{Tasa de aplicación} = \frac{\$1 576 000}{39 400^*}$ $= \$40 \text{ por hora}$
Supervisión	700 000	
Seguro	400 000	
Mantenimiento	116 000	
Accesorios	60 000	
Energéticos	200 000	
Total	<u>\$1 576 000</u>	

*8 400 + 11 000 + 8 000 + 12 000 hs

Presupuesto de gastos de administración y ventas	
Sueldos	\$150 000
Comisiones	60 000
Publicidad	300 000
Accesorios	60 000
Depreciación	50 000
Varios	30 000
Total	<u>\$650 000</u>

Presupuesto de inventarios finales (al final del año 2009)				
Valuación de inventarios:				
	Costo unitario	Delta	Costo unitario	Sigma
Materia prima A	(2 × \$26)	\$52	(4 × 26)	\$104
Materia prima B	(1 × \$50)	50	(2 × 50)	100
Mano de obra	(4 × \$60)	240	(4 × 60)	240
Gastos ind. de fabricación	(4 × \$40)	160	(4 × 40)	160
		<u>\$502</u>		<u>\$604</u>
	Materia prima A	3 000 a \$26 = \$78 000		
	Materia prima B	1 000 a \$50 = 50 000		
	Delta	300 a \$502 = 150 600		
	Sigma	150 a \$604 = 90 600		

Presupuesto de costo de venta			
	Primer semestre	Segundo semestre	Total
Materia prima requerida	\$608 000	\$816 000	\$1 424 000
Mano de obra	970 000	1 200 000	2 170 000
Gastos indirectos de fabricación	<u>788 000</u>	<u>788 000</u>	<u>1 576 000</u>
Costo de producción	\$2 366 000	\$2 804 000	5 170 000
(+) inventario inicial de artículos terminados			<u>296 000</u>
Disponible			5 466 000
(-) inventario final de artículos terminados			<u>241 200</u>
Costo de venta presupuestado			<u>\$5 224 800</u>

Compañía Nuño, S.A.	
Estado de resultados presupuestado	
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009	
Ventas	\$7 260 000
(-) Costo de ventas	<u>5 224 800</u>
Utilidad bruta	2 035 200
(-) Gastos de operación	<u>650 000</u>
Utilidad de operación	\$1 385 200

+

Presupuesto financiero.

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como una de las áreas, de acuerdo con los

objetivos que se fijaron para lograr la situación global. Además de los estados financieros anuales presupuestados, pueden elaborarse reportes financieros mensuales, o trimestrales o cuando se juzgue conveniente, para efectos de retroalimentación, lo que permitirá tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación. El presupuesto financiero surge de la información generada por presupuesto de operación.

Del presupuesto financiero

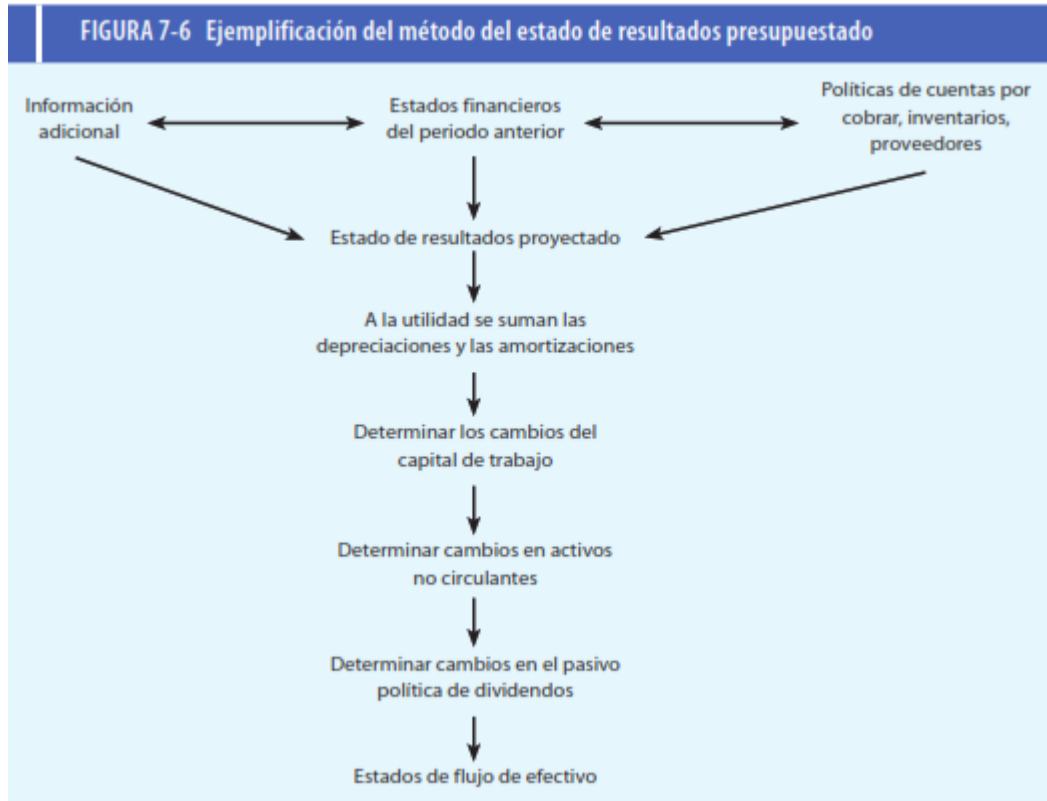
Basados en la información de la compañía Nuño, S.A., se terminará el estado de resultados presupuestado y el balance general presupuestado:

Utilidad de operación		\$1 385 200
Costo integral de financiamiento:		
Gastos por interés	\$39 242	
		39 242
Utilidad antes de impuesto y reparto		1 345 958
(-) Impuesto sobre la renta (35%)		275 000
(-) Reparto de utilidades a los trabajadores (10%)		68 750
Utilidad neta		\$1 002 208

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

Compañía Nuño, S.A. Balance general presupuestado al 31 de diciembre de 2009			
<i>Activos circulantes:</i>			
Bancos		\$50 000	
Clientes		726 000	
Inventario de materia prima		128 000	
Inventario de artículos determinados		241 200	
Total de activos circulantes			\$1 145 200
<i>No circulantes:</i>			
Terreno		758 700	
Edificio y equipo industrial	\$2 000 000		
Menos depreciación acumulada	687 500	1 312 500	
Total de activos no circulantes			2 071 200
Total de activos			3 216 400
<i>Pasivos circulantes:</i>			
Proveedores		70 790	
Documentos por pagar		100 000	
Impuesto sobre la renta		275 000	
Total de pasivo circulante			445 790
<i>Capital contable</i>			
Capital aportado		900 000	
Capital ganado		868 402	
Utilidad del ejercicio		1 002 208	
Total de capital contable			2 770 610
Total de pasivo más capital contable			\$3 216 400

CASH FLOW. YA VISTO EN CLASE.



Presupuesto base cero. 281

El presupuesto base cero forma parte del presupuesto maestro. Es decir, el presupuesto maestro es la expresión en términos cuantitativos de todos aquellos planes de planeación táctica, o sea a corto plazo.

Una de las técnicas que ha cobrado mucha importancia para facilitar a la administración su labor de llevar a cabo una correcta asignación de los recursos es nada menos que el presupuesto base cero.

El presupuesto base cero es un proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto maestro, toma la decisión de asignar los recursos destinados a

áreas indirectos de la empresa, de manera que en cada una de estas actividades indirectas, se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido. Es decir el caldo no es más caro que las albóndigas.

En resumen, la técnica del presupuesto base cero, parte del supuesto de que no importa que la actividad se haya desarrollado mucho tiempo atrás: si no justifica su beneficio, se elimina del Tajo. Esta herramienta obliga a los administradores a justificar, mediante un análisis de costo y beneficio, cualquier incremento de sus actividades y además los compromete a jerarquizar las de acuerdo con el beneficio y su importancia para la empresa.

No es otra cosa que demostrar que si esa partida agrega o no valor al producto al cliente. Esta técnica no se aplica a ningún elemento del costo como lo es la materia prima, mano de obra directa o gastos indirectos de fabricación.

Esta técnica es de aplicación inmediata, sobre todo en las empresas en las que la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de los costos directos con respecto del total de costos.

Son estas empresas las que más se benefician con el empleo del presupuesto base cero

Las áreas más favorecidas con su uso son las de finanzas, Contraloría, relaciones industriales, mercadotecnia, mantenimiento, control de calidad, investigación, desarrollo del producto, etcétera.

La filosofía del presupuesto base cero se basa en varias técnicas de la administración y de la contabilidad administrativa actual, como la administración por objetivos, la contravía por la irresponsabilidad, la evaluación de la actuación, el análisis marginal o análisis de costo-beneficio. Todo lo anterior enriquece al presupuesto base cero haciendo más atractiva su utilización.

1. Indicadores para justificar su empleo.

Cualquier empresa debe tener interés por conocer qué tipo de indicadores puede estar señalando la necesidad de implantar esta técnica para superarse.

Los indicadores puede ser administrativos o bien financieros.

Los administrativos son:

- **El presupuesto maestro se ha convertido en una rutina para todo el personal: no se visualiza como un relato la creatividad y el autoanálisis, sino como algo que hay que hacer.**
- **No existe una metodología adecuada para que los integrantes de la organización demuestran el beneficio que traerá para la empresa.**

- **No existen sistemas que permitan a la administración seleccionar las actividades más atractivas y rentables para la empresa.**
- **No existen herramientas para evaluar el desempeño de los ejecutivos de la organización.**

Los indicadores financieros pueden ser:

- **Baja rentabilidad sobre los recursos puestos en manos de la administración.**
- **Cambios significativos e irracionales del volumen de ventas.**
- **Cambios en la organización motivados por decisiones que modifiquen el comportamiento de la estructura de costos de la empresa.**

3. Metodología para aplicar el presupuesto base cero.

La metodología de aplicación del presupuesto base cero se apoya en una estructura lógica, como sigue:

a) establecer los supuestos en los cuales descansará la planeación durante este periodo, como lo es restricción de recursos humanos, restricción económica, etcétera, y además comprenda que es parte de un sistema macroeconómico en el cual debe considerar el crecimiento de la industria a la cual pertenece, la canción que se espera en el país, etcétera.

b) Determinar las unidades de decisión.

Para cumplir esta etapa, es necesario entender que es una unidad de decisión, o sea un conjunto de

actividades que dependen de la administración y que puede estar sujetas a análisis costo de un beneficio. Por ejemplo, el costo de la auditoría interna, el reclutamiento y selección de personal, los presupuestos, el mantenimiento, la publicidad, etcétera. En cada unidad el grupo de actividades desarrolladas se puede modificar de acuerdo con los intereses de la empresa.

c) Análisis de las unidades de decisión.

En esta fase, que es la más importante de la secuencia, ya que de ella depende el éxito fracaso de implantación del presupuesto base cero. Esta etapa incluye las siguientes actividades:

- **Definir el objetivo esencial de la unidad decisión de manera clara y específica.**
- **Describir la forma en que actualmente desarrolla sus actividades e indicar los recursos nuevos con que se cuenta: ¿quién efectúa las diferentes actividades? ¿Quiénes son los usuarios de los servicios que genera? ¿Para que los usan actualmente ?, Etcétera.**
- **Formular un análisis de sensibilidad de las diferentes opciones que podrían servir de base para que la unidad de decisión realice su labor. Por ejemplo, contratará consultores externos e indica las ventajas y desventajas de cada opción.**
- **Seleccionar la mejor alternativa, en función de un análisis de los factores cuantitativos y cualitativos.**

- **Determinar el nivel mínimo de servicio que debe prestar la unidad de decisión de acuerdo con la opción seleccionada, así como su costo. Indicar también como pueden aumentarse los servicios que genera la unidad de decisión, así como los costos incrementales que habrán de generarse en ese nivel de actividades.**
- **Diseña las herramientas cuantitativas y cualitativas idóneas a fin de que sirvan de marco de referencia para evaluar la calidad del servicio desarrollado por cada unidad de decisión.**

d) Jerarquizar las unidades de decisión.

Una vez que se han determinado los diferentes paquetes o mundiales de decisión, se inicia el proceso de seleccionar un paquete y jerarquizar en función de los criterios más adecuados, las actividades cuyo beneficio sea mayor que su costo. Estos criterios pueden ser rentabilidad, riesgo en la liquidez de la empresa. También pueden constituirse un comité que escoja otro criterio, que puede ser la urgencia de dicha actividad. Lo más seguro es que algunas unidades de decisión no se lleven a la práctica porque no podrían cubrirse con presupuesto asignado. La mecánica de jerarquización permite seleccionar unidades de decisión que provengan de cualquier área, siempre y cuando cumpla con el criterio establecido. La principal ventaja de esta fase es que se logra una reasignación de recursos económicos y humanos para su empleo óptimo en las

áreas donde sean más útiles, logrando así también mayor comunicación y participación de toda la empresa.

e) Elaborar unidad decisión e integrarlas al presupuesto maestro.

Una vez efectuada la jerarquización, deben elaborarse el presupuesto definitivo para cada unidad de decisión. Dicho presupuesto debe ser elaborado de Apolo con el nivel de actividades a cual se pretende trabajar. Una vez concluida la tarea de todos los paquetes unidad decisión que fueron seleccionados, se deben integrar el presupuesto maestro, que incluye las actividades directas e indirectas del producto.

f) Controlar administrativamente los resultados.

La última fase puede ser denominada seguimiento. De nada serviría haber efectuado todas las fases de la metodología, si una definición presupuesto no se controla que cada unidad decisión cumpla con sus actividades programadas, de tal modo que si no lo hacen, se aplica oportunamente las acciones correctivas.

Análisis de variaciones.

Analizar las variaciones existen entre los datos reales y los estándares pueden llevar al administrador a evaluar de una mejor forma las razones por las cuales el presupuesto para un periodo no pudo ser cumplido.

Ejemplo. La empresa transa SA de CV tiene la siguiente información para formular su presupuesto:

Ventas esperadas: 50 000 unidades

Precio de venta esperado: \$12 por unidad

Requisitos de producción (por unidad):

Materia prima: 3 kg de material A, a un costo de \$1 por kg

Mano de obra directa: 1 hora de MOD, a un costo de \$4 por hora MOD

GIF variables: se calculan en función a las horas de MOD, con una tasa de \$1 por hora de MOD

GIF fijos: \$25 000

GIF variables: \$50 000

Gastos de operación variables: 12.5% de las ventas

Gastos de operación fijos: \$50 000

Durante 2009, sin embargo, existieron algunas variaciones a lo que se había presupuestado.

1. El precio por unidad aumentó de \$12 a \$12.50 debido a que la inflación en la industria de la compañía fue mayor que la mostrada por el índice nacional de precios al consumidor.
2. El precio de la materia prima también aumentó su precio, y pasó de \$1 a \$1.20 por kilogramo.
3. Las horas MOD durante el año fueron de 55 000, en lugar de las 50 000 estimadas, lo cual implica que se invirtió 1.1 hora de MOD en cada unidad producida, en lugar de la tasa estándar de 1 hora de MOD por unidad.
4. El GIF variable real fue diferente al presupuestado debido al aumento de horas de MOD utilizadas; sin embargo, ocurrió una optimización en los costos variables que los disminuyó de \$1 por hora MOD a sólo \$0.80.
5. El GIF fijo disminuyó 20%, debido también a una política de reducción de costos indirectos fijos de producción.
6. Al aumentar las ventas, lo hicieron también en forma proporcional los gastos de operación variables.

A continuación se presentan tanto el Estado resultado real como el presupuestado:

	Presupuestado 2009	Real 2009
Ventas:	\$600 000	\$625 000
Costo de ventas		
MP	150 000	180 000
MOD	200 000	220 000
GIF variables	50 000	44 000
GIF fijos	25 000	20 000
Ut. bruta	175 000	161 000
GO variables	75 000	78 125
GO fijos	50 000	50 000
Ut. de op.	50 000	32 875

si se comparan el Estado resultados presupuestado con el real, se observa que a pesar de que las ventas aumentaron, la utilidad de operación disminuyó.

Para determinar cuáles fueron las causas de esta situación, en donde se esperaría que al aumentar las ventas, aumentar a mí la utilidad de operación, resulta conveniente analizar cada cuenta con variación entre ambos estados resultados, utilizando las variaciones estándar como sigue:

MP

Variación en uso

$$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades de} \\ \text{MP reales} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades de} \\ \text{MP estándar} \end{array} \right) (\text{Precio estándar}) \quad (150\,000 \text{ kg} - 150\,000 \text{ kg}) (\$1) = 0$$

Variación en precio

$$(\text{Precio real} - \text{Precio estándar}) \left(\begin{array}{c} \text{Unidades de} \\ \text{MP reales} \end{array} \right) \quad (\$1.2 - \$1.00) (150\,000) = 30\,000 \text{ Desfavorable}$$

MOD

Variación en eficiencia

$$\left(\begin{array}{c} \text{Horas de} \\ \text{MOD reales} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Horas de} \\ \text{MOD estándar} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Tarifa de} \\ \text{MOD estándar} \end{array} \right) \quad (55\,000 - 50\,000) (\$4) = 20\,000 \text{ Desfavorable}$$

Variación en tarifa

$$\left(\begin{array}{c} \text{Tarifa de} \\ \text{MOD real} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Tarifa de} \\ \text{MOD estándar} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Horas reales} \\ \text{MOD} \end{array} \right) \quad (\$4 - \$4) (55\,000) = 0$$

GIF variable

Variación en eficiencia

$$\left(\begin{array}{c} \text{Horas de} \\ \text{MOD reales} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Horas de} \\ \text{MOD estándar} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Tarifa de} \\ \text{GIF estándar} \end{array} \right) \quad (55\,000 - 50\,000) (\$1) = 5\,000 \text{ Desfavorable}$$

Variación en tarifa

$$\left(\begin{array}{c} \text{Tarifa de} \\ \text{GIF real} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Tarifa de} \\ \text{GIF estándar} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Horas reales} \\ \text{de MOD} \end{array} \right) \quad (\$0.80 - \$1.00) (55\,000) = -11\,000 \text{ Favorable}$$

GIF fijo

Variación en gasto

$$\left(\begin{array}{c} \text{GIF} \\ \text{fijo real} \end{array} - \begin{array}{c} \text{GIF fijo} \\ \text{presupuestado} \end{array} \right) \quad (20\,000 - 25\,000) = -5\,000 \text{ Favorable}$$

Ventas

Variación en eficiencia

$$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{ventas} \\ \text{reales} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{ventas} \\ \text{presupuestadas} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Precio} \\ \text{de venta} \\ \text{estándar} \end{array} \right) \quad (50\,000 - 50\,000) (\$12) = 0$$

Variación en precio

$$\left(\begin{array}{c} \text{Precio} \\ \text{real} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio} \\ \text{estándar} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{ventas reales} \end{array} \right) \quad (\$12.50 - \$12.00) (50\,000) = 25\,000 \text{ Favorable}$$

Gastos de operación variables

Variación en eficiencia

$$\left(\begin{array}{c} \text{Ventas} \\ \text{reales} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Ventas} \\ \text{presupuestadas} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Tarifa} \\ \text{estándar} \end{array} \right) \quad (\$625\,000 - \$600\,000) (12.5\%) = 3\,125 \text{ Desfavorable}$$

Variación en tarifa

$$\left(\begin{array}{c} \text{Tarifa} \\ \text{real} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Tarifa} \\ \text{estándar} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Ventas} \\ \text{reales} \end{array} \right) \quad (12.5\% - 12.5\%) (625\,000) = 0$$

Una vez que el administrador tiene la información detallada sobre dónde se encuentra la variación, el siguiente paso es determinar a qué se debió al cambio, como sigue:

Robles Ortega, S.A. Conciliación entre la utilidad presupuestada y la real		
Utilidad presupuestada		\$50 000
(–) Variaciones desfavorables:		
Variación en precio de MP	30 000	
Variación en eficiencia MOD	20 000	
Variación en eficiencia GIF variable	5 000	
Variación en eficiencia gastos de op. variables	3 125	(58 125)
(+) Variaciones favorables		
Variación en tarifa GIF variable	11 000	
Variación en GIF fijo	5 000	
Variación en precio de venta	25 000	41 000
Utilidad real		\$32 875

Materia prima: la variación en precio se debió a un aumento de la inflación en el sector industrial en donde se encuentra Robles Ortega, S.A., por lo cual todos los proveedores acordaron un aumento general en la materia prima de 20%, el cual se compensó con un plazo de crédito mayor para la compañía.

Mano de obra directa: la ineficiencia en el uso de horas de mano de obra directa fue originada por el gran número de operarios de nuevo ingreso que se tuvieron durante el año, los cuales requerían un poco más de tiempo para la producción que aquellos empleados con experiencia en el uso de la maquinaria. Sin embargo, el director de producción propuso emprender un programa de motivación del recurso humano que promoviera la eficiencia en el área de producción de la empresa, y manifestó su compromiso de disminuir la tasa de MOD por unidad a 0.9 de hora para el próximo año.

GIF variables y fijos: a pesar de que aumentaron las horas de MOD durante el periodo presupuestal con el consiguiente aumento en las horas de GIF variable, el departamento de supervisión de la empresa logró optimizar costos y redujo la tasa de GIF variable a 0.80 pesos, lo cual en definitiva logró disminuir los GIF variables en 20%, porcentaje de reducción que también sufrieron los GIF fijos.

Gastos de operación variables: los gastos de operación variables consisten principalmente en comisiones a vendedores, y se otorgan con base en un porcentaje de las ventas (12.5%), por lo tanto, el aumento en las ventas durante el periodo afectó también a las comisiones de los vendedores las cuales aumentaron en la misma proporción que las ventas.

- 7-1 ¿Qué diferencia existe entre el proceso y el contenido de la planeación?
- 7-2 ¿Qué relación debe guardar la planeación operativa con la planeación estratégica?
- 7-3 ¿Cuál es el papel del presupuesto en el proceso de planeación estratégica?
- 7-4 Defina qué es un presupuesto y analice cada una de sus partes.
- 7-5 ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de los presupuestos?
- 7-6 Explique cinco variables macroeconómicas y cinco microeconómicas que deben ser consideradas al elaborar el presupuesto maestro.
- 7-7 Comente algunos métodos utilizados para determinar el presupuesto de ventas.
- 7-8 ¿Cuáles son las políticas más comunes para la elaboración del plan de producción?
- 7-9 ¿Qué beneficios genera la elaboración del presupuesto de requisitos de materia prima?
- 7-10 Elabore un diagrama de flujo que muestre la secuencia del presupuesto de operación y del presupuesto financiero.
- 7-11 ¿Qué es la planeación estratégica?
- 7-12 Explique dos circunstancias del aspecto humano que deben ser consideradas para desarrollar el presupuesto.
- 7-13 ¿Por qué es importante el presupuesto de efectivo para la planeación de una empresa?
- 7-14 ¿Cuáles son los objetivos del presupuesto de efectivo?
- 7-15 Explique los tres motivos por los cuales se debe tener efectivo en las empresas.
- 7-16 Explique en qué consiste el método de regresión para determinar la cantidad de efectivo que debe mantenerse.
- 7-17 Explique dos métodos para evaluar la administración del efectivo.
- 7-18 ¿Cómo determinar si falta o sobra efectivo, y a cuánto asciende dicho faltante o sobrante utilizando el método del balance proyectado?
- 7-19 ¿Cuáles son algunas de las partidas que no se incluyen en el estado de resultados proyectado que debe considerarse al elaborar el presupuesto de efectivo?
- 7-20 ¿Cuál es la misión de los estados financieros proyectados o presupuestados?
- 7-21 Explique por qué es importante el presupuesto de efectivo para apoyar el crecimiento de la empresa.
- 7-22 ¿Cuál fue la fuente principal de flujo de efectivo en la década de 1990?
- 7-23 Comente esta afirmación: "La liquidez de una empresa depende de la administración del capital de trabajo."
- 7-24 ¿En qué difiere el boletín B-12 del FASB-95?
- 7-25 ¿Cuál es la filosofía del programa de incremento de flujo de efectivo (PIFE)?
- 7-26 Enumere las seis actividades en las que se centra el PIFE y mencione cinco acciones que se llevan a cabo en cada actividad.
- 7-27 ¿Cuál es el fundamento de la técnica del presupuesto flexible?
- 7-28 ¿Qué se entiende por presupuesto base cero?
- 7-29 ¿En qué áreas se aplica esta técnica y por qué únicamente en ellas?
- 7-30 Explique la metodología para aplicar presupuesto base cero en una empresa.
- 7-31 Explique de qué forma el análisis de variaciones ayuda a la mejora continua.
- 7-32 Explique de qué manera Costeo por Actividades apoya para elaborar los presupuestos anuales.

TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.

¿Qué es un plan estratégico?

Plan estratégico es uno de los términos que los directivos y la prensa utilizan constantemente, aunque no siempre correctamente. Planificar de decidir hoy lo que se hará en el futuro.

Hablar de plan estratégico es hablar del plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado el día de hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stackholders).

La planeación estratégica no debe ser entendida como una suma de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de este momento, utilizar un estilo de dirección que permita la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanente y de cambios rápidos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos en el futuro, que con base en datos actuales sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo. Es un proceso continuo de establecimiento y revisión de planes originado por el cambiante entorno.

ELEMENTOS BÁSICOS DE INGENIERÍA FINANCIERA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Ingeniería financiera es el cúmulo de conocimientos ciertos del área financiera para aplicarlos en el perfeccionamiento de la técnica administradora de los recursos económicos de un ente productivo ya sea o no lucrativo.

La planeación Estratégica aplicada a la Ingeniería Financiera, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objeto de poder planear la actividad financiera de la misma, definir sus estrategias, prevenir los problemas y tomar las medidas para solucionarlos, siempre alineada la ingeniería financiera con la estrategia integral de la organización. La ingeniería financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica a la empresa en tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso de planeación y así poder estructurar un plan estratégico completo.

Por medio de la ingeniería financiera se puede:

- **Prevenir y solucionar los problemas financieros**
- **Optimizar es el uso de los recursos económicos**
- **Definir la estructura financiera óptima**
- **Identificar, analizar y decidir las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.**
- **Identificar, prevenir y evitar los riesgos y debilidades de las empresas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de las mismas.**
- **Evaluar la actividad financiera de la empresa.**

Variables a considerar

- 1. Factores externos a la organización**
- 2. Factores macroeconómicos nacionales**
- 3. Factores macroeconómicos internacionales**
- 4. Factores de mercados financieros**

5. Factores internos de la empresa como lo son:

- **Tasa interna de rendimiento**
- **Costo de Capital**
- **Costo de oportunidad**
- **Fuentes de Financiamiento**
- **Disponibilidad y oportunidad de recursos económicos**

INGENIERÍA FINANCIERA ES LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS FINANCIERAS, MATEMÁTICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA ESTABLECER LAS BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, ASÍ COMO LAS TÁCTICAS A SEGUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS. DISEÑA MECANISMOS E INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYAN A DISMINUIR EL RIESGO-NEGOCIO Y RIESGO-MERCADO, ASI COMO MANEJAR EL RIESGO-PAÍS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL MEDIO AMBIENTE OFRECE, CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS ORGANIZACIONALES.

Factores Internos de la Empresa

Necesidades de Liquidez

a) Control de Riesgo.- Que tanto riesgo está dispuesta la empresa a correr en la búsqueda de sus objetivos y dichos riesgos deberá minimizarlos.

b) Costo de Implantación.- Costo de asesorías externas, costo interno de reingeniería de operación, intermediarios financieros y otros elementos humanos y materiales que intervengan en el proyecto.

c) Profesionalización y Capacitación.- Debe contemplarse la necesidad de profesionalizar a la empresa y dar capacitación sofisticada al staff ejecutivo y a toda la organización por niveles.

d) Modernización de la contabilidad (sugerencia aplicable Sistema tipo **ERP**)

Factores Externos a la Empresa

- **Inestabilidad de los mercados**
- **Política fiscal**
- **Avances Tecnológicos**
- **Macroeconomía**
- **Mercados Financieros**

FUNCIONES

Planteamiento de estrategias en cuanto:

- **Tasas de interés y la Administración de excedentes de tesorería**
- **Fuentes de Financiamiento Adecuadas**
- **Políticas de inversión en Activos Fijos**
- **Política de reinversión de utilidades y Políticas de desinversión**
- **Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión**
- **Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos**
- **Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones**
- **Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera**

- **Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.**
- **Administrar los excedentes financieros**
- **Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa**
- **Planear el financiamiento corporativo**
- **Identificar nuevos negocios**
- **Reestructurar financieramente a la empresa**
- **Diseñar portafolios de inversión.**
- **Planear coberturas para los riesgos**
- **Analizar posibles fusiones o escisiones**

Existen tres tipos de planeación, diferenciándose cada uno de ellos por la duración del proceso y por la dimensión de estructura a la que se aplicará, en donde ésta se dirige a toda la empresa o bien a sus áreas o departamentos específicos. A continuación se presenta un recuadro que esquematiza los tipos de planeación e incluye los tres niveles de las organizaciones:

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

De acuerdo a la figura anterior, a continuación se describen los tipos de planeación por niveles, en forma pormenorizada:

Nivel institucional

En este nivel se realiza lo que se denomina Planeación Estratégica, porque los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la empresa. Por tal motivo, este tipo de planeación, cumplen con la tarea de enfrentar y disminuir la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlas.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar en consideración a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- **Constituye la base u origen para los planes específicos subsecuentes.**
- **Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección de la empresa.**
- **Establece un marco de referencia general para toda organización.**
- **Se maneja información básicamente externa.**
- **Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.**
- **Cubre amplios periodos.**
- **No define lineamientos detallados**
- **Su parámetro principal es la eficiencia.**

Steiner define planeación estratégica como: "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos."

Nivel intermedio

Este nivel recae las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. En esta etapa se origina lo que se llama planeación táctica, en donde las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas o departamentos menos amplios y se produce en niveles medios de la jerarquía.

La planeación táctica (a corto plazo, menos de un año) está encaminada al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los

objetivos a corto plazo. Normalmente se aplica en un área específica o departamento.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.

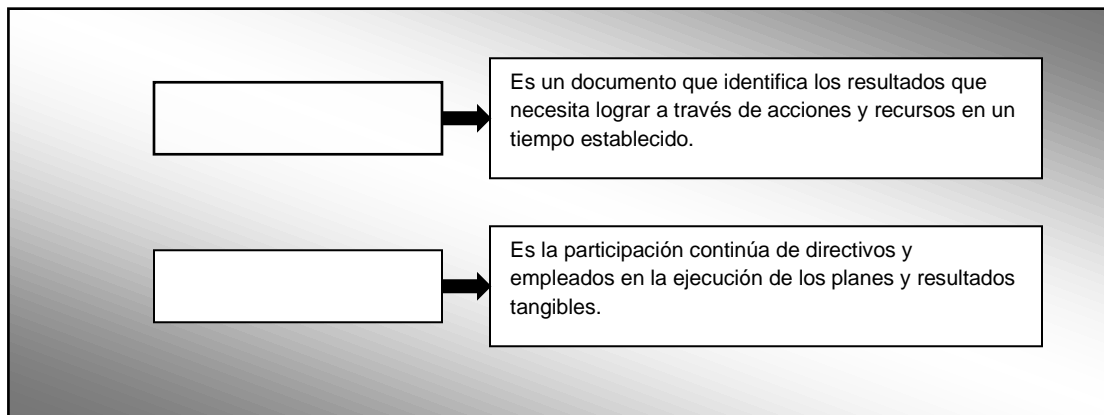
Como anteriormente se mencionó la diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos, esto quiere decir, que mientras más largo es el elemento tiempo, éste se convierte en estratégico. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación en un área o departamento.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.**
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes).**
- Se refiere a un área o departamento específico de actividad de las que consta la empresa.**

- **Se maneja información externa e interna.**
- **Está orientada hacia la coordinación de recursos.**
- **Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.**

La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr la empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. Tiene dos partes independientes que se describen en la siguiente figura:



Los administradores utilizan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito, es decir, es un proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo donde se desarrollan a un año o menos.

La planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados en tareas u operaciones específicas, por lo tanto, busca la eficiencia.

La planeación operacional, está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa

La empresa obtiene ventajas al planear sus objetivos, entre los más importantes son:

- **Requiere actividades con orden y propósito: Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo.**
- **Señala la necesidad de cambios futuros: La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente para evitar a que tienda a dejar que las cosas ocurran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.**
- **Contesta a las preguntas "y que pasaría si...": Tales preguntas permiten al que efectúa la planeación ver,**

a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

- **Proporciona una base para el control: Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.**
- **Ayuda al gerente a obtener status: La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.**

Al mismo tiempo que se consiguen ventajas al ejecutar la planeación, también se corre el riesgo de obtener desventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- **La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.**
- **La planeación cuesta mucho, en ocasiones el costo de la planeación excede a su contribución real.**
- **La planeación tiene barreras psicológicas, normalmente las personas que se enfocan más hacia el presente que hacia el futuro.**
- **La planeación ahoga la iniciativa: la planeación obliga a los gerentes a conducirse de una forma rígida al ejecutar su trabajo.**
- **La planeación demora las acciones.**
- **La planeación tiene limitado valor práctico, ya que es demasiado teórica.**

Organización

Es la creación de la estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

También se define como la agrupación de actividades para alcanzar los objetivos conjuntamente con sus responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.

En esta etapa hay que considerar tres puntos esenciales que facilitarán una buena organización que a continuación se mencionan:

- 1. Dirigir.**
- 2. Instruir.**
- 3. Motivar.**

Algunas de las actividades que deben realizarse son:

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados conforme la decisión tomada.**
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.**
- c. Motivar a los miembros.**
- d. Comunicar con efectividad.**
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.**
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.**
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.**

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Una estructura organizacional debe estar soportada con una descripción de puesto para el gerente de cada área. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- **Título del puesto del departamento**
- **A quién debe de reportar.**
- **Requisitos esenciales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etcétera.)**
- **Responsabilidad de supervisión, esto es, que puestos le reportan y por los cuáles es responsable (autoridad).**
- **Resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar y funciones por las que se es responsable.**

Es importante que una estructura organizacional esté bien definida debido a que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Algunos de los factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional son:

Los factores internos de la organización son:

1. **Enfoque conceptual adoptado, esto es, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones**

descentralizada, con mayor delegación de autoridad.

- 2. Espacio de control que corresponde al número de empleados que reportan a un supervisor.**
- 3. Diversidad de productos y clase de operación.**
- 4. Tamaño de la organización.**
- 5. Características de los empleados si son profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.**

Los factores externos de la organización son:

- 1. Tecnología utilizada.**
- 2. Características del mercado, tales como: estabilidad, tipos de clientes, etc.**
- 3. Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.**

Dirección

Perdomo menciona que es lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. Esta fase del proceso se considera como dinámica ya que se encamina a lograr que se hagan los planes.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo a la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La dirección es dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales establecidas en la organización, es hacer que

las cosas marchen. La dirección se relaciona con la acción de cómo poner en marcha, y tiene que ver con las personas que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Importancia de la Dirección

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. La dirección es ver todo el panorama general de la empresa, pero lo más importante, no es tanto dominar a detalle la operación de cada una de las áreas que componen a la misma, sino saber supervisar las órdenes dadas.

Para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección

debe incluir dos aspectos guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos.

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- 1. Nivel global:** Abarca la empresa como totalidad; Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Este nivel corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- 2. Nivel departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa donde se involucra al personal de mandos medios, es decir, a nivel gerencial. Se aplica a la planeación táctica de la empresa.
- 3. Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

La Dirección debe de contener cuando menos dos características que son:

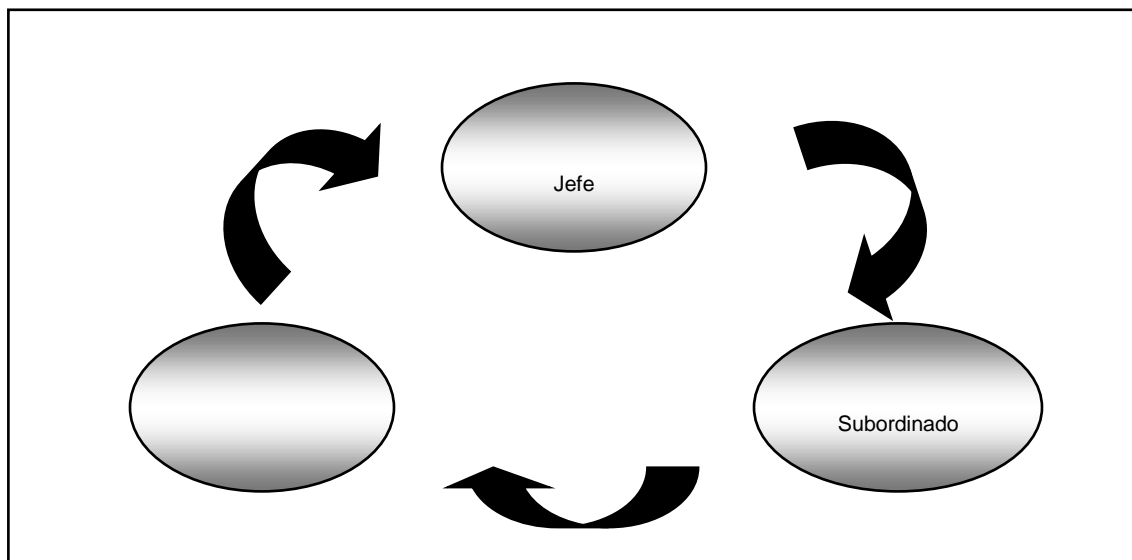
- Unidad de Mando** que se refiere a que un subordinado debe de rendir cuentas a un sólo superior con la finalidad de evitar conflictos al

dividir la lealtad, prioridad y recibir órdenes contradictorias.

- **Delegación** que consiste la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad para ejecutar las obligaciones, pero con supervisión

La Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos, cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Se puede señalar que existen tres elementos que intervienen en la Dirección que son:



INCORPORACIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS

No existe empresa que trabaje con circunstancias estables, siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar que tipo de decisiones sean.

El riesgo en la evaluación de proyectos, se refieren a una situación en que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual debe conocerse con anticipación, con ello, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones. La variabilidad de los ingresos puede darse desde el no logro hasta su recepción completa, teniendo en medio una gama intermedia de probabilidades de ocurrencia.

VENTAS POSIBLES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	VENTAS ESPERADAS
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
VENTAS -----	-----	-----
ESPERADAS 720	100%	228

Las ventas esperadas de 228 serían la base del cálculo del proyecto, siendo ese monto de ventas la base sobre la que se estimarían las operaciones inherentes al proyecto de análisis.

La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento. Si no pudiéramos definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de cada nivel de ventas, y quizá tampoco el mismo nivel de ventas, estaríamos en un caso de incertidumbre.

Cuando esto sucede, lo más común es que se estimen los volúmenes o montos de los beneficios, así como la probabilidad de ocurrencia en forma subjetiva, tratando de acercarse a la realidad. Después de haber hecho lo anterior se formula un cuadro similar al realizado bajo la situación de riesgo. Aquí se emplea la técnica de la Estadística Inferencial (Cálculo Matemático de Probabilidades).

EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA

En el capitalismo, la eficiencia y productividad se materializan en utilidades que dependen en grado muy importante de la planeación y del presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio idóneo para generar utilidades y es el camino que recorrer la Dirección

General para hacerle frente a las siguientes responsabilidades:

- ✚✚** **Obtener atractivas tasas de rendimiento sobre el capital invertido que sean acordes con las expectativas de los inversionistas.**
- ✚✚** **Interrelacionarse las funciones de compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales, para lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad.**
- ✚✚** **Para fijar políticas, examinar su cumplimiento y volverlas a plantear cuando no se cumplan las metas que justificaron su implementación.**

Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin utilización de presupuestos, sin embargo estas personas no están conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente verificada, discutida y analizada. Es entonces cuando se utilizan los fundamentos del presupuesto aunque no lo tengan implementado como sistema.

Un caso contrario al anterior, es cuando hay quienes afirman que “Hacer gerencia significa lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se necesita:

- ✚** **Fijar planes generales de acción para el futuro.**
- ✚** **Pensar con creatividad.**
- ✚** **Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos empresariales.**

- ✚ **Comparar resultados, haciendo un análisis de las variaciones y estableciendo soluciones adecuadas.**

- ✚ **La gerencia tiene que entender que la instalación y la de vigilancia del sistema tienen su costo y por lo tanto debe concedérsele la importancia que se merece. Los planes los evaluarán y analizarán con el Comité compuesto por los jefes de departamento y con la junta directiva. Al aprobar los planes se está aceptando que los mismos reportan mayores beneficios y por lo tanto debe asignarse los recursos que se necesiten para su ejecución.**

- ✚ **La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación a tomar decisiones, son cualidades que nunca debe olvidarse sobre todo por el gerente de la empresa moderna.**

El presupuesto y la planeación estratégica.

Los modelos de planeación estratégica de productos son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la empresa, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la

especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hace la definición de las metas y planes detallados, presupuesto y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la prensa estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben llevarse a cabo con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio.

De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecución operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los que componen la

organización alrededor de estas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada miembro de la organización sienta que tenido una participación activa y opinión en este acuerdo de voluntades. La planeación de la necesidad de un compromiso de la alta administración para promover la participación de todos los niveles; un proceso administrativo que organice, provea, aplique y control de los recursos; una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades; un proceso de control y coordinación de las funciones y de forma permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y replanificación tanto en sentido ascendente como descendente.

El verdadero propósito de la planeación es dar a cada integrante las guías, los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica está dado por la definición de la misión y visión de la empresa. La misión, es la expresión de la razón de ser, de la razón de la existencia de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. Por otra parte, la visión es una proyección anhelada de la organización en la que se vislumbran los sueños

triviales a lograr en un futuro a largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los que conforman a la empresa.

En el siguiente nivel de la planeación estratégica está la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos ante la de ello los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo.

Los objetivos generales y por áreas serán el marco de referencia para plantear los programas de cada área y los proyectos oficiales que apoyarán a la empresa hacia el logro de la visión.

Todos los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que indican las metas específicas de las áreas, equipos y de las personas. La cuantificación del dinero ensayo para alcanzar las metas se ve en los presupuestos. Adicionalmente se necesita plantear estrategias que digan el cómo por las claves para el avance exitoso de todas las partes para alcanzar los objetivos trazados.

Los presupuestos se encuentran en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en

tiempo y económicos, para ventilar y cada una de sus amigas en particular. Este aspecto de concretar le da al presupuesto una importancia vital, porque el asiento en sus pronósticos y la fidelidad de su ejecución para determinar el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer un seguimiento con respecto a las operaciones, con los insumos, la producción, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

En otras palabras, la información asume un rol fundamental para el control, ya que permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. La información nos permite hacer un monitoreo de todas las actividades, el acompañamiento necesarios para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de despidos y finalmente el seguimiento de los acuerdos establecidos por tales replanteamientos.

Ventajas de la planeación estratégica.

- ✚ Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.**

- ✚ **Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante ciertas situaciones.**
- ✚ **Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.**
- ✚ **Se concretan actividades y se compromete al personal con el logro de las metas.**

OBJETIVO GENERAL. Proporcionar lineamientos generales y los pasos para poder elaborar un presupuesto sobre bases lógicas y ordenadas y sobre todo los compromisos que asumen los diferentes niveles de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ⊕ **Describir los pasos considerados en los planes de la empresa.**
- ⊕ **Destacar la etapa del proceso presupuestal.**
- ⊕ **Enunciados las relaciones de coordinación entre departamentos para la preparación del presupuesto.**
- ⊕ **Relacionar las principales fuentes de información tanto internas como externas indispensables para poder elaborar un presupuesto desde el punto de vista funcional, es decir ventas, producción, relaciones industriales.**
- ⊕ **Señalar cómo los presupuestos funcionales permiten integrar el presupuesto global y poder proyectar los Estados Financieros.**

- ⊕ **Explicar las funciones del equipo o comité de presupuestos y de la persona que se haga cargo de los mismos.**
- ⊕ **Presentar el contenido beneficios de un manual formal del presupuesto.**

MARCO CONCEPTUAL.

Es frecuente encontrar empresarios que creen que pueden lograr el éxito de sus empresas sin ninguna necesidad de apoyarse en los presupuestos. Sin embargo, de una manera u otra, de manera consciente o inconsciente, aún aquellos que dicen que no utilizan presupuestos, que los utilizan, ya que consultan sus elementos esenciales, aunque la estructura de la empresa no haya una persona encargada del trabajo presupuestal. Para de esta manera, la actividades tales como la de estimar el costo de la nómina, la facturación, los pasivos, el flujo de caja, se llevan a cabo implícitamente en la inactividad presupuestal.

Lineamientos generales para la elaboración de un presupuesto:

- ⊕ **crear conciencia en todos los integrantes de la organización sobre la conveniencia de elaborar presupuestos, tomando en consideración su naturaleza flexible y también sus limitaciones.**

- ⊕ **De acuerdo con las características de cada empresa, por su tipo de actividad, su crédito comercial o prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, definitivamente condicionarán las metas presupuestales.**
- ⊕ **El entorno económico, social, tecnológico y competitivo tanto nacional como internacional, es indispensable la consulta de los presupuestos, ya que incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen la base del Business Plan que es un presupuesto a largo plazo (Planeación Estratégica).**
- ⊕ **Es necesario indicar la responsabilidad de los encargados de los presupuestos, elaborar formatos, y definir criterios muy claros sobre la recepción y suministro de información. Definir las etapas de desarrollo y el tiempo de cada una.**

LABOR DE CONCIENTIZACIÓN

Esta labor se debe realizar tanto con la gente de nivel operativo, como todas las personas que están en el área administrativa.

Cuando se dice nivel operativo, el concientizar a la gente es crucial, pues en este nivel recae la ejecución de los

planes de la dirección, tanto en la fabricación como la comercialización de los productos.

Si hablamos del nivel administrativo, de todos los gerentes deben tener claridad de las ventajas en la adopción de un sistema presupuestal, para definir el horizonte comercial y financiero de la empresa, además de facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio empresarial.

En la fase de concientización es muy importante tener presente los siguientes conceptos:

- ⊕ Los objetivos trazados por la dirección siempre deben ser cuantificables, largos y alcanzables. Si se hace esto, están previniendo conflictos en la empresa en la ejecución de los presupuestos.**
- ⊕ Las personas que intervienen los presupuestos deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas, y seleccionar las más favorables y poder evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes llevarán a cabo dichos planes.**
- ⊕ Los planes nunca deben exceder a la capacidad productiva, comercial y financiera de la empresa y tampoco deben ir más allá de las habilidades de las personas que nos va a desarrollar.**
- ⊕ La planeación y los presupuestos no deben ni pueden ser inflexibles, dice camisa de fuerza que**

ahoguen la iniciativa de sus ejecutores. Del mismo modo, tampoco pueden presentar márgenes de maniobra o márgenes de error efectivos que propicien la ambigüedad y la subjetividad.

- ⊕ **Los planes deben generar el compromiso de las personas damnificadas y ejecutoras, así como favorecer la participación activa en su elaboración de todas aquellas personas que integran la empresa. Quizás esta manera, sólo así será posible utilizar de manera óptima los recursos humanos disponibles y poder evitar la competencia entre quienes formulan los planes y quienes lo ejecutan.**

DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES.

El diagnóstico interno es un factor fundamental de planeación, el cual debe ser expresado monetariamente a través del presupuesto. Es por ello que es necesario tener en cuenta las variables que se van a analizar a continuación, que si se toman en cuenta, le van a garantizar que los presupuestos que usted prepare tengan dimensiones cuantitativas y adicionalmente monetarias. VARIABLES a considerar siempre en los presupuestos;

- ⊕ **Situación Financiera.** El balance general, respecto al endeudamiento o pasivo, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la

concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los accionistas y proveedores, contribuye a la obtención de fondos para la capitalización, que sumados a la generación interna de recursos financieros, condicionan las decisiones a tomar en áreas tales como la investigación y desarrollo y proyectos y estudios de oportunidades de crecimiento. La situación financiera permite determinar las posibilidades reales de progreso y establecer estrategias competitivas que será la base del crecimiento de las operaciones o en el peor de los casos la simple supervivencia.

⊕ **Eficiencia y Productividad.** La eficiencia comprende todas las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos. Por su parte, la productividad se expresa como la producción por hora-hombre o distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra o en su caso, hora-máquina. Estos resultados dependerán de los elementos tales como el avance tecnológico de la empresa, la distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia están estrechamente relacionados con el sistema de logística, es decir inventarios y transporte, la naturaleza de los procedimientos

administrativos y los coeficientes de productividad, que tiene influencia notable sobre los costos y por lo tanto sobre la fijación de los precios de venta. Por lo tanto, estas variables influyen en los presupuestos de las empresas y siempre deberán ser tomados en cuenta.

⊕ **Actualización tecnológica.** La influencia del desarrollo tecnológico sobre los costos, la intensidad de los reprocesos y la calidad de los productos, aceptan sin duda a los presupuestos comerciales, están sujetos a la competitividad de precios y calidad.

⊕ **Políticas gerenciales.** En el financiamiento, ya sea para la operación en capital de trabajo o para la expansión de actividades, sin lugar a dudas siempre se basa en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiamiento sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de los intereses. De la misma forma, la política del manejo de inventarios, se reflejará en los presupuestos de compras y de producción y las políticas de sueldos y salarios así como políticas de crédito y cobranzas se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, en la comercialización o marketing y el flujo de caja.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.

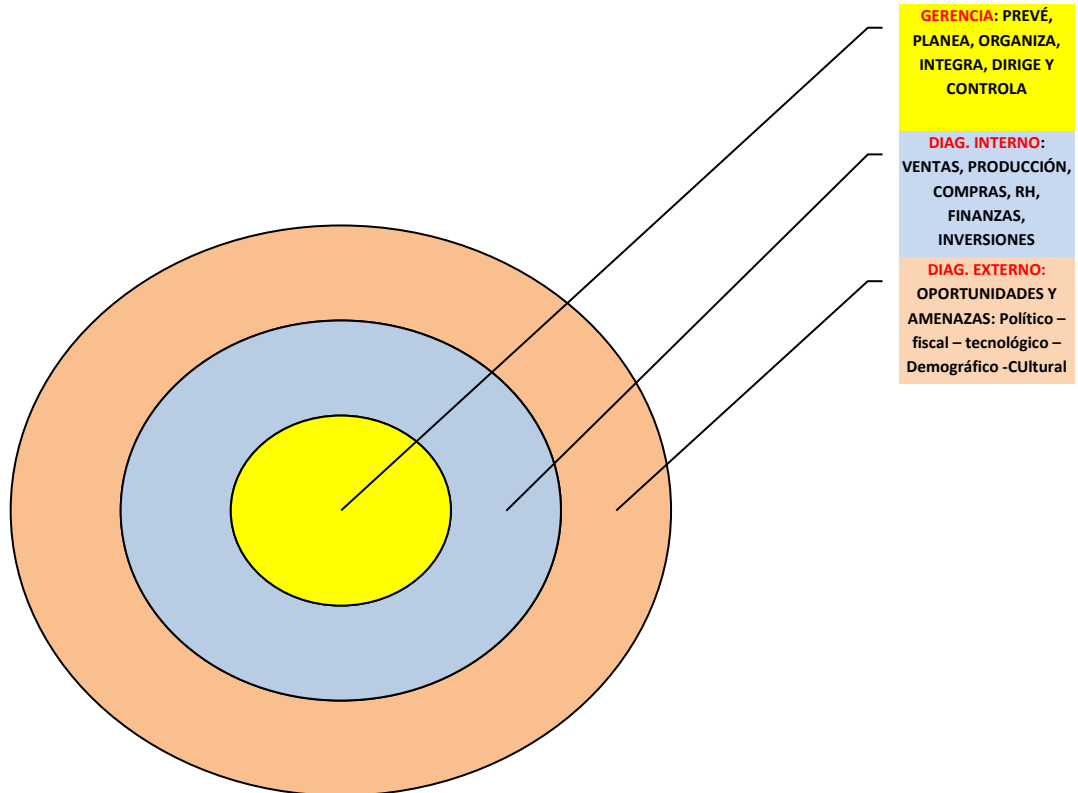
Ninguna compañía puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las **características del entorno se deben tener en cuenta en los planes y los presupuestos. Entre estas características del entorno están:**

- ⊕ **El desempeño de los competidores tanto nacionales como extranjeros;**
- ⊕ **Las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento;**
- ⊕ **Las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras;**
- ⊕ **El comportamiento de la inflación y la devaluación,**
- ⊕ **Las tasas de interés, y las políticas establecidas por el gobierno en materia de impuestos;**
- ⊕ **Los salarios mínimos,**
- ⊕ **El seguro social y por supuesto**
- ⊕ **El comercio exterior o internacional.**

En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio de la competencia. Como se puede observar, el entonces cuando cobra especial importancia la evaluación de los parámetros tales como:

- ⊕ **La imagen de la marca,**
- ⊕ **Los gustos y las preferencias de los consumidores;**
- ⊕ **las habilidades de la fuerza de ventas;**
- ⊕ **la calidad y precios;**
- ⊕ **el prestigio de la empresa nacional e internacional y**

⊕ **las tendencias de participación en el mercado donde actúa la empresa.**



En la gráfica anterior se están incorporando 2 clases de variables que afectan el comportamiento de la empresa:

- 1. Las variables que dependen de la administración, llamadas **variables controlables**.**
- 2. Las variables que no dependen de la administración, llamadas **no controlables**. A estas variables particularmente se les debe prestar especial atención, ya que representan graves riesgos para la empresa.**

VARIABLES CONTROLABLES	VARIABLES NO CONTROLABLES
Objetivos	Gustos del consumidor
Estrategias competitivas	Disposiciones gubernamentales
Políticas gerenciales	Inflación y devaluación
Proyectos de inversión	Tasas de interés
Calidad del producto	Estabilidad política
Canales de distribución	Ingreso per cápita del consumidor
Campañas promocionales	Acciones de la competencia.
Sistema de producción	Tendencias demográficas

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PRESUPUESTAL

En la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades que se asignan a cada uno de los participantes en la elaboración del presupuesto y establecer normas referentes al flujo de información, la secuencia seguir, y la coordinación, para garantizar su elaboración en tiempo y forma de asegurar la intervención de todos los niveles de la empresa en la labor del presupuesto. Esta organización del trabajo depende del tamaño de operaciones de la empresa, como se establece a continuación:

EMPRESAS MIPYMES's Y EMPRESAS MEDIANAS.

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de un tamaño reducido, del trabajo presupuestal de responsabilidad del departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las siguientes funciones:

- 1. Sostener reuniones con la dirección general y con los jefes de cada departamento, con el fin de conocer sus puntos de vista respecto al sistema y política de la empresa.**
- 2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios de los diferentes departamentos y diseñar métodos informáticos aplicables en cada una de las fases de preparación y control del presupuesto.**
- 3. Difundir las técnicas de elaboración del presupuesto en los primeros operativo y administrativo y capacitar en la elaboración de las células presupuestarias.**
- 4. Además el presupuesto con las estimaciones elaboradas por áreas y que son reflejadas en las células presupuestales.**
- 5. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de Tesorería y un análisis a detalle de los estados financieros.**
- 6. Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados presupuestados con lo real es, analizar y explicar las variaciones y sus causas y sugerir las medidas correctivas pertinentes.**

EN EMPRESAS GRANDES.

Si la estructura de la empresa es compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacionales e internacionales, y de capacidad económica, lo correcto es integrar un Comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

- 1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director del presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.**
- 2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.**
- 3. Consideraría aprobar los cambios del presupuesto general, una vez que se inicien las operaciones que los generaron.**
- 4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y su ejecución. En estas empresas, el liderazgo recae en un director de presupuestos y sus responsabilidades son:**
 - a. Preparar el manual de presupuestos, con instrucciones claras de cómo se elaboran los mismos.**
 - b. Reúne la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, organizar dicha información, analizarla y someterla a la consideración del Comité.**
 - c. Informar oportunamente a cada nivel de la organización sobre los cambios aprobados por el Comité.**

- d. Conseguir la información financiera sobre el análisis del comportamiento presupuestal en todos sus campos.**
- e. Recibir los datos estimados de las jefaturas y gerencias y transcribirlos a los niveles organizacionales, cuyos presupuestos dependen de ellos.**
- f. R presupuestos funcionales, y con base en información financiera actual, preparar los estados financieros basados en los pronósticos de las carencias, divisiones o departamentos.**
- g. Preparar los análisis especiales de ejecución presupuestal que necesita la gerencia general, el Comité o las jefaturas funcionales.**

ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Ya sea que una empresa tenga implantado un sistema de presupuestos como herramienta de planeación y control, o que se trate de implementar, en ambos casos se deben considerar las etapas siguientes en su preparación:

- 1. Preiniciación.**
- 2. Elaboración del presupuesto.**
- 3. Ejecución.**
- 4. Control.**
- 5. Evaluación.**

PRIMERA ETAPA: PREINICIACIÓN.

Para las etapas anteriores se sugiere elaborar una gráfica de GANTT en donde en cada renglón se establecen los 5 puntos listados. Se abrirán al menos 9 columnas, como sigue: Junta directiva, Gerencia general, Comité de planeación, Función de compras, Función de producción, Función de ventas, Función de recursos humanos, Función de Tesorería, Presupuestos.

Este Diagnóstico contribuye a sentar las bases de la planeación, tanto estratégica es decir a largo plazo, como táctica es decir a corto plazo, de tal manera que exista objetividad a tomar decisiones en los siguientes campos:

- ⊕ Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.**
- ⊕ Selección de opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.**

La selección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento, van acorde con la naturaleza de los objetivos generales y específicos que son establecidos por la dirección General de la empresa.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de 2 clases de objetivos

Objetivos Generales.

- ⊕ Colocar productos en los canales de comercialización previstos que poseen calidades competitivas y precios**

apropiados para el consumidor y que tengan márgenes de utilidad atractivos.

- ⊕ **Incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.**
- ⊕ **Consolidar la participación en el mercado con productos de calidad, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas perfectamente bien capacitada.**
- ⊕ **Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento interna atractiva, mediante la integración de los factores: *valorización* de la empresa y *dividendos* a repartir entre los socios.**
- ⊕ **Establecer mecanismos que permitan la construcción de una empresa dinámica, con empuje y creciente en todas sus operaciones comerciales.**
- ⊕ **Crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.**

Objetivos Específicos.

- ⊕ **Alcanzar un crecimiento de “X” % en el volumen anual de ventas, expresado en “y”% por variación de precios y un “Z”% por captación de nuevos mercados.**
- ⊕ **Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual de “X”% antes de impuesto sobre la renta.**
- ⊕ **Lograr un grado de integración nacional del X% en la fabricación del producto y mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos Z1 y Z2.**

- ⊕ **Financiar las operaciones normales de la empresa, es decir el capital de trabajo, con los fondos monetarios generados por el giro interno del negocio (ventas al contado, recuperación oportuna de la cartera, rotación adecuada de inventarios, rendimiento apropiado de las inversiones temporales en Tesorería).**

Una vez que estén ya definidos los objetivos específicos, se asignan los recursos - especialmente cuando surge la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.) -, y se establecen las estrategias y políticas que van a contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Por ejemplo:

- ⊕ **Cuando el objetivo es incrementar las ventas, es necesario considerar las ventajas, desventajas y las posibilidades de opciones como son la concesión de mayores plazos, otorgamiento de mayores descuentos, la creación de mercados, el mejoramiento de los productos, la reducción del tiempo de envío a los clientes o bien el envío de los proveedores a la empresa y el refuerzo financiero de la publicidad.**
- ⊕ **Cuando el objetivo de adquisición de activos, es indispensable determinar el financiamiento de compra**

(fondos provenientes de los accionistas o de los organismos crediticios), sin descartar la viabilidad del arrendamiento o leasing.

- ⊕ **Cuando el objetivo radica en minimizar los costos de almacenamiento de los inventarios, se debe estudiar el impacto de esta medida sobre los costos de colocación de los pedidos que tienden a crecer cuando el interés de reducir los volúmenes inventarios almacenados se confronta con mayores pedidos.**

Los objetivos, estrategias y políticas propuestas por la dirección de la empresa y su comité asesor se dan a conocer al personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enterada, elaboran sus propios planes. Debido a que los diversos niveles organizacionales hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes que articulen entre las diferentes áreas del mismo departamento y entre los diferentes departamentos a su vez. Posteriormente, una versión depurada de todos los planes se somete a la aprobación de la dirección.

SEGUNDA ETAPA: Elaboración del Presupuesto.

Con base en los planes aprobados por cada nivel funcional por parte de la dirección, ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestarios. Entonces se procede según las normas establecidas como se detallan a continuación:

- ⊕ **En ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para poder garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.**
- ⊕ **En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según las estimaciones de ventas y de las políticas establecidas sobre los inventarios y productos terminados.**
- ⊕ **Las compras se estiman o calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas sobre los inventarios de productos terminados.**
- ⊕ **Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.**
- ⊕ **La departamento de relaciones industriales o de recursos humanos, o en Finanzas el Departamento de Nóminas, deben preparar el presupuesto de nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo hacen con base a los requerimientos de personal y por cada departamento y de acuerdo con los criterios de remuneración y disposición de la Ley Federal del Trabajo, en el caso de México.**
- ⊕ **Por lo que toca a los proyectos de inversión requieren de un tratamiento especial para la cuantificación de los recursos. El correcto cálculo de los proyectos de inversión son**

elaborados por ejemplo por los miembros de la Dirección de Finanzas o bien por la Dirección de Activos Fijos y/o Inversiones. El cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o en su caso de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a un área de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación, o en su defecto a empresas consultoras contratadas.

- ⊕ **Es responsabilidad de la función presupuestal reunir toda la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales a las normales. El presupuesto consolidado se entrega a las Dirección general con los comentarios y recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a hacer los ajustes correspondientes., aprobarlo, publicarlo y difundirlo.**

TERCERA ETAPA: Ejecución.

- ⊕ **La ejecución no es otra cosa que poner en marcha los planes, con el consecuente interés de alcanzar lo objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo**

eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas. En esta etapa, el Director de Presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las gerencias, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar los informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área o departamento y con sus metas propuestas.

CUARTA ETAPA: Control.

El Presupuesto es como un termómetro que mire la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, dicho presupuesto estaría incompleto si no se le incorpora la etapa de control, en la cual mediante un monitoreo o supervisión, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, esto puede determinar hasta qué punto puede manchar la empresa con el presupuesto como un patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio diario del control, se tienen que ir comparando los pronósticos contra los hechos reales y pidiéndoles a los responsables una explicación de las variaciones.

Entre las actividades más importantes a analizar en esta etapa, se detallan las siguientes:

- ⊕ Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas, departamentos, obteniendo cifras acumuladas, que compartan tanto numérica como porcentualmente lo real y**

lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a los proyectos de inversión, además de la información monetaria, tienen que ser incluidos o considerados otros como son el avance de las obras, en tiempo y compras expresadas en unidades, ya que los contratos firmados son la base de control.

- ⊕ Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido. Normalmente se tiene explicación en aquellas variaciones de más o de menos en un 10%.**
- ⊕ Implementar medidas correctivas a quienes incurran en violaciones al presupuesto, o bien si fuese necesario modificar el presupuesto cuando tenga errores, como ocurre un ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos en las tasas de interés, debido a la oferta y la demanda de dinero o bien de los índices de inflación y devaluación que indudablemente afecta las proyecciones de todas las empresas, y sobre todo cuando los presupuestos se hacen en moneda extranjera.**
- ⊕ Es importante puntualizar que lo anteriormente establecido tiene que hacerse en tiempo real, de lo contrario el presupuesto perdería su objetivo.**

QUINTA ETAPA: Evaluación.

Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que

menciona no sólo las variaciones, sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Se hace necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los logros. Esta retroalimentación es importante para todos los departamentos diferentes, de tal manera que están conscientes de su desempeño y se podrán tomar las medidas necesarias, inclusive despidiendo personal, o bien sentando las bases para una promoción.

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA PODER PRESUPUESTAR.

Las herramientas utilizadas en la elaboración de los presupuestos son diversos y su valor radica en facilitar los cálculos que favorezcan la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario.

Entre las principales herramientas utilizadas, está la economía, estadística, administración, finanzas, impuestos, marketing, recursos humanos, sistemas de información, la planeación estratégica y planeación táctica.

La economía es trascendental ya que analiza los factores macroeconómicos de la inflación, la devaluación de la moneda o la revaluación de la misma y las tasas de interés sujetas a los partidos demanda del mercado financiero. Estas variables son indispensables para poder preparar correctamente los presupuestos. De igual modo, el profundo conocimiento de los

mercados de capitales e internacionales, contribuye a tomar decisiones acerca de financiamiento y de la inversión.

La estadística proporciona instrumentos muy valiosos, como son los métodos de cálculo de pronósticos, desviación estándar, frecuencia, cálculo de probabilidades, series cronológicas, análisis de regresión lineal, entre otros muchos elementos que son claves para minimizar la incertidumbre.

La administración proporciona fundamentalmente conceptos vinculados a la planeación, la coordinación de actividades y flujos de información, mapas conceptuales, donde existen la ruta crítica, y las gráficas de Gantt, que son fundamentales para llevar un control de lo que está ocurriendo la empresa.

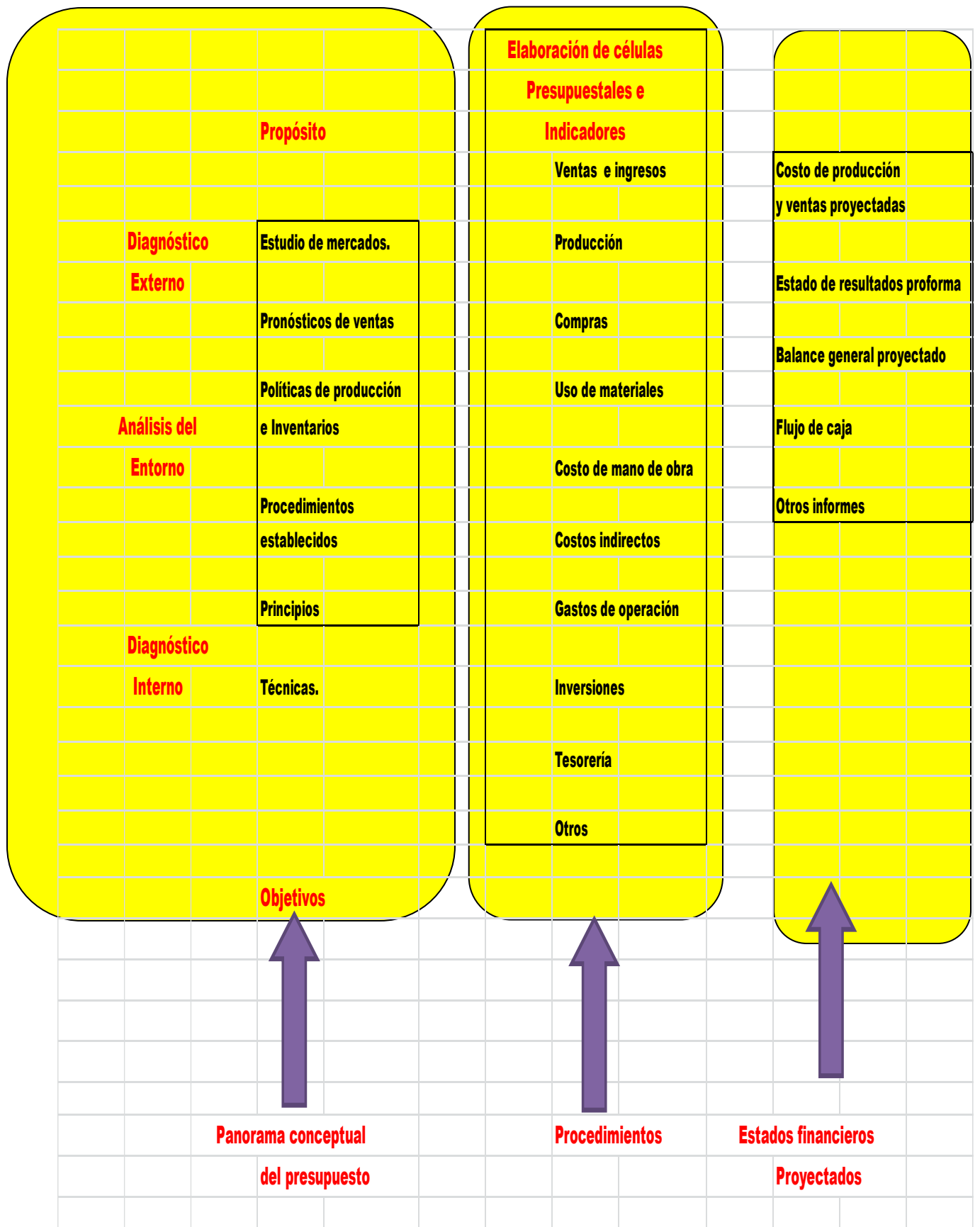
La contabilidad nos da la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, y sirve para darle soporte a todo el sistema, por cuanto el presupuesto se ha definido como la contabilidad que mira hacia el futuro.

Las finanzas además de fomentar el análisis global sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración por la dirección de la empresa. La gestión del financiero es preponderante, ya que actúa en todas las etapas de la planeación, en la selección de las fuentes de financiamiento, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes de Tesorería y en la fijación de los

niveles óptimos de inventarios que reducen los costos empresariales. Las finanzas aportan instrumentos como son el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación de inventarios, liquidez o capacidad de agua a corto plazo, capacidad de endeudamiento, utilizados para reevaluar la gestión

Además de lo anterior existen procedimientos tanto técnicos como científicos de los procesos de producción que deben ser reflejados en el presupuesto todos los aspectos operativos de presupuestos son importantes para la integración del sistema, entre los cuales están las células analíticas de presupuestos diseñadas para facilitar los cálculos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas de la para cada nivel funcional. La información mostrada en las células, son la base de los presupuestos y de los estados financieros proyectados o proforma.

En la siguiente gráfica podemos observar la perfecta armonía del sistema que muestra la interrelación que debe existir entre la parte conceptual, los aspectos de procedimiento, los estados proyectados, la evaluación y el análisis del sistema. La colección de estos tres grupos no puede pasar desapercibida, pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte de procedimiento se cuantifican las bases anteriores, y de devaluación contribuye a determinar si económicamente es factible llegar a los objetivos propuestos.



ÁREAS CRÍTICAS.

La planeación estratégica y los presupuestos tienen una relación muy cercana.

- 1. A partir de la definición de la Misión, Visión, Diagnóstico, las estrategias y los objetivos de la empresa/organización/ente, apoyados en el estudio y análisis de los mercados, se procede a**
- 2. Elaborar un presupuesto de Ventas y con base en él**
- 3. Se pronostican los ingresos operacionales.**
- 4. De los cálculos anteriores, se presupuestan las unidades a ser producidas y se hace un cálculo de los niveles apropiados de inventarios.**
- 5. Lo anterior, a su vez, sirve para pronosticar el volumen de producción.**
- 6. A su vez, este presupuesto de producción se calcula el presupuesto de compras y consumos de materia prima y materiales, el presupuesto de utilización de Mano de Obra y el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.**
- 7. A la vez, con todo lo anterior se elabora el presupuesto del Costo de Producción y de costo de los productos.**
- 8. También del presupuesto de ventas e ingresos operacionales permite hacer el presupuesto de gastos de comercialización, administración, y gastos de operación.**

- 9. Del Presupuesto de Ventas e Ingresos Operacionales, el de Costo de Ventas y Producción, el Presupuesto de los Gastos de Operación, de Comercialización y Administración, se elabora la Proyección de Estado de Resultados hasta la Utilidad de Operación.**
- 10. Con todo lo anterior se elaboran los Presupuestos Financieros, dentro de los cuales está el de Presupuesto de Capital, Cash-Flow, otros ingresos operacionales y no operacionales y la Presupuestación de ISR y IETU.**
- 11. El Balance General /Estado de Situación Financiera se va elaborando a medida que se desarrollan cada una de las cédulas o papeles de trabajo presupuestales. Las cédulas presupuestales se deben elaborar conjuntamente con los usuarios de la información de presupuestos; en donde se detallan no solo las cantidades y valores sino también los indicadores de gestión.**
- 12. Como los presupuestos son Dinámicos, todo lo anterior se verá influenciado por las necesidades de investigación y desarrollo de nuevos proyectos de inversión. Se pueden preparar presupuestos bajo diferentes escenarios para facilitar la toma de decisiones.**
- 13. Todos presupuestos detallados anteriormente se someten a la aprobación de la Alta Dirección y después de los ajustes necesarios, los presupuestos se hacen del conocimiento de toda la empresa, de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente.**

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Es prioritario revisar sistemáticamente los siguientes aspectos:

- Ⓢ **El objetivo, la función, las características de la organización y el tipo de relación con los clientes, ya que las fallas pueden comenzar desde la base.**
- Ⓢ **El ambiente económico, la idiosincrasia del consumidor y las prácticas de la competencia, pues se cree que dichos asuntos pueden utilizarse en provecho de la empresa al conocerse las debilidades o las amenazas en su caso.**
- Ⓢ **La calidad de los recursos disponibles tales como capital de trabajo, personal con que cuenta la empresa y la tecnología, así como la intensidad del empleo de dichos recursos.**
- Ⓢ **El funcionamiento de la empresa en cuanto su misión, recursos, objetivos, políticas y planes; y su materialización en ventas, producción, productividad, rentabilidad, la estabilidad del personal, etcétera.**

MISIÓN Y VISIÓN.

A manera de ejemplo, la Misión y la Visión pueden establecerse como sigue:

Misión: producir y comercializar productos en las principales ciudades del país y el exterior, mediante estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo de personal, que promueva la

satisfacción de las exigencias de los consumidores y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas.

Visión: ser Para el año 20XX será reconocida como una organización sólida y competitiva internacionalmente.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES.

Estos objetivos se establecen para asegurar el crecimiento de las ventas, procurar mayor estabilidad y propiciar la estabilidad financiera.

- ⊗ Incrementar los márgenes de utilidad, acelerar la movilización de los recursos y el rendimiento de la inversión, mediante un control adecuado de los costos.**
- ⊗ Aumentar el grado de utilización de la capacidad instalada, para lograr menores costos fijos unitarios y mayores márgenes de contribución.**
- ⊗ Ampliar la cobertura comercial en el país a partir de los canales de distribución que operan en las ciudades x, y, z.**
- ⊗ Diferenciarse de la competencia mediante el manejo de variables como son la calidad de los productos y del servicio, y el Diseño y presentación de los artículos.**
- ⊗ Incrementar políticas que fomenten el sentido de pertenencia institucional de los recursos humanos, basándose en la motivación, la remuneración económica y el bienestar familiar.**
- ⊗ Incursionar en los mercados internacionales.**

La intención que tengo sobre el desarrollo de este tema de Presupuestos, es responder a las nuevas necesidades de las empresas, en particular la de integrarse la dirección de procesos y actividades

en la cadenas de valor, de abastecimientos y de suministros, para constituir alianzas estratégicas y conformar las nuevas redes organizacionales. De la gerencia de planeación y la de procesos se enfocan en la elaboración de presupuestos que van desde la investigación de mercado para entender la necesidad de los clientes y cuánto están dispuestos a pagar. Después sigue el desarrollo del producto y el establecimiento del precio objetivo y del costo objetivo, y de los procesos dinámicos involucrados en la cadena de valor.

Generalidades del presupuesto empresarial en la Gerencia Estratégica.

Objetivo general. Dar a conocer las nociones del presupuesto y se proporcionar las definiciones y ventajas que contienen los diferentes tipos de presupuestos en las organizaciones.

El presupuesto y su papel en áreas estratégicas e importancia como herramienta de planeación, e instrumento de control en la gestión gerencial y como fundamento de los pronósticos mercantiles, fabriles y financieros.

Objetivos específicos.

- ✚ Conocer las diferentes etapas que explica evolución histórica de los presupuestos.**
- ✚ Destacar la trascendencia que tiene la aplicación de las técnicas presupuestales para la dirección de las organizaciones tanto públicas como privadas.**
- ✚ Plantear criterios sobre presupuesto y desarrollar ejemplos que ayuden a su comprensión.**
- ✚ Conocer definición de diversos autores respecto a presupuesto y concretar una opinión personal.**
- ✚ Evaluar la intervención del presupuesto del proceso de planeación.**
- ✚ Comentar las ventajas y limitaciones de la labor presupuestal.**
- ✚ Conocer las distintas clases de presupuesto.**
- ✚ Establecer la diferencia entre mecánica, técnica y principios del sistema presupuestario.**
- ✚ La resolución a algunos casos para adquirir habilidades y reforzar conocimientos adquiridos.**

Se puede decir que la presupuestación probablemente estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones, como lo es el caso de Babilonia, Egipto y Grecia que planeaban sus actividades según los cambios climáticos, para poder aprovechar las épocas de lluvia de asegurar la producción de alimentos para la población. Sin embargo: teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planeación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del Siglo XVIII, cuando se presentaban en el Parlamento Británico los Planes de Gastos del Reino y se daban las bases sobre su posible ejecución y control.

La palabra “Presupuesto” proviene del francés antiguo “*bougette*” (bolsa). De aquí pasó al idioma inglés con el término “*Budget*”, que traducido al español significa “Presupuesto”.

En 1820, Francia adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental y los Estados Unidos de Norteamérica, un año después adoptó este sistema, es decir en 1821, para poder controlar el Gasto Público y como una herramienta para los funcionarios cuya responsabilidad era presupuestar y así poder garantizar el correcto funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, después de la Primera Guerra Mundial, la Iniciativa Privada reconoció los beneficios de la utilización de los presupuestos para controlar los Gastos y asignar los Recursos a aquéllos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período, las industrias crecieron muy rápidamente utilizando simplemente un método de planeación empresarial adecuado. En tanto que en la empresa privada se hablaba intensamente del Control Presupuestal, el Sector Público ya estaba aprobando una ley de presupuesto nacional, lo que en México conocemos como la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Nación.

El sistema presupuestal evolucionó al desarrollarse la Contabilidad de Costos.

En 1928 la empresa mundialmente conocida, Westinghouse Co. adoptó un sistema de Costos Estándar, que se refería a un presupuesto de tipo flexible. Esto originó que se diera un período de análisis y entendimiento profundo de los Costos

Industriales; además de promoverse la necesidad de “presupuestar” y de “programar”; se fomentó un tecnicismo; se vio la necesidad del trabajo de equipo, y la toma de decisiones con base en el estudio y evaluación amplia de los costos.

Noción y usuarios del presupuesto.

Imagine por un momento que un grupo de estudiantes universitarios planean realizar un viaje vacacional a Hawai después de pasar con éxito los últimos exámenes de la carrera profesional. Para poder conocer el costo por persona, del Comité Estudiantil Organizador se hace las siguientes preguntas:

- + ¿Cuántas personas irán al viaje?**
- + ¿Cuántos días de estancia permanecerán?**
- + ¿En qué forma se pagará el viaje?**
- + ¿Cuándo cuesta del transporte aéreo y hospedaje?**
- + ¿Se rentará un helicóptero para observar los volcanes en erupción y cuál será el costo?**
- + ¿Qué será mejor, que cada uno pague por separado sus gastos o bien se haga un paquete turístico que incluya todos los servicios?**
- + ¿Sería conveniente rentar una camioneta o varias según el número de personas que acepten hacer el viaje?**
- + ¿Hasta cuántas personas podrán hospedarse en una misma habitación?**
- + La intención es quedarse al menos dos semanas.**
- + A partir de la información obtenida de los costos, se obtuvieron las siguientes cifras:**
- + Hospedaje: número de habitaciones requeridas:
40 personas/ 4 personas por habitación = US 10 P/P**

- ✚ **Costo de 14 noches de estancia por US 150 x noche x 14. = US 21,000. Costo de hospedaje por persona 21,000/40 = US 525**
- ✚ **Renta de Auto: 40 personas/5 personas por auto= US8**
- ✚ **Alquiler por auto = 175 por semana por 2 semanas =2,800. Costo por persona=2800/40= US 70**
- ✚ **costo del avión = US 650**
- ✚ **Alimentos por persona= 25 diarios x 14 días= US 350**
- ✚ **Actividades recreativas por persona = US 200**
- ✚ **Imprevistos por persona= US 200**
- ✚ **En conclusión, el Costo Global por persona es:**
 - **Hospedaje** **525**
 - **Automóvil** **70**
 - **Boleto de avión** **650**
 - **Alimentación** **350**
 - **Recreación** **200**
 - **Imprevistos** **200**
 - **Costo total** **1,995**

===

Cualquier persona necesita formular siempre presupuestos, hasta en las actividades más simples, que incluya cualquier imprevisto, previendo el futuro y analizando estrategias para prevenir posibles riesgos.

Un empresario debe planear la manera de obtener utilidades, con la realización de ciertas actividades de manera coherente.

Un trabajador, por ejemplo, tendrá que distribuir sus ingresos mediante el establecimiento de ciertas prioridades, en las que posiblemente predominen alimentación, salud, vivienda, manutención de la familia, y si después de atender todas estas

necesidades primarias le quedan fondos disponibles, los destinará al vestido, educación, recreación y por supuesto, a la manutención de la familia en general y al ahorro.

Quienes participan en la formulación y ejecución de los presupuestos gubernamentales, también buscan el empleo adecuado de los recursos provenientes de los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos etc. así como la emisión de bonos de deuda pública, como pueden ser los Cetes, Papel Gubernamental, y la contratación de financiamiento de fondos del Fondo Monetario Internacional.

La distribución de los recursos, es decir, el presupuesto de egresos de la Federación, se hace de acuerdo con las prioridades nacionales en cuanto a la creación de infraestructura pública, cobertura del programa de seguridad social, financiamiento de gastos relacionados con los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como pago de la Deuda tanto Externa como Interna.

Se limitará un poco el campo de aplicación de los presupuestos, enfocándonos al uso del presupuesto empresarial en labores de transformación y prestación de servicios.

El empresario no puede permitir que sus empresas marchen sin un rumbo definido. Es como cuando se aborda un trasatlántico, se debe conocer de antemano que rumbo llevará dicha embarcación, al igual que en las empresas.

Se tendrán que fijar metas razonables, acordes con las tendencias vigentes del mercado y sus limitados recursos, alcanzables en un período determinado.

Más aún, la empresa deberá organizarse para generar *valor agregado* para todos los que interactúan con ella: accionistas,

gobierno, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad en donde se encuentran sus instalaciones, etcétera.

Para lograr estas metas propuestas, deberán generarse planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes, para absorber los costos y desembolsos o erogaciones, procurando alcanzar los objetivos empresariales, definidos en la Misión y la Visión empresarial, así como el retorno de la inversión o recuperación del Capital invertido, la consolidación del valor de la empresa en un mercado competitivo y la solidificación del prestigio e imagen ante diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones de intercambio, como lo son: compradores, proveedores, entidades financieras, gobierno y trabajadores, entre otros.

La gestión de la empresa, que trata de ser representada en un presupuesto, requiere de **insumos o entradas, requiere también de un **proceso de transformación**, en el caso de industria metalmecánica y por supuesto requieren de los **resultados o salidas**.**

Los *inputs* o entradas esenciales para el funcionamiento de una empresa son:

- 1. Recursos humanos, que aportan su intelecto y se convierte en un ente esencial del proceso productivo;**
- 2. El Capital, aportado por el empresario con expectativas de lograr tasas de rentabilidad acorde a inversiones de riesgo similar.**
- 3. Materiales o materia prima, que son objeto directo de transformación propiamente dicho.**

Los factores antes mencionados tienen un **costo:**

- 1. Los fondos provenientes de los accionistas que tienen costos de capital acordes al rendimiento que ellos esperan.**
- 2. Trabajo que tiene que ser retribuido mediante una remuneración adecuada al mercado.**
- 3. Compra de materias primas, partes o componentes sujetas a los precios de los proveedores.**

Las salidas están conformadas por los productos fabricados por la empresa o los servicios en su caso presentado por la empresa, los cuales deben ser colocados en el mercado y constituyen la principal fuente de ingresos de la organización.

La eficiencia del Director de la empresa se medirá por el manejo razonable de las entradas, o sean los factores productivos y de las salidas, o sean, el negocio empresarial. Y a su vez, la planeación y control de las entradas y salidas ya mencionadas, serán fundamentales para la generación de utilidades.

El punto de partida de un proceso de planeación de utilidades, es el *diagnóstico de los factores externos e internos* que pueden afectar negativa o positivamente las estrategias, los programas, los proyectos de inversión y las políticas a establecer en cada área funcional.

El *diagnóstico externo* se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir en el futuro de la organización, entre los cuales se destacan:

- + Las perspectivas del mercado internacional para los productos, aún y si la empresa no exportara.**

- ✚ **Del mercado nacional.**
- ✚ **Las políticas gubernamentales en los campos de política fiscal, política monetaria, salarial, de comercio exterior, así como la tendencia de los fenómenos económicos, tales como: inflación, devaluación y costo del dinero reflejado en las tasas de interés fijadas por el Banco Central.**
- ✚ **Las actitudes de la competencia.**
- ✚ **Las políticas de comercialización implantadas por los proveedores.**

Este diagnóstico mencionado, nos va a permitir conocer los aspectos más favorables que conviene aprovechar y los aspectos que no son favorables y que hay que evitar o contrarrestar.

El *diagnóstico interno* determina las debilidades y fortalezas (FODA) que tiene la empresa para competir y estudia ciertas variables, tales como:

- ✚ **Costos.**
- ✚ **Precios.**
- ✚ **Calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución previstos.**
- ✚ **Naturaleza del servicio al cliente.**
- ✚ **Calidad.**
- ✚ **Grado de actualización tecnológica.**
- ✚ **Posicionamiento mercantil.**
- ✚ **Situación financiera.**
- ✚ **Opinión de los inversionistas y de las instituciones financieras con quienes podrían manejarse operaciones de endeudamiento.**

Las conclusiones obtenidas por la aportación de los diagnósticos, tanto interno como externo ya mencionados, constituyen la *base para definir el futuro de una empresa*,

seleccionando el camino de crecimiento más conveniente, es decir, si va a ser un camino intensivo o bien integrado o bien diversificado, también nos sirve para trazar los planes desarrollo, establecer las estrategias competitivas como son liderazgo en costos o diferenciación del producto, y buscar el pleno empleo de los recursos económicos disponibles y viables de conseguir, para que no exista capacidad ociosa de producción. El presupuesto no tendría ninguna utilidad si no se comparara periódicamente con lo Real, esto es, medir los resultados que indiquen cómo la empresa está logrando alcanzar las metas propuestas o no las está alcanzando.

Dada la flexibilidad de los planes y las exigencias de comparación permanente los pronósticos frente a las realizaciones, una vez puesto en marcha el proceso de planeación, debe complementarse forzosamente con una auditoría.

Todo lo dicho anteriormente lo lleva a concluir que:

- 1. La planeación y el control financiero como elementos integrantes de la planeación estratégica, se materializan indudablemente por medio de un presupuesto.**
- 2. El Presupuesto es un complemento importantísimo del Plan Financiero, diseñado para orientar al empresario hacia el logro de las metas propuestas.**

UBICACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL TIEMPO

Los datos históricos o reales son trascendentales para la elaboración del presupuesto; por ejemplo, la evolución de las ventas ya sea en valores absolutos o porcentuales y/o relativos,

puede constituir un parámetro importante a considerar en la proyección.

El presupuesto, que implica aterrizar los planes empresariales, información cuantitativa y monetaria, es igualmente el cimiento o base de los Estados Financieros proyectados o Proforma y representa la base de la toma de decisiones, por cuanto se refiere a la revisión de las condiciones económicas de la empresa en variables tales como: endeudamiento, liquidez, transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos (Tesorería).

DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

- 1. Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.**

El empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, planear los ingresos, así como los costos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro está supeditado a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. El director también tiene como obligación instaurar procedimientos que no perjudiquen la iniciativa de las personas y que fomenten la detección oportuna de las desviaciones observadas de los presupuestos, con el objetivo de evitar que en el futuro las estimaciones hechas se conviertan en cálculos excesivamente pesimistas o bien optimistas.

2. Presupuesto es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el director de la empresa.

Al hablar de previsiones, nos estamos refiriendo a las disposiciones que con toda anticipación debe tomar el director empresarial para alcanzar los resultados propuestos.

Antes el progreso fracaso de la empresa, el premio o el castigo solamente lo obtenía el director de la empresa y de sus resultados dependía la estabilidad laboral.

Todo ha cambiado, los resultados por lo general dependen ahora, no de una sola persona, sino de un equipo de trabajo que se comprometa y luche por unos objetivos trazados de manera conjunta. Esto es lo que reconoce como trabajo en equipo.

Los grupos económicos más destacados en cada país no tendrían ese sitio tan privilegiado, si no fuera por el profesionalismo de los integrantes de sus equipos directivos y de sus grupos de consultores y asesores, además del compromiso absoluto de todos los trabajadores.

3. Presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr la responsabilidad de dirección, planificación, coordinación y control (elementos de la Administración). En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

a. Objetivos empresariales a largo plazo. Es lo que se conoce como Planeación Estratégica.

b. Especificación de las metas de la empresa.

- c. Desarrollo de un Plan General de Utilidades a largo plazo.**
- d. Plan de utilidades a corto plazo, conocido también como planeación táctica, detallado por responsabilidades particulares, es decir, ya sea por Divisiones, por productos o bien por proyectos.**
- e. Un sistema que permita proporcionar informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas. Sistemas ERP.**
- f. Procedimientos de seguimiento o *follow up*.**

Cualquier definición por completa que sea, siempre trata de sintetizar muchos conceptos.

En el campo de la predestinación y cuantificación de actividades, es muy difícil expresar en pocas palabras lo que significa realmente un presupuesto.

Sin embargo a pesar de ello, el concepto que a continuación se vierte, expresa un pensamiento generalizado:

- 4. Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de todos objetivos que se propone alcanzar la empresa en un cierto periodo, en el desarrollo de las estrategias adoptadas, que permita organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y poder evaluar su ejecución.**

Se establece que el Presupuesto es una *expresión cuantitativa*, porque los *objetivos tienen que ser medibles* y para alcanzarlos se requiere de destinar recursos durante el período fijado como un horizonte de planeación; es *formal*, porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización.

Además el Presupuesto desarrolla las *estrategias adoptadas*, porque éstas permiten responder al *cómo* se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa, de tal modo que coincidan en el logro de los objetivos previstos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar, para que los planes no solamente se queden en la mente de los que los que las propusieron, y por último, deben desarrollarse procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Tanto el grupo directivo como sus consultores y asesores, deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa, para lograr los objetivos mercantiles, sociales, fabriles y financieros planeados, optimizando sus costos sin sacrificar calidad y logrando la maximización de la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe ser primero sobre el bienestar individual de los dueños o de cualquier otra persona en particular. Una vez que se aprueba el presupuesto, toda la empresa debe comprometerse formalmente con su cumplimiento, lo cual se verifica mediante los mecanismos de control y seguimiento en la ejecución del presupuesto.

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

Las organizaciones se desenvuelven en un medio económico en el que siempre predomina la incertidumbre y los riesgos. Por ello, deben planearse sus actividades si es que pretenden mantenerse en un mercado competitivo, ya que, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos que se asumirán.

Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción presupuestal, mayor será la investigación que deberá realizarse sobre la influencia de los factores no controlables por la dirección de la empresa que inciden en los resultados finales de un negocio.

Según el país de que se trate, por razones macroeconómicas, se experimentan fuertes fluctuaciones en índices inflacionarios y de devaluación, tasa de interés, por lo tanto deberá hacerse un análisis detallado de todos los factores macroeconómicos al elaborar un Presupuesto.

Si usted no considera estas variables medulares, seguramente sus presupuestos no valdrán, ni servirán para nada.

De hecho, el presupuesto nace como una herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de los indicadores económicos, como los ya comentados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos Administrativos, Contables, Financieros e Impositivos de la empresa.

EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA

En el capitalismo, la eficiencia y productividad se materializan en utilidades que dependen en grado muy importante de la planeación y del presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio idóneo para generar utilidades y es el camino que recorrer la Dirección General para hacerle frente a las siguientes responsabilidades:

- ✚✚** **Obtener atractivas tasas de rendimiento sobre el capital invertido que sean acordes con las expectativas de los inversionistas.**
- ✚✚** **Interrelacionarse las funciones de compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales, para lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad.**
- ✚✚** **Para fijar políticas, examinar su cumplimiento y volverlas a plantear cuando no se cumplan las metas que justificaron su implementación.**

Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin utilización de presupuestos, sin embargo estas personas no están conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente verificada, discutida y analizada. Es entonces cuando se utilizan los fundamentos del presupuesto aunque no lo tengan implementado como sistema.

Un caso contrario al anterior, es cuando hay quienes afirman que “Hacer gerencia significa lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se necesita:

- + Fijar planes generales de acción para el futuro.**
 - + Pensar con creatividad.**
 - + Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos empresariales.**
 - + Comparar resultados, haciendo un análisis de las variaciones y estableciendo soluciones adecuadas.**
-
- + La gerencia tiene que entender que la instalación y la de vigilancia del sistema tienen su costo y por lo tanto debe concedérsele la importancia que se merece. Los planes los evaluarán y analizarán con el Comité compuesto por los jefes de departamento y con la junta directiva. Al aprobar los planes se está aceptando que los mismos reportan mayores beneficios y por lo tanto debe asignarse los recursos que se necesiten para su ejecución.**
-
- + La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación a tomar decisiones, son cualidades que nunca debe olvidarse sobre todo por el gerente de la empresa moderna.**

El presupuesto y la planeación estratégica.

Los modelos de planeación estratégica de productos son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la empresa, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la especificación de las

estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hace la definición de las metas y planes detallados, presupuesto y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la prensa estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben llevarse a cabo con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio.

De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecución operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los que componen la organización alrededor de estas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada miembro de la organización sienta que tenido una participación activa y opinión en este acuerdo de voluntades. La planeación de la necesidad de un compromiso de la alta administración para promover la participación de todos los niveles; un proceso administrativo que organice, provea, aplique y control de los recursos; una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades; un proceso de control y coordinación de las funciones y de forma permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y replanificación tanto en sentido ascendente como descendente.

El verdadero propósito de la planeación es dar a cada integrante las guías, los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica está dado por la definición de la misión y visión de la empresa. La misión, es la expresión de la razón de ser, de la razón de la existencia de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. Por otra parte, la visión es una proyección anhelada de la organización en la que se vislumbran los sueños triviales a lograr en un futuro a largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los que conforman a la empresa.

En el siguiente nivel de la planeación estratégica está la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos ante la de ello los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo.

Los objetivos generales y por áreas serán el marco de referencia para plantear los programas de cada área y los proyectos oficiales que apoyarán a la empresa hacia el logro de la visión.

Todos los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que indican las metas específicas de las áreas, equipos y de las personas. La cuantificación del dinero ensayo para alcanzar las metas se ve en los presupuestos. Adicionalmente se necesita plantear estrategias que digan el cómo por las claves para el avance exitoso de todas las partes para alcanzar los objetivos trazados.

Los presupuestos se encuentran en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para ventilar y cada una de sus amigas en particular. Este aspecto de concretar le da al presupuesto una importancia vital, porque el asiento en sus pronósticos y la fidelidad de su ejecución para determinar el éxito

o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer un seguimiento con respecto a las operaciones, con los insumos, la producción, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

En otras palabras, la información asume un rol fundamental para el control, ya que permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades.

La información nos permite hacer un monitoreo de todas las actividades, el acompañamiento necesarios para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de despidos y finalmente el seguimiento de los acuerdos establecidos por tales replanteamientos.

Ventajas de la planeación estratégica.

- + Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.**
- + Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante ciertas situaciones.**
- + Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.**
- + Se concretan actividades y se compromete al personal con el logro de las metas.**

El presupuesto y el proceso de dirección.

La función de los presupuestos en la administración del negocio se entiende mejor cuando los presupuestos se relacionan con los fundamentos de la misma administración es decir: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y control, como funciones de la gestión administrativa, se concreta en el proceso de elaboración de

un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección, permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestal es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos.

Mediante el control presupuestal, se compararon los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan las variaciones y se proporcionan a la administración todos los elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Si no hay presupuesto, la dirección de la empresa no sabe hacia dónde actualmente debe dirigirse, no puede precisar sus campos de inversión que deben ser financiados, puede incurrir en administrar incorrectamente los recursos económicos, no tendría bases sólidas para ampliar la capacidad instalada de producción y tampoco dispondría de la información requerida para medir el rendimiento de los objetivos. Sin presupuestos se imposibilita evaluar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y por supuesto utilidades.

La dirección General no puede asumir toda la responsabilidad en la elaboración de los presupuestos, ni tampoco, con aplicación de los principios de autoridad y de poder malentendidos, impone el acatamiento de estos por parte de quienes integran la organización. Si se quiere que cada nivel de la organización adquiera compromisos y aporte su máximo potencial, es totalmente necesario que todos los participantes cumplan con su papel y asuman responsabilidades en todos los procesos de elaboración e implementación del presupuesto. Para tener éxito es

necesario lograr la participación activa de todos los niveles de la administración en el proceso presupuestal. En cuanto más participación del personal administrativo y operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues esto los motivarán, se sentirán realizados y asumirán el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo general el proceso antiséptico y gerencial nunca es estático, por el contrario es activo, dinámico y siempre cambiante, crítico y acorde con las circunstancias del entorno. El presupuesto actúa en cada una de sus etapas o funciones. Prácticamente no podría realizarse ninguna labor en la empresa, si antes no se define como, porqué o para qué se efectuó y si no se cuenta con los recursos financieros para llevarlo a cabo.

Ventajas del presupuesto.

- + Se determina si los recursos estarán disponibles para llevar a cabo las actividades.**
- + Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores utilidades o beneficios a la empresa.**
- + Se aplican estos estándares en la determinación del presupuesto, en materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación.**
- + Se pondera el valor de las actividades.**
- + Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que fueron asignadas.**
- + La dirección realizó un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre los integrantes el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar cualquier decisión.**

- ✚ **De manera periódica, se vuelven a plantear las políticas, cuando después de revisarlas y evaluar las se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.**
- ✚ **Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.**
- ✚ **Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.**
- ✚ **Se crea la necesidad de iniciar medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.**
- ✚ **Es el sistema más adecuado para poder establecer los costos promedio de producción y permite su comparación con los costos reales, midiendo la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y de incentivo para actuar con mayor efectividad.**
- ✚ **Por último, facilita la vigilancia efectiva de cada una de sus funciones y actividades empresariales.**

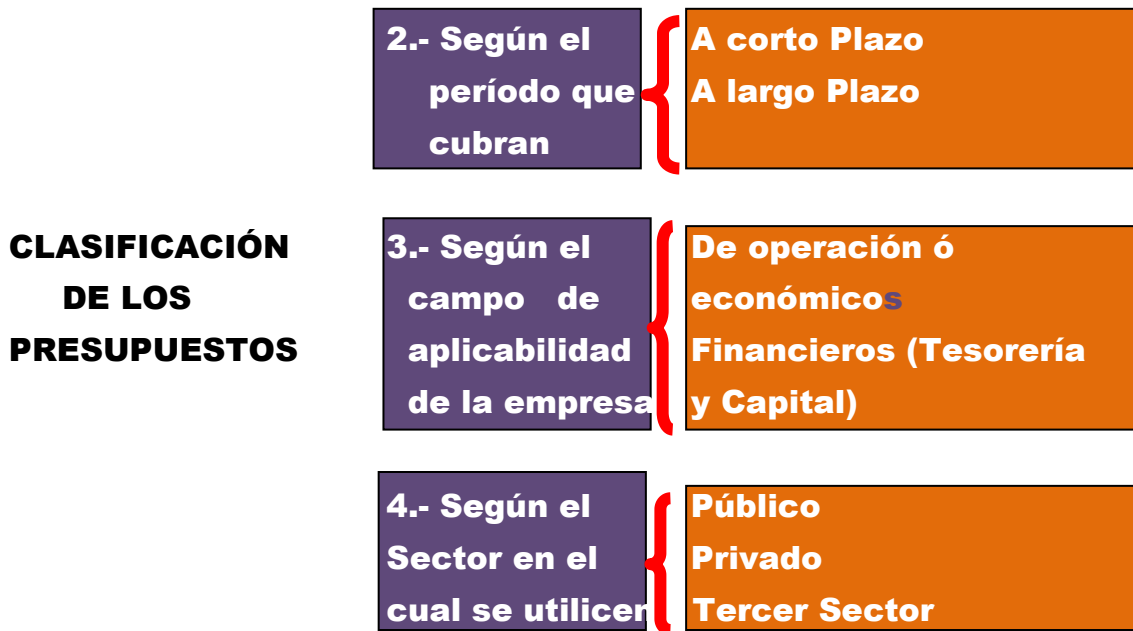
Limitaciones del presupuesto.

- ✚ **La precisión de sus datos depende del juicio de quienes lo calcularon.**
- ✚ **Es sólo una herramienta de la alta dirección.**
- ✚ **Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se encuentran después del segundo tercer período de aplicación, cuando se ganado experiencia del personal que para impedir su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades y bondades del mismo.**

Clasificación de los presupuestos.

1.- Según su

Rígidos, estáticos, fijos o



Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Por lo general, este tipo de presupuestos se elaboran para un solo nivel de actividad en el que no se necesita o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado.

Una vez alcanzado el costo, no se permite ningún tipo de ajuste, aunque existan variaciones. De esta manera, se efectúa un control anticipado, sin considerar lo que está sucediendo con el comportamiento macroeconómico, cultural, político, democrático o bien jurídico de la región específica donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente se utiliza en el gobierno que es inflexible.

Flexibles o variables.

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a circunstancias que pueden surgir en cualquier momento. Nos muestra los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones manufactureras o en su caso comerciales. Tiene amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y por supuesto, de venta.

A corto plazo.

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones hasta de un año por lo general.

A largo plazo.

En el campo de largo plazo, se ubican los planes de desarrollo del Gobierno Federal y de las grandes empresas. En el caso de los planes gubernamentales, el horizonte de planeamiento o planeación va en relación con el período presidencial establecido o en México, de acuerdo con el sexenio del Presidente de la República en turno. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones macroeconómicas, tales como, la generación del empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro interno, fortalecimiento del mercado de capitales o Bolsa de Valores, capitalización del sistema financiero o, como ocurrió recientemente, apertura mutua ante los mercados internacionales.

Las grandes empresas, adoptan presupuestos de esta clase cuando emprenden proyectos de inversión en innovación

tecnológica, ampliación de la capacidad de producción instalada, generación de intereses accionarios y sobre todo en la expansión de los mercados. También se utilizan cuando de manera ocasional se quieren planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como “uno –cuatro”, en la cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los años subsecuentes. Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

Una vez que se cumple el primer año, será necesario revisar el plan a largo plazo y con base en las experiencias, se adiciona un nuevo año a este plan, formulándose planes detallados para el segundo año y cuantificándolos por medio del presupuesto.

De operación o económicos.

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido sumaría un Estado Financiero principal dinámico proyectado o proyectado conocido como Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias. En este tipo de presupuestos se pueden incluir:

- + Ventas -ingresos operacionales.**
- + Producción.**
- + Compras.**
- + Uso de materiales.**
- + Mano de obra.**
- + Gastos operacionales:**
 - 1.- Ventas y mercadeo**
 - 2.- Gastos administrativos.**

Financieros (Tesorería y Capital).

Este tipo de presupuestos incluyen el cálculo de partidas que inciden principalmente en Estado Estático, conocido como Balance General. Por ejemplo, el presupuesto de caja o Tesorería o Cash-Flow y el Presupuesto de Capital, también conocido como Estado Erogaciones Capitalizables.

Presupuesto de Tesorería.

Se formula con las estimaciones de los fondos disponibles de caja, bancos y valores fácilmente realizables o líquidos. También se le conoce como presupuesto de caja o efectivo, porque consolida las diversas operaciones relacionadas con las entradas de fondos, (tales como ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros por intereses, dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas).

También incluye la salida de efectivo o fondos líquidos, como lo son: pagos de créditos pagos a proveedores, pago de la nómina de pagos impuestos o bien pago de dividendos a los accionistas.

Presupuesto de Tesorería

Se establecen por períodos muy cortos (meses o bien trimestres).

Es importante porque por medio de este presupuesto se programan las necesidades de fondos líquidos para la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubren las exigencias de los desembolsos previstos, la dirección acudirá a la obtención de créditos, o liquidar o vender activos.

En caso contrario, sería conveniente evaluar el destino externo de los recursos sobrantes o dicho de otra manera, de cómo invertir los excedentes de Tesorería, para así evitar que queden los recursos líquidos ociosos y pierdan su valor.

Presupuesto de erogaciones capitalizables.

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Incluye el importe de las inversiones en compra de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinaria y equipo también evaluar las alternativas de inversión y permite conocer el monto de los fondos requeridos y de su disponibilidad en el transcurso del tiempo.

Terminadas las obras, será necesario comparar las estimaciones contra las erogaciones reales. Las tendencias inflacionarias deberán incluirse en el presupuesto para evitar distorsiones. Se recomienda ser muy cuidadoso y estimar los costos, tomando en cuenta que no es viable aplicar un índice generalizado de incremento de precios a todo tipo de activos.

Por lo tanto, es necesario incorporar coeficientes de inflación en inversión en terrenos, inversión de construcciones y bienes tecnológicos y si los activos tuvieran que ser pagados en dólares, euros, o cualquier otra divisa, también se debe tomar en cuenta el pronóstico futuro del tipo de cambio que estará vigente a la fecha del pago.

Presupuestos del Sector Público.

Los presupuestos del gobierno cuantifican los recursos que necesitan ser gastados para que el Estado funcione. A estos presupuestos en México se le conoce como Presupuesto de Egresos, e incluyen, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades gubernamentales. Al efectuarse los estimativos presupuestales, se contemplan variables como son la remuneración de los funcionarios que laboran en las diferentes Secretarías de Estado, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, y municipales, la inversión en proyectos de

apoyo a la iniciativa privada, (termoeléctricas, puertos, centros de acopio, vías de comunicación, etcétera), la realización de obras de interés social (Centros de salud, escuelas, amortización de compromisos ante la banca internacional, específicamente con el Fondo Monetario Internacional).

Paralelamente al presupuesto de gastos, en un presupuesto de ingresos que en México se le conoce como la Ley de Ingresos, la cual debe ser equivalente a los Gastos y debe cumplir las formalidades establecidas en dicha Ley para su aplicación, ejecución y control.

Si el Presupuesto de Egresos es insuficiente, que deberán eliminar o minimizar partidas de gasto y gestionar fuentes adicionales de financiamiento, ya sea interno o bien en su caso internacional.

Presupuestos del Sector Privado.

Se utilizan en empresas privadas como parte de la planificación de actividades organizadas nacionales. Carecen de formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles.

Presupuesto del tercer sector.

Una organización del tercer sector, es una asociación o una organización sin fines de lucro, como son las Sociedades Civiles y las Asociaciones Civiles, constituidas para prestar un servicio de mejora o de mantenimiento de la calidad de vida de la sociedad. Están conformadas por un grupo de personas que aportan su trabajo voluntario para establecer liderazgo y orientar a la entidad que, no buscan el lucro personal de ninguno de sus integrantes, socios fundadores y tiene un carácter no gubernamental, como puede ser YMCA.

En las últimas décadas, el sector solidario, que también recibe el nombre de entidades sin fines de lucro, ha crecido hasta el punto de que emplean a más personas que el propio Sector Público y ha sido reconocido como el Tercer Sector. Por este motivo, se ha requerido estructurar a estas organizaciones de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras, y fiscales, para poder cumplir con todos los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad en donde se desenvuelven.

Este tipo de organizaciones han venido asumiendo responsabilidades y desarrollando una importante labor como legado del sector público y de la misma sociedad y por lo tanto, padecen de las mismas limitaciones de disponibilidad de recursos que afectan a los otros dos sectores. Las necesidades de la sociedad crece y los recursos requeridos para satisfacerlas son cada vez más escasos, de manera tal que las organizaciones del sector privado se ven obligadas a adquirir mayor conciencia social, y las entidades del tercer sector se han visto presionadas a operar con criterios de empresa privada.

Esto es para lograr buenos resultados que les genere recursos y así poder seguir cumpliendo con los objetivos sociales propuestos, de forma eficiente, eficaz y efectiva.

Algunos de los elementos o factores que se deben tomar en consideración al formular presupuestos para las entidades del tercer sector son los siguientes:

- 1. Planeación a corto, mediano y largo plazo.**
- 2. Planeación por precisamente planes, programas y proyectos.**
- 3. Presupuestos de ingresos y localización de fondos.**
- 4. Presupuesto de gastos operacionales.**

- 5. Presupuesto de inversión de los excedentes de Tesorería.**
- 6. Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión ya se han financieros sino financieros, de la eficiencia, eficacia y efectividad.**
- 7. Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal.**
- 8. Integración y participación en la elaboración del presupuesto.**
- 9. Estructura organizacional acorde con los planes y proyectos a desarrollar.**
- 10. Práctica contable financiera para entidades sin ánimo de lucro.**
- 11. Requisitos y controles fiscales, gubernamentales para este tipo de organizaciones.**

MECÁNICA, TÉCNICA Y PRINCIPIOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO.

En todo sistema presupuestal, se necesita claridad sobre tres aspectos, que son fundamentales para el trabajo de quienes intervienen en el ciclo presupuestal.

Estos aspectos son:

- 1. Elementos de trabajo empleados en la elaboración del presupuesto.**
- 2. Técnicas de elaboración.**
- 3. Principios que sustentan la validez de los mismos.**

- 1. Los elementos de trabajo nos permite manejar información mediante el diseño de células para la recolección de información y los medios utilizados para el cálculo matemático.**
- 2. Las técnicas de elaboración son el conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación de un**

presupuesto. Éstas pueden provenir de la experiencia o bien de las investigaciones realizadas en el desarrollo del trabajo. Por ejemplo, si es por experiencia o por investigación, el encargado del presupuesto de ventas puede identificar los factores que incidieron sobre las ventas de periodos pasados, los procedimientos empleados para determinados estándares de los 3 elementos del costo y los métodos utilizados para la aplicación del precio final al consumidor.

- 3. Los principios tiene mucha importancia en el campo del proceso de elaboración e implementación del presupuesto, por lo que es necesario recalcar que sirven de guías específicas o moderadores de criterio de las personas responsables de elaborado los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa.**

Existen principios en la elaboración de los presupuestos:

PRINCIPIO DE PREVISIÓN.

Estos principios muestra la importancia del estudio anticipado de los procesos de la organización y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Son tres:

- 1. Predictibilidad.**
- 2. Determinación cuantitativa.**
- 3. De objetivo.**

- 1. La **Predictibilidad** indica que es posible pronosticar algo que va a suceder o que queremos o podemos lograr que suceda.**

- 2. La **Determinación Cuantitativa** significa que se debe determinar en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante todo el período presupuestal.**

- 3. De objetivo, significa que todo puede preverse siempre y cuando se busque un objetivo.**

PRINCIPIO DE PLANEACIÓN.

Se refiere a la necesidad de programar la acción, para poder lograr los objetivos deseados. Entre ellos se incluyen:

- 1. De precisión.** Los presupuestos un plan de acción y deberán expresarse de manera precisa y concreta, sin ambigüedades que indican su correcta ejecución.
- 2. De costeabilidad.** El beneficio de instalar un sistema de control presupuestal debe ser superior al costo de instalación y funcionamiento del sistema o dicho de manera coloquial el caldo no debe ser más caro que las albóndigas.
- 3. De flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para incorporar los cambios que surjan, en razón de los hechos y previsibles que sucedan después de la previsión.
- 4. De unidad.** Debe existir un presupuesto para cada función. Todos los presupuestos deben estar coordinados.
- 5. De confianza.** La convicción en los principios y la eficiencia del control presupuestal debe contar con el apoyo integral de la alta dirección de empresa para Zedillo presupuesto tenga éxito.
- 6. De participación.** Es necesario que en la planeación y el control de los negocios intervengan todos los empleados. De esta manera se aprovecha la experiencia de cada uno de ellos y que asegura su compromiso en la participación del presupuesto.
- 7. De oportunidad.** Los marineros están completamente preparados antes de iniciar el período presupuestal.
- 8. De contabilidad por áreas de responsabilidad.** La contabilidad, también debe servir para lo siguiente control

presupuestal de cada uno de los niveles y cada una de las áreas.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Estos principios establecen la importancia de estructurar las actividades humanas, para alcanzar las metas propuestas. Entre dichos principios están los relativos al orden y la comunicación.

De orden. La planeación y el control presupuestal tienen que fundamentarse en una organización formal plasmada en un organigrama, con líneas de autoridad y de responsabilidad precisas; y en las funciones que cada integrante del grupo directivo tiene, detallando sus obligaciones y responsabilidades.

De comunicación. Este principio indica que dos o más personas entiendan del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa.

PRINCIPIO DE DIRECCIÓN.

Los principios de dirección indican el modo de conducir las actuaciones de cada individuo hacia el logro de los objetivos deseados. Dentro de estos principios se encuentran los principios de autoridad y los de coordinación.

De autoridad. La autoridad lleva consigo implícita una responsabilidad. Este principio nos dice que la delegación de autoridad no debe ser jamás tan absoluta, como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le corresponde de las actividades bajo su jurisdicción.

De coordinación. Este principio establece que el interés general debe prevalecer sobre todos los intereses particulares. Todas las áreas deben estar armonizando sus esfuerzos para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

PRINCIPIOS DE CONTROL.

Estos principios permiten comparaciones entre los objetivos y los logros alcanzados. Entre ellos se encuentran los principios de reconocimiento, de excepción, de normas y de conciencia de costos.

De reconocimiento. Es necesario reconocer o darle crédito a aquella persona por sus éxitos, así como llamarle la atención por sus faltas u omisiones.

De excepción. Este principio recomienda que todos efectivos dediquen su tiempo los problemas excepcionales, sin preocuparse por asuntos que deben de marchar de acuerdo con los planes.

De normas. Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

De conciencia de costos. Para el éxito de un negocio, cualquiera que éste sea, se debe tener una conciencia de que cada decisión individual tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus

decisiones sobre los costos, para que cada decisión que se tome sea en beneficio para la empresa.

LA PLANEACIÓN Y LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Uno de los aspectos más importantes a analizar en las organizaciones, es que éstas tienen su razón de existir, fijan objetivos, formulan estrategias, definen políticas y controlan sus recursos en las diferentes áreas de operación.

Los que se definen cada una las áreas de la empresa permiten alcanzar lo que se propone la administración y general de la empresa.

En la planeación se definen: misión, visión, objetivos, estrategias y políticas para cada área funcional, tomando un papel protagónico del presupuesto como una parte fundamental. Se habla de control para medir y evaluar todo proceso de planeación. Si la empresa u organización funciona con este esquema, es de esperarse que se obtengan los resultados propuestos.

Ejercicio 1.

En el primer trimestre del año 20XX, la fábrica manufacturera planeaba vender 100,000 juegos de forros para cojines de vehículos-pasajeros a un precio de 15,000 por juego. A principios de enero, la empresa cuenta con un inventario de 20,000 juegos, con un costo de 7,500 cada uno de ellos.

Se programan la producción de 90,000 juegos con base en los siguientes costos estimados:

Materiales directos: 510 millones
Mano de obra: 240 millones.
Gastos indirectos de fabricación: 25% del costo de mano de obra directa.

La compañía utiliza el método PEPS (primeras entradas primeras salidas), para valuar sus inventarios. Los gastos de venta por lo general, ascienden al 20% de las ventas y se espera que los gastos de administración se incrementen en un 30% respecto a los reportados durante el año anterior, los cuales ascendieron a 150 millones. Con la información anterior, se le solicita a usted que:

- 1. Prepare un Estado de Costo de Producción y de Ventas Presupuestado.**
- 2. Prepare un Estado de Pérdidas y Ganancias/Resultados Proyectado.**
- 3. Defina qué clase de presupuesto es: **SOLUCIÓN:****

1. Edo. de Costo de Producción y de Ventas

Compañía manufacturera			
Estado de Costo de Producción y Ventas Presupuestado.			
Período:		Enero-Marzo 20XX	
Cálculo de los Inventarios Disponibles.			
C O N C E P T O	Cantidad Unidades	Costo Unitario	Costo total Millones \$
Inventario inicial			
Producción			
Materiales directos			
Mano de obra directa			
Costos indirectos de fabricación			
Total de costo de producción			
Inventario disponible			

Cálculo del costo de ventas de las 100,000 unidades.		
Cantidad	Costo unitario \$	Costo total (Millones \$)

2. Estado de Resultados/Estado de Pérdidas y Ganancias.

Compañía manufacturera Estado de resultados proyectado De enero 1 a marzo 31, 20XX			
	VENTAS		
	Juegos a un precio de venta unitario de		
Menos:	Costo de Ventas		
	UTILIDAD BRUTA		
Menos:	Gastos de Operación		
	Gastos Administrativos		
	Año anterior 1,500,000,000 + incremento del 30%		
	Gastos de Venta		
	20% de las Ventas		
	UTILIDAD DE OPERACIÓN		
Más:	Otros Ingresos		
Menos:	Otros Gastos		
Menos:	ISR 30%		
	UTILIDAD NETA		

3. Como se puede observar todos los cálculos elaborados se refieren a aspectos _____ de la organización en cuestión; por lo tanto, se trata de un presupuesto _____.

Ejercicio 2.

Una empresa de larga trayectoria, la empresa automotriz, desea redefinir su misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, con el propósito de ampliar su mercado a todos los países de Latinoamérica. Se le solicita usted la forma de hacerlo.

Después de revisar los conceptos a redefinir, se proponen los siguientes:

Misión: producir y vender vehículos en el mercado peruano.

Visión: ser reconocidos en el mercado peruano y lograr 20% en los próximos cinco años.

Objetivos:

- 1. Obtener una tasa de rendimiento anual sobre la inversión del 30% para cada año del cuatrienio 20XX al 20XX.**
- 2. Ser líder en el mercado de automóviles en los países de Latinoamérica para el año 20XX₅ mediante una participación del 7.5% de la comercialización de vehículos compactos.**
- 3. Minimizar en un 10% los costos para el año 20XX₁**

Estrategias:

- Asociarse con otras empresas para ensamblar y vender vehículos compactos en países de Latinoamérica.**
- Modernizar el proceso productivo, mediante el montaje de tecnologías que mejoren los coeficientes de productividad y minimice los costos de producción.**
- Crecer mediante la concentración de esfuerzos y recursos en la producción y venta de vehículos compactos.**

Políticas:

- Destinar mayores recursos a la investigación tecnológica para mejorar la eficiencia, incentivar la calidad de los productos, incrementar el empleo de la capacidad instalada de ensamble y disminuir los costos.**
- Hacer énfasis en el ensamble de los vehículos atractivos, seguros y de buena calidad, que atraigan convincentemente al mercado objetivo.**

- **Desarrollar campañas de publicidad convincente, para llegar a los posibles segmentos del mercado detectados en cada uno de los países de Latinoamérica.**

Ejercicio 3.

Este ejercicio se desarrollará por una parte en forma individual y por la otra en grupo, se reconocerá el orden de prioridades del sistema presupuestario utilizado en la industria.

Usted se encuentra presentando una prueba de habilidades y actitudes para ser ascendido a un nuevo puesto de mayor jerarquía dentro de la empresa. La obtención de este ascenso depende de la excelencia de su desempeño en esta prueba. Su labor consiste en ordenar 16 células según su importancia. Asigne el número 1 a la célula que considere usted debería ir primero, el número 2 a la segunda y así sucesivamente hasta asignar el número 16 a la última.

	CÉDULAS PRESUPUESTARIAS	MI JERARQUIZACIÓN	CONSENSO DE GRUPO	CLASIFICACIÓN DOCENTE
1	Tesorería -flujo de caja y financiamiento			
2	Unidades a producir.			
3	Costos indirectos de fabricación.			
4	Gastos operacionales.			
5	Mano de obra.			
6	Costo de materiales.			
7	Uso de materiales.			
8	Inventarios de materia prima.			
9	Compras.			
10	Inventario de productos terminados.			
11	Ventas ingresos de operación.			
12	Aportaciones de capital.			
13	Inversiones en activos fijos.			
14	Estado de resultados.			
15	Balance general.			
16	Cash-Flow.			

CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El entender el ciclo de conversión del efecto de la empresa es indispensable para la administración financiera a corto plazo. **Este ciclo da la explicación de la administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.**

CÁLCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

El Ciclo Operativo (OC – Operating Cycle) en una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado.

El CO (OC por sus siglas en inglés) tiene dos categorías importantes a corto plazo:

- a) Cuentas por Cobrar
- b) Inventarios.

¿Cómo se mide el Ciclo de Conversión de Efectivo? (CCC - Cash Conversion Cycle)

Se mide en tiempo transcurrido, sumando el Edad Promedio del Inventario (AAI – Average Age Inventory) y el Período Promedio de Cobranza (ACP Average Collectible Period)

$$OC = AAI + ACP$$

Sin embargo, hay que considerar que para producir y vender un producto también incluye la compra de material para producción a Crédito, lo que origina a las Cuentas por Pagar y éstas reducen el número de días que los recursos de una empresas están invertidos en el ciclo operativo y de aquí surge una nueva variable que es el Período Promedio de Pago (APP – Average Payable Payment). Por lo tanto la fórmula para el ciclo de conversión del efectivo sería:

$$CCC = OC - APP$$

Si se sustituye ambas ecuaciones quedaría:

$$CCC = AAI + ACP - APP$$

Línea de Tiempo para el Ciclo de Conversión

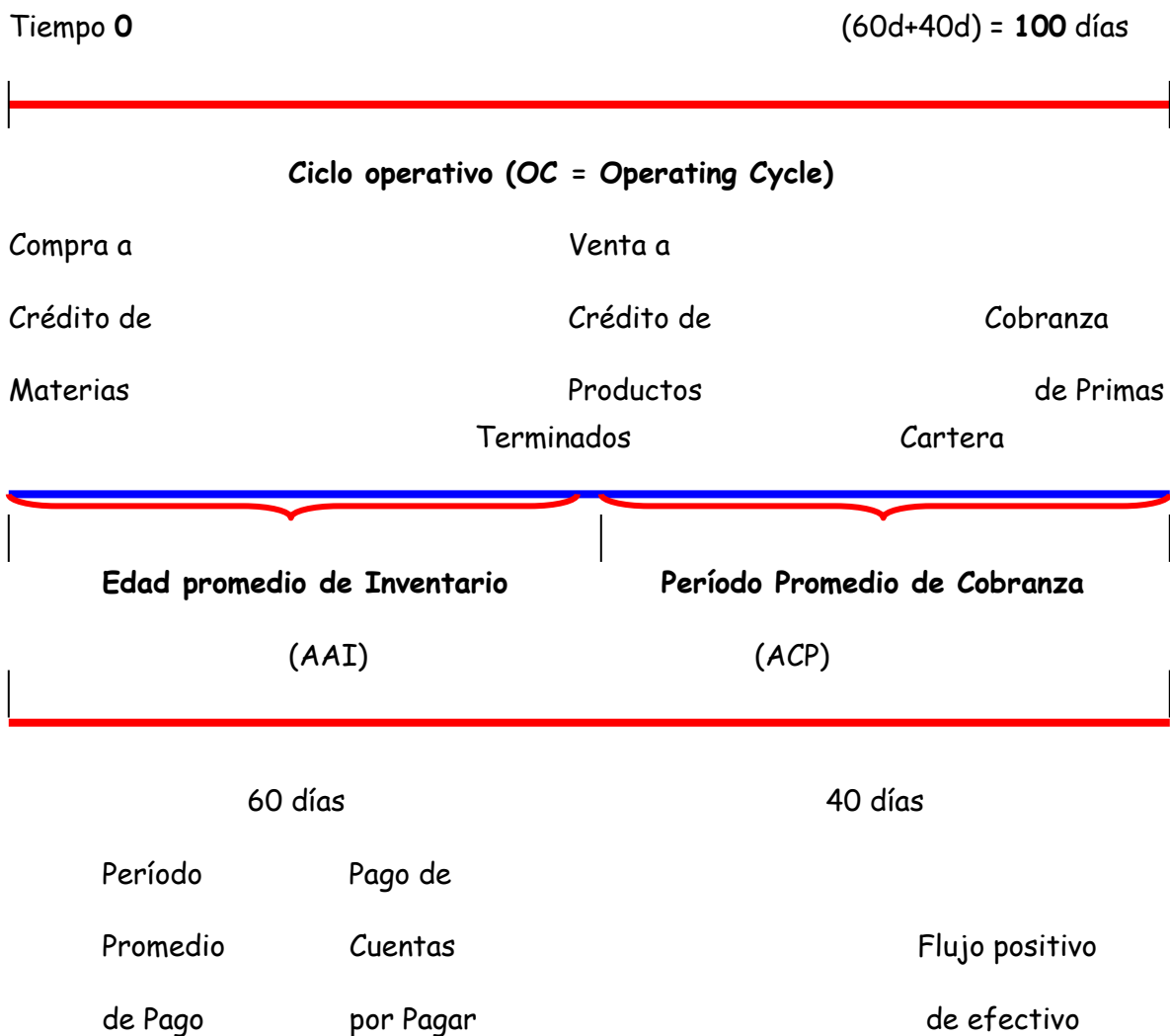
Caso práctico:

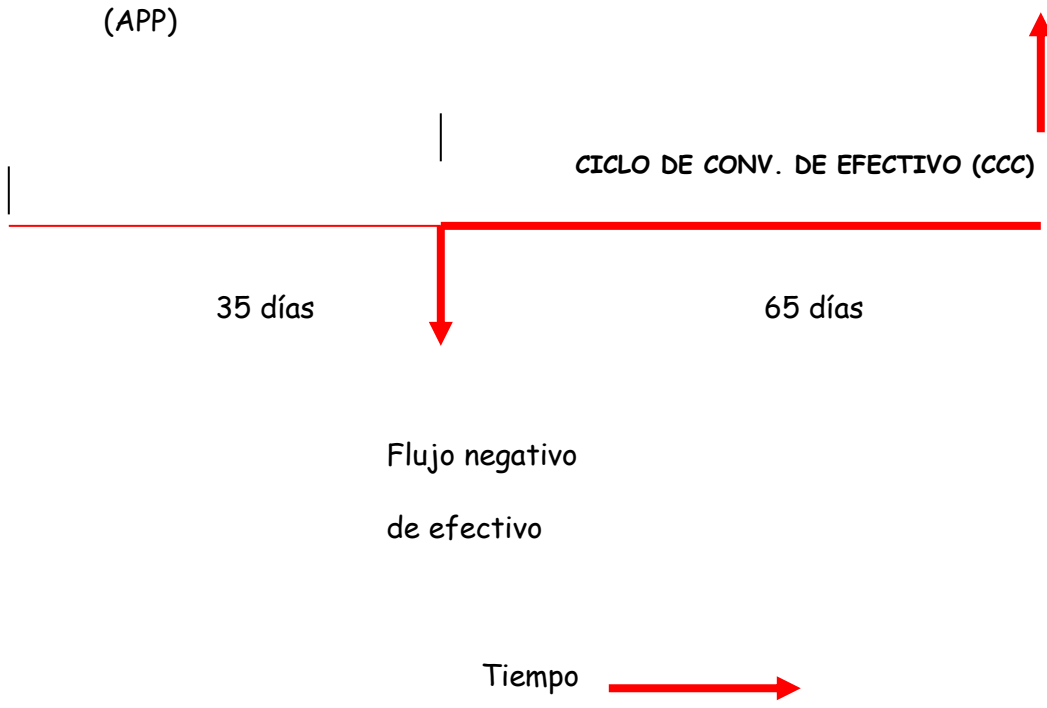
La empresa La Servilleta Feliz es productora de papel de servicio para mesa.

Sus ventas anuales son de 10 millones de dólares, y su Costo de Ventas es del 75% de las ventas y las Compras son el 65% del Costo de Ventas. La empresa tiene una edad promedio

de inventario de 60 días, un Período Promedio de Cobranza de 40 días y un período promedio de pago de 35 días. Se le pide a usted:

- a) Determine el ciclo de conversión de efectivo (número de días-base anual 360 días)
- b) Determine los recursos invertidos
- c) Dé su opinión financiera





SOLUCIÓN

a) El ciclo de conversión de efectivo es de $60 + 40 - 35 = 65$ días

De acuerdo con la información proporcionada, los recursos de la empresa invertidos en este ciclo de conversión de efectivo (base 360 días) son como sigue:

b)

Inventario	$= (10,000,000 \times 0.75) \times (60/360)$	=	1,250,000
+Ctas. por Cobrar	$= (10,000,000 \times 40/360)$	=	1,111,111
-Ctas. por Pagar	$= (10,000,000 \times 0.75 \times 0.65) \times (35/360)$	=	<u>473,958</u>
=Recursos Invertidos			<u>1,887,153</u>

c) Cualquier cambio en los períodos mencionados, cambiarán los recursos invertidos en las operaciones. Si por ejemplo si esta empresa pudiera reducir 5 días el promedio de cobranza de sus cuentas por cobrar, la línea de tiempo de conversión de efectivo sería mas corta y reduciría de esta manera la cantidad de recursos invertido en las operaciones.

Si se reducen 5 días en el promedio de cobranza, consecuentemente dicho promedio reduciría en efectivo como sigue:

$$10,000,000 \times (5/360) = 138,889$$

REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El Ciclo de Conversión de Efectivo se puede utilizar como base para explicar cómo podemos lograr que una empresa financie su inversión en activos operativos.

Existen dos tipos de financiamiento.

- 1) Permanentes
- 2) Estacionales

Estrategias de Financiamiento

- a) Estacionales Agresivas
- b) Conservadoras

FINANCIAMIENTO PERMANENTE COMPARADO CON EL ESTACIONAL

Si las ventas de una empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también debe ser constante y la empresa solo tendrá un requerimiento permanente de financiamiento. Si las ventas son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo con sus ciclos de ventas y entonces la empresa tendrá un requerimiento estacional de financiamiento además del financiamiento permanente requerido por su inversión mínima en activos operativos.

EJEMPLO

Caso 1

La empresa ABC tiene en promedio \$50,000 en efectivo y valores negociables, \$1'250,000 en inventarios y \$750,000 en cuentas por cobrar. La empresa es estable, por lo que sus activos operativos se pueden considerar permanentes.

Las cuentas por pagar son estables y son por \$425,000.

¿Cuál sería la inversión permanente en activos operacionales, equivalente a su requerimiento de financiamiento permanente?

SOLUCIÓN $50,000 + 1,250,000 + 750,000 - 425,000 = 1,625,000$

Efectivo + Inventarios + C x C - C x P - Requerimiento de \$ permanente

CASO 2

- La empresa juguetera XYZ tiene necesidades de financiamiento estacional y su pico de ventas es en diciembre y enero.
- Siempre mantiene **25,000** en caja, bancos y valores negociables
- El saldo es de **100,000** en inventarios
- El saldo es de **60,000** en cuentas por cobrar.
- En septiembre y octubre los inventarios de XYZ se incrementan a **750,000** y sus cuentas por cobrar aumentan a **400,000**.
- Para ser eficiente en su producción, la empresa XYZ produce sus inventarios a una tasa constante durante el año, de tal manera que las **Cuentas por Pagar** se mantienen en **50,000** durante todo el año.
- Por consiguiente la empresa tiene un requerimiento permanente de financiamiento para su nivel mínimo de operación y por ello se le solicita a usted lo siguiente:
 - a) Determinar el nivel de financiamiento mínimo
 - b) Determinar el nivel de requerimiento en la época estacional
 - c) En función a los dos requerimientos anteriores usted debe determinar 1) El rango de requerimiento de efectivo mínimo (permanente) y 2) El que se necesite en la época estacional

Solución

a) $25,000 + 100,000 + 60,000 - 50,000 =$

135,000



b) $(25,000 + 750,000 + 400,000 - 50,000) = 1,125,000$

135,000

990,000



c)

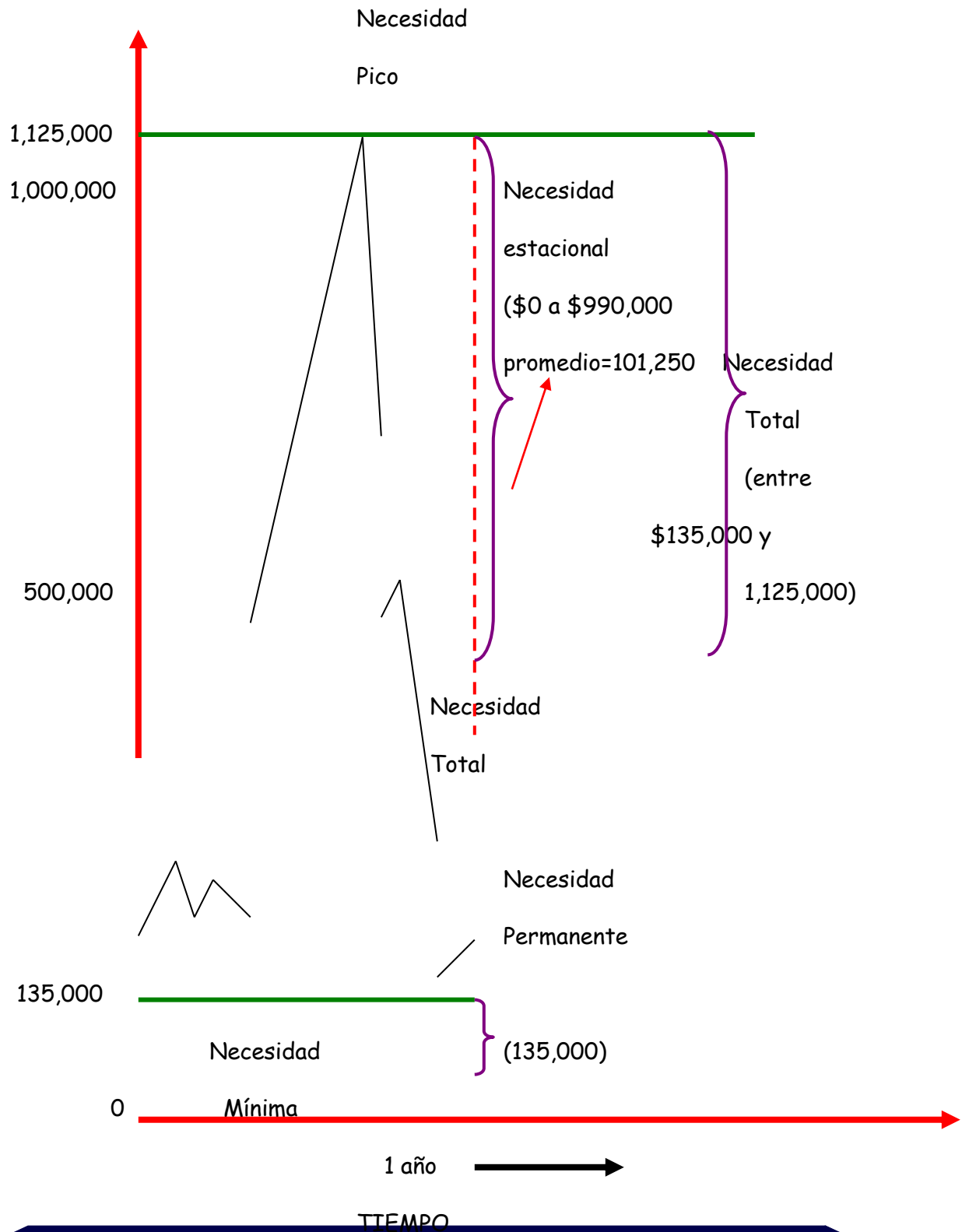
$\Sigma = 1,125,000$

- Variación de **135,000 (permanente)** =====



- $135,000 + 990,000 = 1,125,000$ (estacional) = [135,000 + 990,000]





**ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO ESTACIONALES AGRESIVAS
COMPARADAS CON LAS CONSERVADORAS**

Generalmente los financiamientos a **corto plazo son mas baratos** que los de largo plazo, sin embargo, los de **largo plazo tienen como ventaja que la empresa bloquee sus costos de financiamiento durante un período y por lo tanto evite los incrementos en las tasas de interés a corto plazo**, además de que asegura que los fondos requeridos estén disponibles cuando la empresa los necesite.

Los financiamientos a **corto plazo exponen a la empresa a correr el riesgo de que no pueda pagar su deuda en sus “picos estacionales”, por la falta de liquidez precisamente en la época estacional**, como lo es la Industria Textil y la Industria Juguetera, entre otras muchas. La estrategia agresiva de financiamiento **busca que la empresa financie sus propias operaciones con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo**.

En la estrategia conservadora, la empresa **financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo**

Ejemplo:

La empresa Transa SA de CV, tiene un requerimiento permanente de financiamiento de \$135,000 en Activos de Operación y Requerimientos Estacionales que varían de \$0 a \$990,000 y promedian \$101,250

Si Transa SA de CV puede obtener un financiamiento a corto plazo al 6.25% y fondos a largo plazo al 8% y si puede obtener el 5% sobre la inversión de los excedentes temporales de tesorería, entonces le piden a usted que:

DETERMINE UD. a) EL COSTO ANUAL DE UNA ESTRATEGIA AGRESIVA DE FINANCIAMIENTO ESTACIONAL y COMPÁRELA CON EL

b) CÁLCULO DE LA ESTRATEGIA CONSERVADORA Y

c) DÉ SU OPINIÓN SOBRE CUÁL SERÍA LA MEJOR DECISIÓN Y POR QUÉ.

Solución:

a) Costo de financiamiento a corto plazo = $0.0625 \times 101,250 = 6,328.13$

+Costo de financiamiento a largo plazo = $0.0800 \times 135,000 = 10,800.00$

-Utilidad sobre excedentes de efectivo = $0.0500 \times 0 = \underline{0.00}$

Costo Total de la **estrategia agresiva** = 17,128.13

b)	Costo de financiamiento a corto plazo = $0.0625 \times$	0=	0
	+Costo de financiamiento a largo plazo = $0.0800 \times 1125000 =$		90,000.00
	-Utilidad sobre excedentes de efectivo = $0.0500 \times 888,750 =$		<u>44,437.50</u>
	Costo Total de la estrategia conservadora		= <u>45,562.50</u>

c) Es por demás evidente que la estrategia **agresiva es la menos costosa**, sin embargo sus necesidades de efectivo en su época estacional pico debe tener un financiamiento adecuado para sus necesidades de tesorería y que no detenga la producción.

La **estrategia agresiva es mucho más riesgosa** que la conservadora porque la **tasa de interés fluctúa** y pudiera dificultar la rápida obtención del financiamiento a corto plazo en las épocas estacionales de mayor requerimiento de efectivo.

La **estrategia conservadora evita riesgos** con una tasa de interés congelada, **pero es mas costosa debido al margen negativo entre la tasa de inversión de los excedentes de tesorería (del 5%) y el costo de financiamiento a largo plazo (del 8%)**. De donde opere la empresa entre los dos extremos de las estrategias conservadora y agresiva, dependerá la disposición de la Dirección hacia el riesgo y la fuerza y poder de negociación bancaria o bien con fuentes de financiamiento internas.

ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Un CCE positivo, como se vio en el primer ejemplo, significa que la empresa debe utilizar los pasivos negociados (como lo son los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo preestablecido y explícito, por lo que la empresa se beneficia minimizando su uso para mantener su operación. Los pasivos negociados mínimos se pueden llevar a cabo mediante las siguientes sugerencias:

1. Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin caer en “0” existencias, ya que esto afectaría directamente a las ventas y a las Cuentas por Cobrar y a la realización de la cartera.
2. Cobrar las Cuentas por Cobrar tan pronto como sea posible sin perder ventas por políticas de cobranza inadecuadas, o de alta presión.

3. Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos cuando se pague a proveedores, es decir, mayor rapidez en la cobranza y mayor dilación negociada sin intereses para los pagos a proveedores.
4. Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?
2. ¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?
3. ¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?
4. ¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?
5. ¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS FINANCIEROS

Diera la impresión de que los problemas financieros de hoy en día son diferentes a los de ayer y que serán diferentes a los de mañana, pero verdaderamente lo que sucede es que lo único que varía es el año y el marco económico en el que están contenidos los problemas. Las empresas siempre han tenido problemas de liquidez, de financiamiento, pocas utilidades o bien pérdidas, alta competencia o bien dificultad para recuperar sus cuentas por cobrar a los clientes. La diferencia consiste en que ocasionalmente sobresale alguno de los problemas enunciados del capital de trabajo (Activo Circulante y Pasivo Circulante) por encima de los demás y en un momento diferente, por tanto será otro el problema que prevalezca, pero siempre son los mismos problemas, pero no al mismo tiempo.

SINCRONIZACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

Quando en una empresa existen sucursales o bien divisiones o ramas distintas, que dependen del envío de efectivo de la casa matriz, es siempre preferible que ésta, la casa matriz, sea la que envíe diariamente los requerimientos de efectivo a sus sucursales, en lugar de hacerlo por semana (ya que el dinero estaría inmovilizado de 2 a 5 días semanalmente), precisamente por las necesidades de la semana que inicia.

Ejemplo:

¿Cuál sería la mejor forma de manejar el efectivo en caja para una empresa que cuenta con varias sucursales o divisiones?

Una empresa tiene 10 sucursales y cada una requiere 10,000 diarios con un costo de oportunidad del 9% **¿Diga usted cuánto generaría de intereses, si en 52 semanas (tomando como base un año de 365 días) invirtiera ese requerimiento, con una frecuencia promedio de 2 días a la semana, tomando en consideración de que son 5 días laborables a la semana?**

Si una empresa cuenta con 10 sucursales y cada una requiere 10,000 diarios, es decir \$100,000 diarios en total, equivalentes a 500,000 semanales en total, podrían generarse 12,822 de intereses adicionales a una tasa de interés del 9% anual ($500,000 \times 2$ días promedio semanal de inversión $\times 9\%/365 \times 52$ semanas del año)

Caso 2.

Calcule sobre las mismas bases el manejo de efectivo de una empresa con 20 sucursales y con necesidades de 15,000 diarios =

	Uso diario de efectivo	Número de sucursales	Total de Efectivo	Número de días seman. Efectivo	Total de Efectivo	Días de Inversión	tasa anual de interés	Semanas al año	INTERESES GENERADOS	Días Anuales	
MANEJO DEL EFECTIVO EN MATRIZ Y SUCURSALES	10,000	10	100,000	5	500,000	2	9.00%	247	52	12,822	365
1 Caso para que lo desarrollar en clase	25,000	50	1,250,000	5	6,250,000	2	9.00%	3,125	52	162,500	360
2 Caso para que lo desarrollar en clase	3,000	5	15,000	5	75,000	3	11.00%	69	52	3,575	360
3 Caso para que lo desarrollar en clase	15,000	20	300,000	5	1,500,000	2	9.00%	740	52	38,466	365

¿**Qué es la LIQUIDEZ y cómo Obtenerla?**

La liquidez es la capacidad que se tiene para pagar las deudas a corto plazo, por lo tanto los Activos Circulantes son los más importantes para manejar la liquidez. (Recordar fórmulas de Liquidez)

¿**Cuál sería la forma óptima de manejar los pagos de la empresa con cheques y cómo efectuar la cobranza de clientes foráneos?**

- Cuando un cliente foráneo paga con cheque enviado por correo, debe transcurrir cierto tiempo, por un lado el del envío y por otro lado el tiempo que se lleva el Banco en pasarlo por cámara de compensación, lo cual puede ser de 15 a 30 días, más el plazo de crédito otorgado al cliente. Lo sugerido es que el cliente haga una orden de pago para ser depositada en firme en la cuenta de cheques concentradora de la empresa vendedora.
- Es evidente que lo más práctico sería un abono en cuenta vía electrónica y depositar o transferir directamente de la cuenta de cheques que para tal efecto haya abierto la empresa, en donde se tenga la Cuenta Concentradora de todas las remesas de la República.
- En la medida de lo posible, cuando se pague a Proveedores o Acreedores utilizar el método de envío por “courier” o bien por correo, aunque se corre el riesgo de que pueda “extraviarse la remesa” sin responsabilidad para Correos o la empresa de mensajería seleccionada.

¿**Qué es el Floating o Dinero Flotante y cuál sería la estrategia financiera para manejarlo y que ventajas daría su manejo adecuado?**

Actualmente, con la banca electrónica, es difícil que existan saldos flotantes importantes. El floating es la diferencia entre el saldo mostrado por el Banco y el mostrado en los libros de la empresa. Esto se genera cuando una empresa tiene proveedores a quienes les paga, fuera de la ciudad o bien en el extranjero, lo que significa que los cheques expedidos tardarán algunos días en ser cobrados. Para la empresa que expide el cheque, dicho importe lo deduce del saldo, pero para el Banco esta empresa tiene aún dicho dinero, la diferencia entre ambas instituciones es el flotante y puede tener una función dual:

- Incrementar los saldos bancarios de la empresa para efectos de reciprocidad bancaria, sin que en los libros de la empresa la tenga realmente.
- Invertir el flotante por períodos cortos en instrumentos altamente líquidos, tomando las precauciones para que no exista riesgo de falta de fondos por haberse quedado la empresa descubierta.

¿**Cómo puede llevarse a cabo un mejor manejo financiero de Bancos?**

Reducción y diferimiento de erogaciones.

1. Por una parte es importante acelerar la cobranza efectiva de los cheques foráneos, o bien,

2. Reducir el período de cobranza de la cartera y por otra parte es igualmente importante,
3. Reducir o disminuir los desembolsos o bien diferirlos. La reducción de gastos es compleja basada en estudios analíticos y fundamentados antes de tomar acción. De igual manera no es sencillo diferir los gastos, ya que puede estar implicada la calidad y prestigio de crédito que empresa tiene con sus proveedores.

Reciprocidad Bancaria o Saldos Compensatorios: Los Bancos exigen a sus clientes reciprocidad, cuando otorgan créditos, con objeto de que el Banco reduzca sus costos bancarios de dichos créditos. De hecho el Banco puede reducir sus tasas de crédito, siempre y cuando exista un compromiso de la empresa en mantener ciertos saldos en sus cuentas de cheques, por lo general un porcentaje del crédito otorgado a la empresa. Si la empresa no cumpliera este compromiso el Banco podría incrementar sus tasas a los niveles originales. Aquí **lo importante es hacer una buena negociación con el Banco**. Con este procedimiento, la empresa logrará disminuir el costo nominal y real del financiamiento (pago de intereses), pero debe congelar el importe del saldo compensatorio, desaprovechando otras oportunidades de inversión, o bien, obliga a la empresa a solicitar otros financiamientos externos (con un costo financiero implícito), precisamente por tener la obligación de no utilizar ciertos recursos que están en la cuenta de cheques.

Utilización de Sobregiros Se utilizan como medida de emergencia cuando se expiden cheques y se cobran por un monto superior al saldo real en efectivo en el Banco. El banco cubre los sobregiros por medio de un contrato abierto automático, para proteger a la empresa en una eventualidad o bien costumbre de quedarse sin los recursos suficientes para cubrir sus necesidades. El riesgo es alto para el Banco y por lo tanto las comisiones bancarias son muy altas. Por lo general se otorgan a empresas grandes.

Mesas de Inversión. Se abre un contrato de inversión ante una Casa de Bolsa o ante una Institución de Crédito, en el que se **manejan diariamente los excedentes de efectivo** con la obtención de sus respectivos intereses por dicha inversión. Su manejo es sencillo, ya que es a través de órdenes telefónicas. Las mesas de dinero han sustituido a las cuentas maestras, ya que el cuentahabiente puede hacer rápidamente movimientos entre sus diversas cuentas bancarias a través de la banca electrónica.

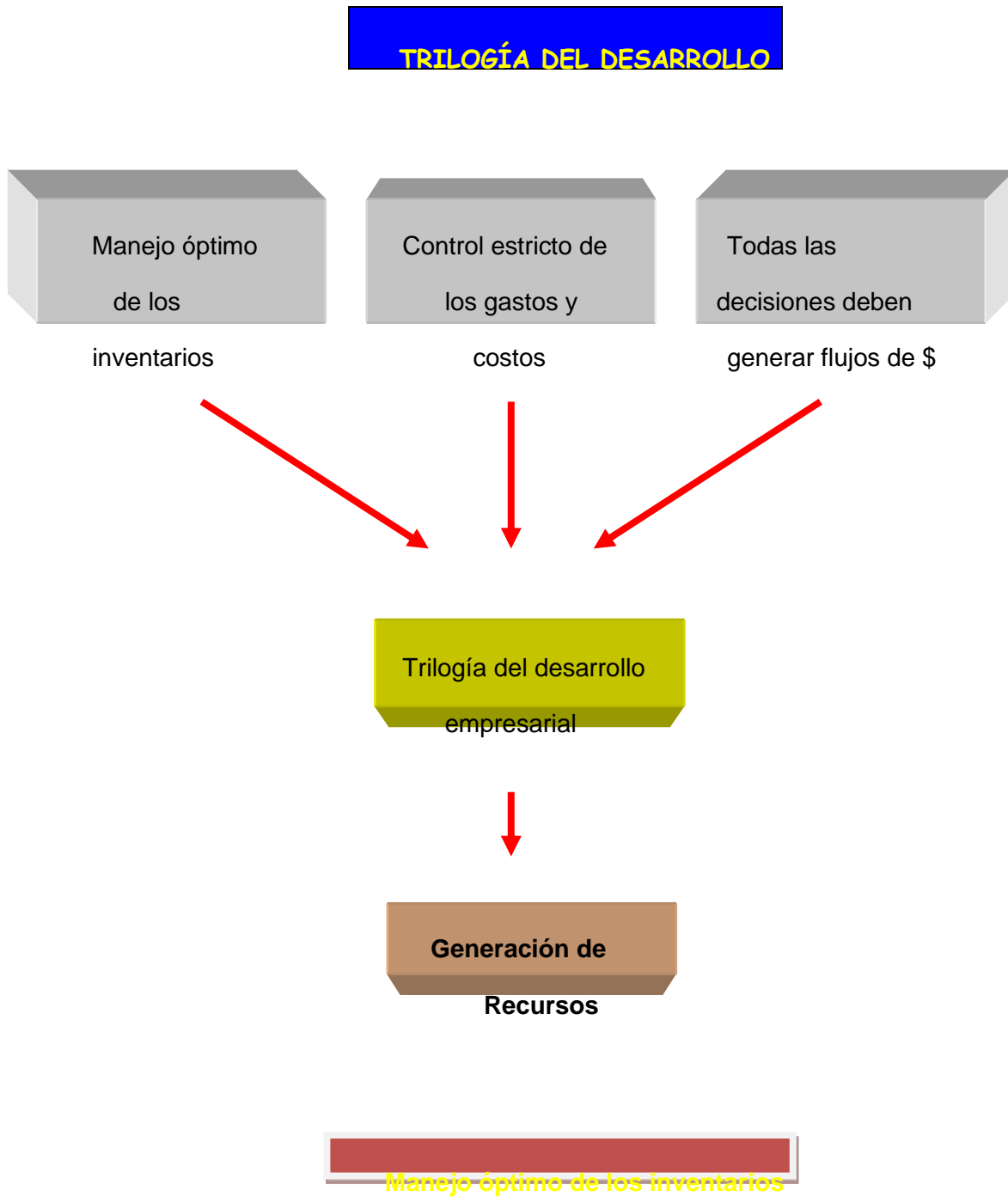
En su momento hablaremos de la Banca Electrónica, dependiendo del tiempo disponible una vez cubierto el programa.

TRILOGÍA DEL DESARROLLO

Todas las empresas buscan una buena administración que involucra, coordina y dirige a los diferentes elementos humanos y recursos materiales que la componen.

¿Por qué los Flujos de efectivo son fundamentales para apoyar el desarrollo empresarial y cuáles son?

La Administración de negocios requiere aportar soluciones enfocadas a la **optimización de todos los recursos**, de manera que **aporten flujos adicionales**, ya sea por mayores ingresos o por menores costos y gastos, por lo tanto, los **FLUJOS DE EFECTIVO** son fundamentales para apoyar el desarrollo empresarial.



Debido a que los inventarios son las inversiones de mayor impacto que llevan a cabo las empresas dentro de su Capital de Trabajo, un control deficiente, ya sea por exceso o por déficit, puede traer consecuencias graves a la salud financiera y operativa de la organización.

¿Qué puede originar un manejo deficiente de los inventarios?

- Si son en exceso: Son inversiones improductivas y especulativas que le restan liquidez a la empresa al tener exigencias de pago antes de su transformación en productos terminados y venta de los mismos, insatisfacción de proveedores e incumplimiento de los resultados pronosticados.
- Si es por Insuficiencia: Provocan pérdida de ventas, insatisfacción de clientes, pérdida de participación de mercados, incumplimiento de los resultados pronosticados.

Control Estricto de Gastos y Costos

Es indispensable mantener controles estrictos para reducir los gastos y costos y evitar su crecimiento a futuro. Para ello es necesario llevar a cabo un análisis detallado de las partidas que conforman la estructura de gastos de la empresa para definir su origen, necesidad e impacto en los resultados.

Generación de Flujos

Casi todas las decisiones empresariales deben estar encaminadas a generar mayor flujos de efectivo, los que al final de cuentas, representan las utilidades verdaderas de los negocios. Excepto aquellas aplicaciones de recursos en inversiones de carácter social, dentro y fuera de la organización, todas las demás aplicaciones deben tener como meta la generación adicional de recursos.

¿En materia de liquidez, cuáles son los rubros financieros más importantes a controlar?

Los AC más importantes de cualquier empresa son:

- Cuentas por Cobrar a Clientes
- Otras Cuentas por Cobrar (Deudores Diversos y otros)
- Inventarios

Sin embargo no hay que descuidar Caja y Bancos, que tiene un tratamiento especial.

Los Activos Circulantes sirven para liquidar a los Pasivos Circulantes, dentro de los cuales, los más importantes son:

- Cuentas por Pagar a Proveedores o Proveedores como se enuncia en el EPF
- Impuestos por Pagar
- Otras Cuentas por Pagar
- Financiamiento Bancario a Corto Plazo

Es por demás lógico entender que para mejorar la liquidez en su conjunto es necesario analizar la calidad y problemática de cada uno de sus componentes en particular, y por ello a continuación se detalla el manejo de:

MANEJO ÓPTIMO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Las Cuentas por Cobrar (CC) y los Inventarios son los conceptos mas importantes de la liquidez, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la cartera (CC) ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas. La razón principal de falta de liquidez es el deficiente control de la recuperación de la cartera.

Al estar financiando este rubro, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), mas el valor agregado por la propia empresa al producto vendido (mark-up o margen de utilidad), cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por optimizar la recuperación de la cartera.

Preguntas de repaso

¿Cuáles son los principios elementales para el manejo de efectivo?

¿Qué es el presupuesto o pronóstico de efectivo o Cash Flow y cómo se obtiene?

¿Qué es el pronóstico de Ventas?

¿Qué es el pronóstico externo?

¿Qué es el pronóstico interno?

¿Qué es el Flujo Neto de Efectivo?

¿Qué es el efectivo final?

¿Qué es el financiamiento total requerido?

¿Qué es el saldo de efectivo excedente?

¿Cuál es el propósito del Presupuesto de Efectivo?

¿Qué papel desempeña el pronóstico de ventas en su preparación?

¿Cuáles son las dos partes principales del presupuesto de efectivo y cómo pueden ser utilizadas para determinar los requerimientos de endeudamiento a corto plazo e inversión en la empresa?

¿Cuál es la causa de la incertidumbre en el presupuesto de efectivo y cuáles son las dos técnicas que se pueden usar para enfrentar esta incertidumbre?

Si observamos el formato general del Cash Flow, el flujo neto de efectivo se obtiene restando a los ingresos de efectivo los egresos de efectivo de cada período, posteriormente sumamos el efectivo inicial al flujo neto de efectivo de la empresa para determinar el efectivo final para cada período y por último restamos el saldo de efectivo mínimo requerido del efectivo final para obtener el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, entonces hay efectivo excedente y todo excedente debe invertirse en instrumentos a corto plazo con las mejores tasas de interés.

¿Cómo se puede enfrentar a la incertidumbre en el manejo del efectivo?

La incertidumbre se enfrenta básicamente de dos maneras:

a) Una de ellas es preparando varios presupuestos de efectivo con base a pronósticos pesimistas, mas probables y optimistas ya que proporcionan suposiciones diferentes para tomar una decisión, llamado Análisis de Sensibilidad.

b) La otra forma de enfrentar la incertidumbre es la simulación a través de simular la ocurrencia de ventas y otros eventos inciertos y se desarrolla una distribución de probabilidades de flujos de efectivo finales para cada mes.

REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El Ciclo de Conversión de Efectivo se puede utilizar como base para explicar cómo podemos lograr que una empresa financie su inversión en activos operativos.

Existen dos tipos de financiamiento.

- 1) Permanentes
- 2) Estacionales

Estrategias de Financiamiento

- a) Estacionales Agresivas
- b) Conservadoras

FINANCIAMIENTO PERMANENTE COMPARADO CON EL ESTACIONAL

Si las ventas de una empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también debe ser constante y la empresa solo tendrá un requerimiento permanente de financiamiento. Si las ventas son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo con sus ciclos de ventas y entonces la empresa tendrá un requerimiento estacional de financiamiento además del financiamiento permanente requerido por su inversión mínima en activos operativos.

EJEMPLO

Caso 1

La empresa ABC tiene en promedio \$50,000 en efectivo y valores negociables, \$1'250,000 en inventarios y \$750,000 en cuentas por cobrar. La empresa es estable, por lo que sus activos operativos se pueden considerar permanentes.

Las cuentas por pagar son estables y son por \$425,000.

Calcule la inversión permanente en activos operacionales, equivalente a su requerimiento de financiamiento permanente?

SOLUCIÓN $50,000 + 1,250,000 + 750,000 - 425,000 = 1,625,000$

Efectivo + Inventarios + C x C - C x P = Requerimiento de \$ permanente

CASO 2

- La empresa juguetera XYZ tiene necesidades de financiamiento estacional y su pico de ventas es en diciembre y enero.
- Siempre mantiene 25,000 en caja, bancos y valores negociables
- El saldo es de 100,000 en inventarios
- El saldo es de 60,000 en cuentas por cobrar.
- En septiembre y octubre los inventarios de XYZ se incrementan a 750,000 y sus cuentas por cobrar aumentan a 400,000.
- Para ser eficiente en su producción, la empresa XYZ produce sus inventarios a una tasa constante durante el año, de tal manera que las Cuentas por Pagar se mantienen en 50,000 durante todo el año.
- Por consiguiente la empresa tiene un requerimiento permanente de financiamiento para su nivel mínimo de operación y por ello se le solicita a usted lo siguiente:
 - a) Determinar el nivel de financiamiento mínimo
 - b) Determinar el nivel de requerimiento en la época estacional
 - c) En función a los dos requerimientos anteriores usted debe determinar 1) El rango de requerimiento de efectivo mínimo (permanente) y 2) El que se necesite en la época estacional

Solución

a) $25,000+100,000+60,000-50,000 =$

135,000

Σ

b) $(25,000+750,000+400,000-50,000)=1,125,000$

135,000

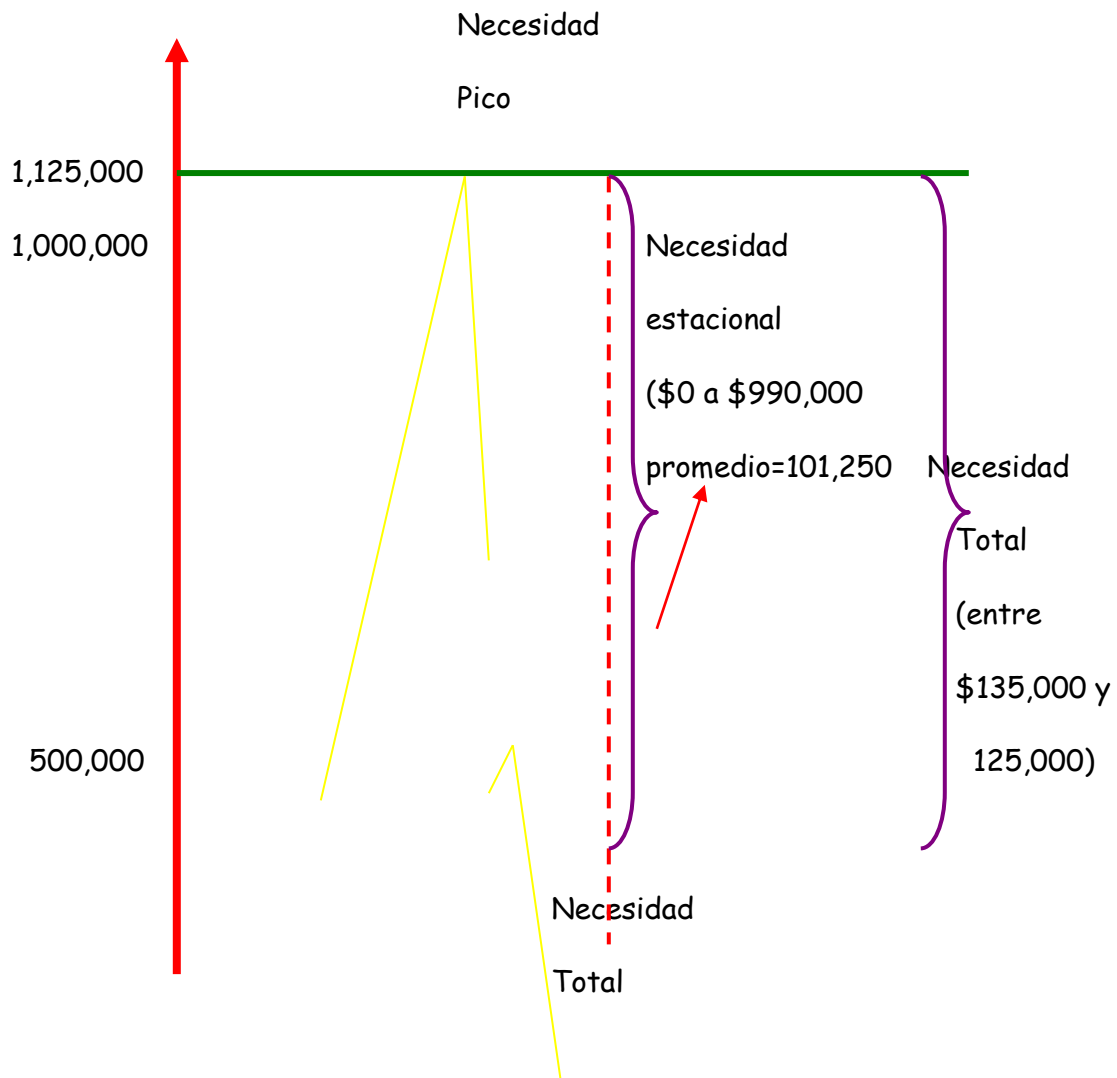
990,000

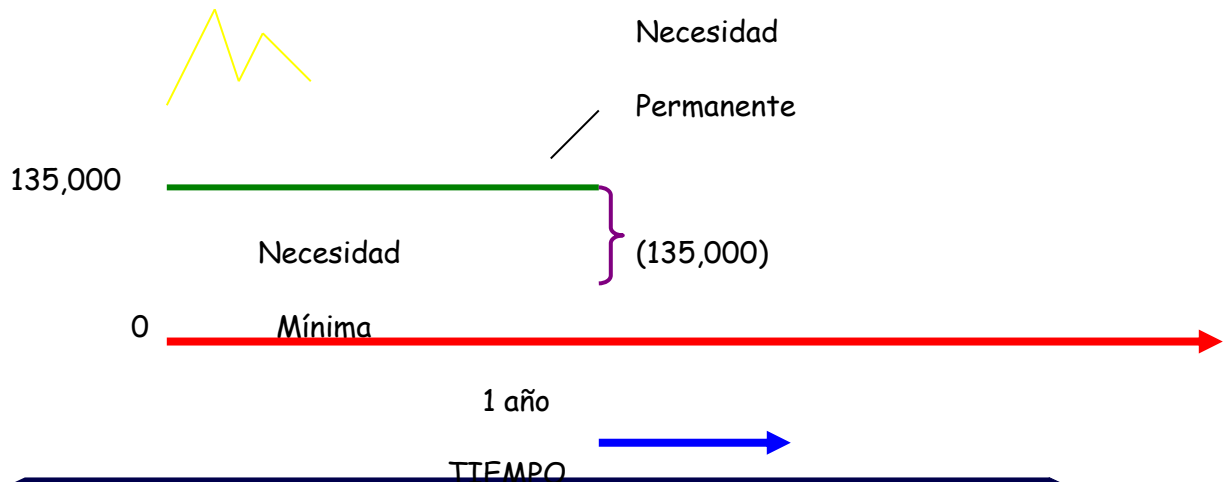
c)

$\Sigma = 1,125,000$

- Variación de 135,000 (permanente)

- $135,000+990,000=1,125,000$ (estacional) $=[135,000 + 990,000]$





ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO ESTACIONALES AGRESIVAS COMPARADAS CON LAS CONSERVADORAS

Generalmente los financiamientos a **corto plazo son mas baratos** que los de largo plazo, sin embargo, los de **largo plazo tienen como ventaja que la empresa bloquee sus costos de financiamiento durante un período y por lo tanto evite los incrementos en las tasas de interés a corto plazo**, además de que asegura que los fondos requeridos estén disponibles cuando la empresa los necesite.

Los financiamientos a **corto plazo exponen a la empresa a correr el riesgo de que no pueda pagar su deuda en sus “picos estacionales”, por la falta de liquidez precisamente en la época estacional**, como lo es la Industria Textil y la Industria Juguetera, entre otras muchas. La estrategia agresiva de financiamiento **busca que la empresa financie sus propias operaciones con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo**.

En la estrategia conservadora, la empresa **financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo**

Ejemplo:

La empresa Transa SA de CV, tiene un requerimiento permanente de financiamiento de \$135,000 en Activos de Operación y Requerimientos Estacionales que varían de \$0 a \$990,000 y promedian \$101,250

Si Transa SA de CV puede obtener un financiamiento a corto plazo al 6.25% y fondos a largo plazo al 8% y si puede obtener el 5% sobre la inversión de los excedentes temporales de tesorería, entonces le piden a usted que:

DETERMINE UD. a) EL COSTO ANUAL DE UNA ESTRATEGIA AGRESIVA DE FINANCIAMIENTO ESTACIONAL y COMPÁRELA CON EL

b) CÁLCULO DE LA ESTRATEGIA CONSERVADORA Y

c) DÉ SU OPINIÓN SOBRE CUÁL SERÍA LA MEJOR DECISIÓN Y POR QUÉ.

Solución:

$$\begin{aligned} \text{a)} \quad & \text{Costo de financiamiento a corto plazo} = 0.0625 \times 101,250 = 6,328.13 \\ & + \text{Costo de financiamiento a largo plazo} = 0.0800 \times 135,000 = 10,800.00 \\ & - \text{Utilidad sobre excedentes de efectivo} = 0.0500 \times 0 = \underline{0.00} \end{aligned}$$

Costo Total de la **estrategia agresiva** = 17,128.13

$$\begin{aligned} \text{b)} \quad & \text{Costo de financiamiento a corto plazo} = 0.0625 \times 0 = 0 \\ & + \text{Costo de financiamiento a largo plazo} = 0.0800 \times 1125000 = 90,000.00 \\ & - \text{Utilidad sobre excedentes de efectivo} = 0.0500 \times 888,750 = \underline{44,437.50} \end{aligned}$$

Costo Total de la **estrategia conservadora** = 45,562.50

c) Es por demás evidente que la estrategia **agresiva es la menos costosa**, sin embargo sus necesidades de efectivo en su época estacional pico debe tener un financiamiento adecuado para sus necesidades de tesorería y que no detenga la producción.

La **estrategia agresiva es mucho más riesgosa** que la conservadora porque la **tasa de interés fluctúa** y pudiera dificultar la rápida obtención del financiamiento a corto plazo en las épocas estacionales de mayor requerimiento de efectivo.

La **estrategia conservadora evita riesgos** con una tasa de interés congelada, **pero es mas costosa debido al margen negativo entre la tasa de inversión de los excedentes de tesorería (del 5%) y el costo de financiamiento a largo plazo (del 8%)**. De donde opere la empresa entre los dos extremos de las estrategias conservadora y agresiva, dependerá la disposición de la Dirección hacia el riesgo y la fuerza y poder de negociación bancaria o bien con fuentes de financiamiento internas.

ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Un CCE positivo, como se vio en el primer ejemplo, significa que la empresa debe utilizar los pasivos negociados (como lo son los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo preestablecido y explícito, por lo que la empresa se beneficia minimizando su uso para mantener su operación. Los pasivos negociados mínimos se pueden llevar a cabo mediante las siguientes sugerencias:

5. Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin caer en "0" existencias, ya que esto afectaría directamente a las ventas y a las Cuentas por Cobrar y a la realización de la cartera.
6. Cobrar las Cuentas por Cobrar tan pronto como sea posible sin perder ventas por políticas de cobranza inadecuadas, o de alta presión.
7. Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos cuando se pague a proveedores, es decir, mayor rapidez en la cobranza y mayor dilación negociada sin intereses para los pagos a proveedores.
8. Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa.

PREGUNTAS DE REPASO

6. ¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?
7. ¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?
8. ¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?
9. ¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?
10. ¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?

Si observamos el formato general del Cash Flow, el flujo neto de efectivo se obtiene restando a los ingresos de efectivo los egresos de efectivo de cada período, posteriormente sumamos el efectivo inicial al flujo neto de efectivo de la empresa para determinar el efectivo final para cada período y por último restamos el saldo de efectivo mínimo requerido del efectivo final para obtener el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo,

entonces hay efectivo excedente y todo excedente debe invertirse en instrumentos a corto plazo con las mejores tasas de interés.

¿Cómo se puede enfrentar a la incertidumbre en el manejo del efectivo?

La incertidumbre se enfrenta básicamente de dos maneras:

a) Una de ellas es preparando varios presupuestos de efectivo con base a pronósticos pesimistas, mas probables y optimistas ya que proporcionan suposiciones diferentes para tomar una decisión, llamado Análisis de Sensibilidad.

b) La otra forma de enfrentar la incertidumbre es la simulación a través de simular la ocurrencia de ventas y otros eventos inciertos y se desarrolla una distribución de probabilidades de flujos de efectivo finales para cada mes.

Administración del crédito y la toma decisiones sobre la base presupuestal

CUENTAS POR COBRAR - EVALUACIÓN OBJETIVA

¿**Qué elementos debe contener una evaluación objetiva del crédito que se otorga los clientes de las empresas?**

Al hacer un eficiente trabajo en la evaluación del crédito trae como consecuencia un menor riesgo por cuentas incobrables. En los mercados más competidos hay por lo general mas cuentas incobrables, por lo que la evaluación objetiva del crédito debe tomar en cuenta el monto, tiempo, crédito y mercado en que participa el cliente.

INVERSIÓN ACTUALIZADA

La inversión en el rubro de Cuentas por Cobrar es indispensable que sea monitoreada o vigilada constantemente, ya en este renglón tan importante se encuentran involucrados los recursos

provenientes de Proveedores, así como las utilidades en venta de la propia empresa; es decir, su patrimonio y responsabilidad social están involucrados en las cuentas por cobrar. Mantener estas cuentas al corriente (evitando cuentas morosas o vencidas) será el reflejo de la salud financiera de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

¿Cuáles son los dos períodos promedios de cobranza?

El período promedio de cobranza es el promedio de tiempo que pasa desde que se realiza una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago.

El período promedio de cobranza tiene dos partes:

- a) Es el tiempo desde la venta en sí, hasta que el cliente envía el pago. Implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa.**
- b) Es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria. Implica la cobranza y el procesamiento de pagos.**

¿Cuál es el objetivo de la administración de las Cuentas por Cobrar?

Precisamente cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión para el cliente moroso.

Para alcanzar el objetivo de cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión para el cliente moroso se utilizan 5 técnicas (las 5 C's):

- 1. Carácter:** que se refiere a la reputación o historial crediticio
- 2. Capacidad:** del solicitante para pagar el crédito solicitado, juzgado por el análisis e interpretación de sus Estados Financieros enfocado a los flujos de efectivo disponibles para pagar sus deudas.
- 3. Capital:** Es la deuda relacionada con el capital del solicitante.
- 4. Colateral o Garantía:** Es la cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito.
- 5. Condiciones:** Las condiciones económicas actuales en general y de una industria específica.

CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

La calificación del crédito es un método de selección de crédito que se utiliza normalmente con solicitudes de mucho volumen y poco dinero.

La calificación de crédito aplica criterios de proyección por características financieras y de crédito clave para intuir si un solicitante de crédito podrá pagar puntualmente el crédito solicitado.

La calificación mide el poder crediticio global del solicitante y la calificación se usa para tomar la decisión de aprobar o rechazar el crédito solicitado. Esta calificación es una forma rápida y sin costo para tomar una decisión, pero los créditos incobrables han aumentado por calificaciones erróneas, por lo que es necesario reevaluar el sistema de calificación.

CAMBIOS EN LAS NORMAS DE CRÉDITO

Es relativamente común que una empresa desee cambiar sus normas de crédito con el objetivo de mejorar sus rendimientos y crear un valor mayor para los accionistas, por ejemplo disminuir las condiciones de crédito, es decir hacerlo más accesible, por tanto los efectos serían los siguientes:

<u>VARIABLE</u>	<u>DIRECC. DEL CAMBIO</u>	<u>EFECTO S/ UTILID.</u>
Volumen de Ventas	—————> Incremento	—————> Positivo
Inversión en CxC	—————> Incremento	—————> Negativo
Cuentas Incobrables	—————> Incremento	—————> Negativo

Ejemplo:

La empresa ABC fabricante de herramientas de torno, vende un producto con costo unitario de 10.00.

Las ventas son totalmente a crédito, fueron el año pasado de 60,000 unidades

- **EL costo variable por unidad es de 6.00**
- **Los costos fijos son de 120,000**
- **Sus gastos por cuentas incobrables son del 1% sobre Ventas**

La empresa desea ser menos exigente en sus normas de otorgamiento de crédito con los siguientes objetivos:

- **Incrementar sus ventas unitarias en un 5% (63,000)**
- **Incrementar el período promedio de cobranza de 30 a 45 días.**

- **Incrementar consecuentemente sus gastos por cuentas incobrables en 1% de las ventas actuales (2%)**
- **El rendimiento requerido por la empresa sobre inversiones de riesgo similar, que es el costo de oportunidad de invertir fondos en Cuentas por Cobrar es del 15%**

Para poder decidir si disminuye sus requerimientos en su política de C y C se le pide:

- **Calcular su efecto en la contribución a las utilidades adicionales de las ventas de la empresa.**
- **Calcular el costo de la inversión marginal en CxC**
- **Calcular el costo de las deudas incobrables marginales.**

CONTRIBUCIÓN A LAS UTILIDADES ADICIONALES EN VENTAS

A los costos fijos no les afecta el incremento en ventas.

A los costos variables si les afecta: Se espera que las ventas se incrementen en 5% o 3000 unidades. La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad de 10.00 y el costo variable por unidad de 6.00. Por lo tanto, la contribución a las utilidades por unidad será de 4.00. La contribución total a las utilidades adicionales de las ventas será de 12,000.00 (3000 ux \$4)

COSTO DE INVERSIÓN MARGINAL EN CUENTAS POR COBRAR.

Debe encontrarse la diferencia entre el costo de mantenimiento del CxC según las dos normas de crédito. Puesto que solo le interesan los costos pequeños, el COSTO RELEVANTE es el COSTO VARIABLE. La inversión promedio en CxC se puede calcular con la siguiente fórmula:

Inversión Promedio en CxC = $\frac{\text{Costo Variable Total de las Ventas Anuales}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$

Rotación de Cuentas por Cobrar

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

Rotación de CxC = $360/\text{Período promedio de cobranza}$

Costo Variable total de las ventas anuales

Bajo el plan presente= $\$6.00 \times 60,000 \text{ unidades} = \$360,000$

Bajo el plan propuesto= $\$6.00 \times 63,000 \text{ unidades} = \$378,000$

Diferencia incremental 18,000

Rotación de CxC

Bajo el plan presente $360/30 = 12$

Bajo el plan propuesto $360/45 = 8$

Inversión Promedio en CxC

Bajo el Plan Presente = $360,000/12 = 30,000$

Bajo el Plan Propuesto = $378,000/8 = 47,250$

Costo de la inversión marginal en CxC

Inversión Promedio bajo el plan propuesto 47,250

Menos:

Inversión Promedio bajo el plan presente 30,000

Inversión Marginal en CxC 17,250

Por:

Costo de Oportunidad o Rendim. Requerido	0.15
Costo de Inversión Marginal en CxC	2,588

El valor presente de 2.588 es considerado como costo porque representa la cantidad máxima que podría haberse ganado sobre la Inversión Marginal de 17,250, si se hubiera puesto en la mejor alternativa de inversión de igual riesgo disponible al rendimiento requerido de la empresa sobre la inversión del 15%

COSTO DE LAS DEUDAS INCOBRABLES MARGINALES

Este costo se encuentra obteniendo la diferencia entre los niveles de deudas incobrables antes y después de la minimización de las políticas del departamento de CyC.

Bajo el plan propuesto	$(0.02 \times 10.00 \text{ por unidad} \times 63,000 \text{ u}) = 12,600$
Bajo el plan presente	$(0.01 \times 10.00 \text{ por unidad} \times 60,000 \text{ u}) = 6,000$
Costo de las deudas incobrables marginales	6.600

Los costos de las cuentas incobrables se calcular con precio de venta por unidad de 10.00 para deducir no solo la pérdida real del costo variable de \$6.00 que resulta cuando un cliente no puede pagar su cuenta, sino también la contribución a las utilidades por unidad (de \$4.00) que se incluye en la contribución a las ganancias de las ventas. Por ello, el costo de las cuentas incobrables marginales son de \$6,600

Para tomar decisiones sobre políticas de crédito, la empresa debe comparar la contribución a las utilidades adicionales de las ventas

con los costos agregados de la inversión marginal en CxC y Créditos Incobrables marginales. Si la contribución a las utilidades es mayor que los costos marginales, si se deben suavizar las políticas de crédito, como se demuestra:

Contribución a las utilidades de las ventas adicionales (3000 unidades x (\$10 -\$6))		12.000,00
Costo de la Inversión Marginal en CxC		
Inversión Promedio bajo el plan propuesto (\$6 x 63,000)/8 (360/45=8)	47.250,00	
Inversión Promedio bajo el plan actual (\$6 x 60,000)/12 (360/30=12)	<u>30.000,00</u>	
Inversión Marginal en cuentas por cobrar	17.250,00	
Costo de la inversión marginal en CxC (0,15 x \$17,250)		-2.587,50
Costo de las Cuentas incobrables marginales		
Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto (0,02 x \$10 x 63,000)	12.600,00	
Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual (0,01 x \$10 x 60,000)	6.000,00	
Costo de las Cuentas incobrables marginales		-6.600,00
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto		<u>2.812,50</u>
Este procedimiento puede ser utilizado para hacer mas estrictas las políticas de CyC		

Términos y condiciones de crédito.

Las condiciones de crédito, son los términos de venta para los clientes a los que la empresa ha extendido crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la apertura) para pagar la cantidad total de la factura.

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, que son deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado.

Por ejemplo, si se dice que las condiciones de crédito son de 2/10 netos, significa que el cliente toma un 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del período de crédito o bien pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a corto plazo porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo negocio es estacional puede ajustar las condiciones de crédito para adaptarse a los ciclos de la industria en que éste se encuentre. Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria. Si sus condiciones de crédito son más restrictivas que las de sus competidores, entonces la consecuencia lógica es que perderá negocios; pero si sus condiciones son menos restrictiva que las de sus competidores atraerá a clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria. La conclusión es que una empresa debe competir con base en la calidad y precios de sus ofertas de bienes y servicios, no con sus condiciones de crédito. Por consiguiente, las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar qué tan riesgoso es el cliente.

Descuentos por pronto pago.

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar la cobranza sin presionar a los clientes. El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Agilizando la cobranza, el descuento reduce la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, que por cierto es el objetivo, pero también reduce la ganancia por cada unidad de vendida. Además, implementar un descuento por pronto pago tiene que reducir las deudas incobrables ya que los clientes pagarán más rápido, y deberá incrementarse el volumen de ventas debido a que los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo.

Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un análisis de costo y beneficio para determinar si es rentable extender dicho descuento.

La empresa Transa SA de CV tiene un promedio de cobranza de 40 días (Rotación = $360/40=9$). De acuerdo con las condiciones de crédito de la empresa a 30 días netos, este periodo se divide entre los primeros 32 días que los dirigentes de sus pagos por correo y los ocho días para recibirlos, procesarlos, y cobrarlos una vez enviados.

Esta empresa está considerando iniciar un programa de descuento por pronto pago cambiando las condiciones de crédito de 30 días netos a un 2/10 a 30 días netos. La empresa espera que este cambio reduzca el tiempo de pago de los clientes lo que daría como resultado un periodo promedio de cobranza de 25 días (Rotación = $360/25 = 14.4$).

La empresa tiene materia prima con un uso anual actual de 1,100 unidades. Cada producto terminado producido necesita una unidad

de esta materia prima a un costo unitario variable de 1,500, incurre en otro costo variable unitario de 800 en producción en proceso y se vende en 3,000 a 30 días netos. La empresa estima que el 80% de sus clientes tomará el descuento del 2% y que ofrecen el descuento incrementará las ventas del producto terminado en 50 unidades (de 1100 a 1150) por año pero no modificará su porcentaje de deudas incobrables. El Costo de Oportunidad de la empresa de los fondos invertidos en cuentas por cobrar es del 14%.

¿Debe Transa SA de CV ofrecer el descuento por pronto pago propuesto por Ventas?

SOLUCIÓN

PERÍODO DE COBRANZA REAL	40 DÍAS			35.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		281.111,11	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		183.680,56	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	2%		97.430,56	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			13.640,28
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-55.200,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			-6.559,72
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	80%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO	50 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			

PERÍODO DE COBRANZA REAL	60 DÍAS			385.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		421.666,67	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		263.541,67	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	10%		158.125,00	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			22.137,50
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-346.500,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			60.637,50
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	70%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO 30%	550 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			

SOLUCIÓN

Contribución a las utilidades de las ventas adicionales 10,000.00

50,000 u x 5% = 2,500 u increm. (2,500 unidades x (\$10 -\$6)

De 50,000 u a 52,500 u

Costo de la Inversión Marginal en CxC

Inversión Promedio bajo el plan propuesto 39,375.00

$(\$6 \times 52,500)/8$

$(360/45=8)$

Menos:

Inversión Promedio bajo el plan actual 25,000.00

$(\$6 \times 50,000)/12$

$(360/30=12)$

Inversión Marginal en cuentas por cobrar 14,375.00

Costo de la inversión marginal en CxC (0,17 x \$14,375.00) **-2,443.75**

Costo de las Cuentas incobrables marginales

Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto 13,125.00

$(0,025 \times \$10 \times 52,500)$

Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual	5,000.00
(0,01 x \$10 x 50,000)	<hr/>
Menos:	
Neto del Costo de las Cuentas incobrables marginales	-8,125.00
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto	<hr/> <hr/> -568.75

VALOR ECONÓMICO AGREGADO “EVA”
(Economic Value Added).

Metodología que mide el crecimiento económico de una organización en un periodo dado. Es la forma de definir si un negocio produce valor agregado a sus accionistas. Además es una forma de involucrar en mayor medida a los ejecutivos de la empresa al darles la responsabilidad de las decisiones de capital y es común que del buen desempeño en esta función, los ejecutivos reciban bonos importantes de desempeño.

El EVA es la medición que determina el ingreso adicional, una vez restado el costo de capital involucrado en la operación, de las utilidades generadas por la empresa. Para las empresas que cotizan en Bolsa de Valores, el EVA positivo es una de las herramientas que puede hacer que el precio de las acciones crezca o caiga, según el resultado de la técnica.

UTILIDAD NETA OPERATIVA DESPUÉS DE IMPUESTOS (NOPAT)

(Net Operating Profit After Taxes)

Menos:

COSTO DEL CAPITAL INVOLUCRADO

= EVA

El Incremento en el Valor de la Organización (EVA) se dará si:

- a) Se logra acrecentar las utilidades sin aportaciones adicionales de capital.
- b) Si el nuevo capital es invertido en cualquier proyecto que genere mayores utilidades que el costo ponderado de capital.
- c) Si hay desinversión o retiro de capital proveniente de actividades cuyo rendimiento no cubra el costo de capital del propio negocio.

Por supuesto, puede existir EVA negativo cuando el Costo de Capital involucrado en la operación sea mayor a la Utilidad Neta Operativa después de ISR generada en un período determinado.

Simultáneamente, el EVA puede utilizarse además de la determinación del valor accionario en el mercado de valores, en:

- **Fijación de Objetivos de utilidades y rendimiento interno de capital.**
- **Presupuestación de las inversiones de capital**
- **Asignación de capital a proyectos**
- **Evaluación de la gestión directiva**
- **Programa de incentivos al personal**
- **Análisis de actividades (ramas de actividad, divisiones, centros de negocios).**

El EVA es una forma de medir si las operaciones que realiza una organización en el complejo mundo de los negocios están creando valor. Creación de Valor es el resultado final de deducir a la Utilidad Neta después de Impuestos, el costo de capital de los recursos involucrados en la propia negociación. EL capital incluye al Capital de Trabajo Neto, Activos Fijos Netos Reexpresados y Otros Activos asignados sin importar CUÁL FUE SU FUENTE DE FINANCIAMIENTO (a través de generar más pasivo o bien más aportaciones de capital por los accionistas)

El costo de capital asignado =

Capital (x) % de Costo ponderado de Capital después de ISR.

OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DE “EVA”

Análisis y reforma de la gestión empresarial. Es evaluar la gestión de los más altos niveles de la organización, a través de la generación de valor durante su gestión. Se obtienen indicadores de niveles de sobre o subinversión, productividad de operación y de capital asignado y la calidad de las decisiones tomadas. Si es

positivo el resultado se da el Valor Agregado y por lo tanto un precio mayor de las acciones en el mercado.

El EVA sirve también para cambiar actitudes de los directores, ya que cuando las decisiones afectan el ingreso personal, el prestigio profesional y la estabilidad moral y debe ver a la empresa como SU empresa.

EL EVA también provoca la renovación del sistema de información como por ejemplo el sistema ERP como SAP, Platinum, J.D. Edwards, Atlas, Priority, People Soft-(Human Resources) y otros más.

EVA= (r-kC)xC; Donde:

R (rate)= Tasa de rendimiento sobre la inversión o NOPAT/Capital

KC= Costo ponderado de capital

C= Capital o inversión total

Ejemplo:

Una empresa tiene un NOPAT de 500, con un Capital Invertido en la operación de 2,000 y un costo ponderado de capital del 20%

$$R = 500/2000 = 25\% \quad \text{Por tanto:}$$

$$\text{EVA} = (r - kC) \times C; \text{ sustituyendo valores:}$$

$$\text{EVA} = (25\% - 20\%) \times 2000 = 100$$

Si se tiene un NOPAT de 500 y un capital invertido “C” de 2000, costo ponderado de capital (kC) de 20% y un rendimiento de la inversión “r” de 25%

$$\text{EVA} = (r - kC) \times C; \text{ sustituyendo valores:}$$

$$\text{EVA} = (25\% - 20\%) \times 2000 = 100$$

ó

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (kC \times C)$$

$$\text{EVA} = 500 - (20\% \times 2000) = 100$$

MAYOR EFICIENCIA OPERATIVA

Si la estrategia es aumentar la eficiencia o rendimiento operativo, donde se reduzcan Gastos de Operación, Aumento de Mark-Up o reducción de Costos de Producción, supongamos que NOPAT se incrementa a 550, se tendría:

$$\text{EVA} = (r - kC) \times C$$

$$\text{Si } r = \text{NOPAT}/C$$

$$R = 550/2000 = 27.50\% ; \text{ Por lo tanto}$$

$$\text{EVA} = (27.50\% - 20\%) \times 2000 = 150$$

ó bien

$$\text{EVA} = 550 - (20\% \times 2000) = 150$$

En PROYECTOS DE MAYOR RENDIMIENTO:

Esta estrategia supone la incorporación de algún nuevo proyecto de inversión cuyo rendimiento sea superior al costo ponderado de capital.

Supóngase que un nuevo proyecto requiere de 1,000 adicionales de inversión C y del cual se espera un rendimiento del 25%. Esto supone que el proyecto adicionará un NOPAT anual constante del $25\% \times 1000$ o sean 250 anuales constantes.

Asimismo el nuevo rendimiento de la inversión r por efecto de la incorporación del nuevo proyecto quedaría en .

NOPAT original+ NOPAT adicional, entre C original+ C Adicional = $(500+250)/(2000+1000)=25\%$

$$\text{EVA} = (r - kC) \times C$$

$$\text{EVA} = (25\% - 20\%) \times 3000 = 150$$

ó bien

$$\text{EVA} = 750 - (20\% \times 3000) = 150$$

Dos empresas aparentemente similares en cuanto a su rendimiento y productividad, reflejan grandes diferencias cuando se utiliza el cálculo de EVA. Una empresa podría reducir su capital o bien incrementarlo para obtener mayor NOPAT proporcional y generar Valor a la organización.

Las variaciones en estrategias están en:

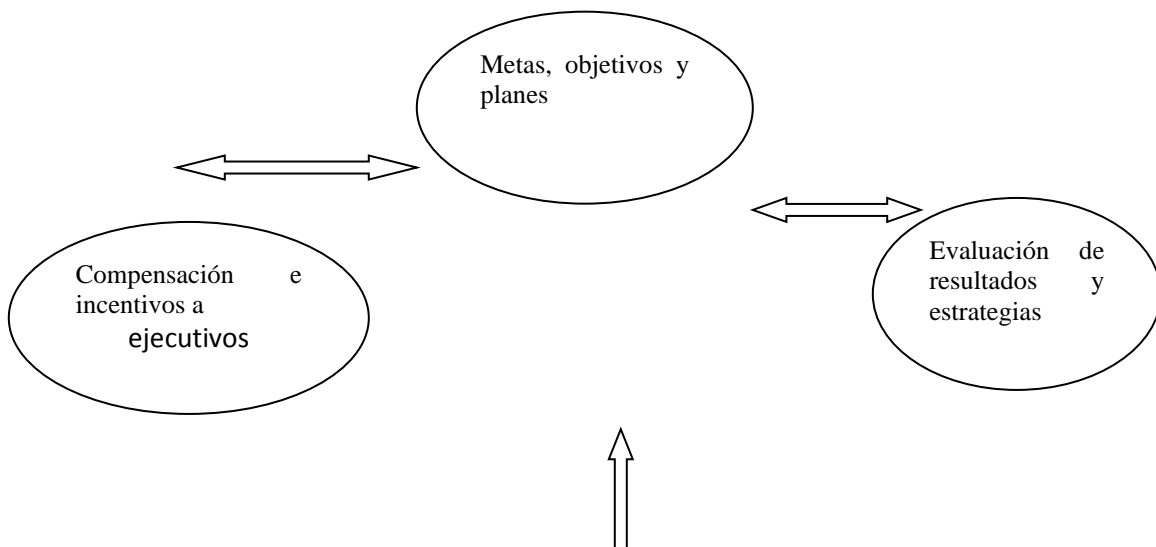
ALIANZAS ESTRATÉGICAS, FUSIONES Y ESCISIONES

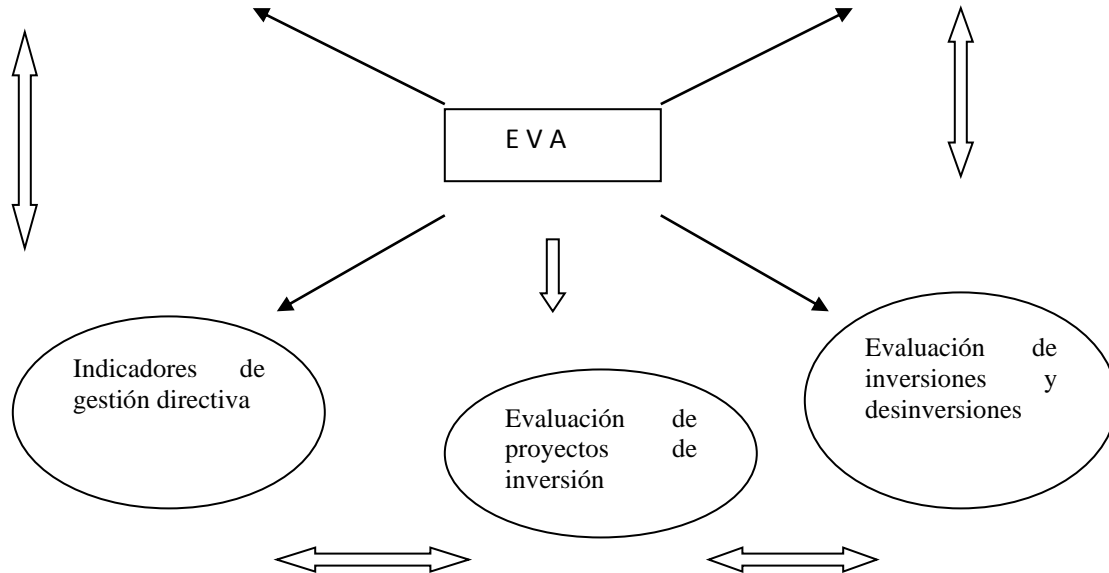
TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL:

- Transformación estratégica
- Transformación de las cadenas de valor
- Transformación del objetivo del negocio (core business)
- Reestructuración Financiera

EVA nos sirve como HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN:

- **Metas, objetivos y planes:** Establecimiento conforme a las estrategias generadoras de valor, enfocando a objetivos generadores de valor: Menores inversiones con mayores resultados monetarios.
- **Compensación a ejecutivos:** Incentivos con base a logros
- **Indicadores de gestión:** Diseño de indicadores para la evaluación integral de la gestión directiva, incluyendo la generación de valor.
- **Evaluación de Proyectos:** Desde el punto de vista financiero individual y su incorporación a la operación general.
- **Evaluación de inversiones o desinversiones:** Análisis integral de los recursos asignados a una unidad de negocio para determinar la capacidad y potencial de generación de valor.
- **Evaluación de resultados y Estrategias.** Análisis conjunto del negocio para determinar si las acciones estratégicas determinadas han funcionado, replantear las que no fueron exitosas y emular las que si lo fueron. Feedback constante a la función estratégica de la planeación.





ANÁLISIS DE INVERSIONES EN ACTIVO FIJO

La inversión es la *aplicación de recursos* con el objetivo principal de *obtener utilidades en cierto lapso razonable*. La utilidad mediata o inmediata no siempre es monetaria hablando de proyectos de inversión. Debe verse el dinero a través del tiempo sobre todo en épocas inflacionarias como las que vive nuestro país, debiendo además considerar el **COSTO DE OPORTUNIDAD**.

Los proyectos de inversión se clasifican:

- **Proyectos no rentables (estacionamientos, comedores, canchas deportivas, etc.)**
- **Proyectos no medibles (Publicidad, Investigación de Mercados, Cambio de Imagen Corporativa, Investigación de Nuevos Productos, etc.)**
- **Proyectos de reemplazo de AF (Antiguo Mto. Vs nuevo Equipo, Mejor tecnología, etc.)**
- **Proyectos de expansión**
- **Otros proyectos complementarios y mutuamente excluyentes.**

EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

La evaluación de este tipo de proyectos es la técnica por medio de la cual se analiza cuantitativamente si es conveniente o no asignar recursos económicos a un plan específico. Existen diversas maneras de analizar la factibilidad de un proyecto. Tan solo por el hecho de tener inflación los oferentes buscan aprovechar la demanda escasa de sus productos.

Los empresarios tratan de aprovechar cualquier oportunidad de hacer negocios que se presenten, por pequeña que sea, lo que nos lleva a pensar en la disponibilidad de fondos que es escasa.

El haber utilizado el dinero en un fin equivocado puede traer nefastas consecuencias, por ello la correcta asignación de recursos para la evaluación de proyectos de inversión es tan importante.

Los resultados que presente una empresa en términos de utilidades dependerán de la habilidad que haya tenido para escoger las opciones de inversión más rentables.

El poder adquisitivo del dinero a través del tiempo tiende a disminuir (por efectos de la inflación) es básico para tomar decisiones.

Es necesario tomar en consideración las oportunidades que se podrían aprovechar al tener una suma de dinero en un

momento dado y calcular tanto la inversión como sus utilidades relativas al valor presente, es decir, evaluar los flujos de efectivo futuros con una unidad de medida para poder comparar ingresos futuros contra inversiones actuales, por ejemplo calcular en dólares y no en pesos considerando factores de inflación. Cuánto dinero necesitaré en el futuro para adquirir los mismos bienes y satisfacer las mismas necesidades que en el presente.

ELEMENTOS A CONSIDERAR:

- **Análisis de Costo-Beneficio:** La información histórica es útil en la medida en que se utilice como punto de partida y de comparación para las proyecciones, por tanto, el análisis se basará en la comparación de los costos e ingresos adicionales que genere el proyecto en estudio. El resultado de esta comparación siendo positivo representará la rentabilidad monetaria del proyecto y viceversa representará su rechazo.

- **Costo de Oportunidad.-** Técnicamente representa el beneficio que se pudo haber obtenido en caso de haber tomado una decisión distinta a la tomada realmente. Es el beneficio que se deja de obtener en un camino determinado, por haber seguido un curso de acción distinto. Por ejemplo el costo de oportunidad en el caso de un dueño de un bien raíz está representado por la renta que se le cobraría a un arrendatario en el caso de que no utilizara dicho bien. O bien por el hecho de invertir en

CETES tendrá como costo de oportunidad el interés dejado de percibir si hubiésemos invertido en dólares.

- **Costo Financiero-** La rentabilidad de un proyecto está representado por los intereses y las utilidades- Los intereses representan el costo financiero o costo del dinero y las utilidades son el beneficio de haber corrido un riesgo en la inversión. La combinación de ambos conceptos debe ser el criterio mínimo para aceptar o rechazar un proyecto de inversión, medible en cuanto a rentabilidad.

- **Impuestos.-** Los impuestos y demás contribuciones que deban ser separadas de las utilidades son elementos indispensables para la toma de decisiones de inversión, ya que los impuestos afectan seriamente los flujos de efectivo del proyecto y su repercusión es directa en el rendimiento de dicho proyecto. Por ello entre mas puedan ser minimizados o diferidos los impuestos con todas estrategias ya conocidas, mayor será el flujo neto de efectivo a valor presente del proyecto y por lo tanto mayor utilidad.

- **Ahorros netos del proyecto:** Se entiende por este concepto la diferencia entre los flujos de efectivo positivos y los negativos. O sea deben ser comparados los ingresos del proyecto versus los egresos del mismo, incluidos los impuestos (flujo negativo) siendo la diferencia el ahorro neto del proyecto. El ahorro también puede estar representado por ahorros en costos y gastos, no solamente por la generación de ingresos, cuando se evalúa un proyecto de reducción de costos en lugar de uno productivo o generador de ingresos.



PRINCIPALES TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Técnicas Simples de Análisis.- No toman en cuenta la devaluación del dinero, solo se basan de datos históricos.-

a) TIEMPO DE LA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

$$\text{Tiempo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Flujo Neto Anual}} = \text{AÑOS}$$

De la inversión = De \$ después de Impuestos

Ingresos - Costos - Gastos - ISR - PTU

b) TASA DE RENTABILIDAD PROMEDIO.- La base es la contabilidad ya que se obtiene por la relación existente entre el promedio anual de utilidades después de impuestos y la inversión promedio de un proyecto dado.

Tasa de rentabilidad promedio=Utilid después de Imptos. Prom.

$$\frac{\text{Utilidad después de impuestos Promedio}}{\text{Inversión Total}} \times 100 = \%$$

Inversión Total

c) INTERES SIMPLE SOBRE RENDIMIENTO

Este método consiste en la aplicación del cálculo de interés simple en la evaluación de proyectos, ya que se obtiene el rendimiento sobre la inversión de la siguiente manera:

Interés Simple Rendimiento Neto en Efectivo

$$\frac{\text{Interés Simple}}{\text{Inversión Inicial de Capital}} \times 100 = \%$$

TÉCNICAS AVANZADAS DE ANÁLISIS

Son diversos métodos de análisis que incorporan el valor del dinero a través del tiempo, de los más comunes están:

Periodo de Recuperación de la Inversión a Valor Presente

Inversión Neta Requerida a Valor Presente = AÑOS

Ingresos Netos Anuales a Valor Presente

Tasa Interna de Rendimiento.- Es el porcentaje de descuento que iguala al valor presente de los ingresos netos futuros de efectivo con el valor presente de las inversiones. Esta tasa representa el rendimiento neto del proyecto o su rentabilidad.

Para conocer la tasa de rendimiento es necesario descontar los flujos netos positivos (Ingresos menos Gastos) así como los negativos (Inversiones del proyecto) a distintas tasas de interés hasta que ambas tasas se igualen o se acerquen a cero.

VALOR PRESENTE.- Se calcula descontando los flujos netos de efectivo, positivos y negativos a una tasa predeterminada de descuento. Si el valor presente de los ingresos así obtenidos es superior al valor presente de los egresos, se considera que el proyecto es rentable, de lo contrario el proyecto deberá ser rechazado.

VALOR PRESENTE SOBRE BASES INCREMENTALES.- Este método es complementario al del valor presente pero agrega los valores incrementales del proyecto. Su aplicación toma en cuenta los ingresos y costos adicionales así como inversiones adicionales.

VALOR TERMINAL.- Este método también complementa al del Valor Presente pues considera las tasas a las que se reinvertirán los fondos anuales generados por el proyecto. Los flujos positivos se reinvierten en el futuro a tasas diferentes según expectativas de inversión que se tengan. La diferencia con el Valor Presente es que éste considera que los flujos de efectivo se reinvierten a la misma tasa de descuento del proyecto y considera que la reinversión de los remanente se hará a tasas diferentes según las posibilidades y expectativas de reinversión.

INCORPORACIÓN DEL RIESGO e INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS.- El riesgo da variabilidad a los resultados pero con

distinto índice de probabilidad de ocurrencia, mismo que se pronostica. Al suceder esto se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones.

Ejemplo

Ventas Pronosticadas	Probabilidad de que ocurra	Ventas Esperadas
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
Ventas Esperadas	100%	228

THE BALANCED SCORECARD

Los autores *Robert S. Kaplan* y *David P. Norton*, proponen a los directivos empresariales de cualquier tipo de organización, la utilización de esta teoría de vanguardia, ya comprobada a nivel mundial, que denominan “The Balanced Scorecard” para lograr que la organización en cuestión pueda motivar a su personal y alcanzar los objetivos de la misión empresarial, no siendo solamente un sistema de medición que canaliza aspectos sinérgicos, habilidades gerenciales y conocimiento puntual dirigido a alcanzar las metas fijadas a largo plazo.

Este estudio se hizo con la firme convicción de que los métodos para medir el desenvolvimiento empresarial, basados en principios de diagnóstico financiero, que con el tiempo se vuelven obsoletos. Realmente lo que se busca es crear un Valor Económico Agregado (EVA – Economic Value Added). Se analizan una serie de conceptos incluyendo el valor de las acciones, medidas de calidad y productividad y nuevas formas de retribución, de tal manera que los involucrados rápidamente se enfocan en el control multidimensional proponiendo diferentes alternativas a las necesidades.

Para mayor referencia consultar “*The Balance Scorecard – Measures that drive performance*” Harvard Business Review.

Muchas empresas han estado tratando de mejorar sus rendimientos a través de reducción de costos y gastos, mejoramiento de la calidad y más rápidos tiempos de respuesta, pero SIN identificar el verdadero proceso estratégico, es decir, han fracasado estratégicamente hablando.

La aplicación práctica ha revelado que los Presidentes (CEO) y Directores de empresa que han utilizado el BS, no solamente aclararon y comunicaron efectivamente la estrategia empresarial, sino que además, administraron adecuadamente las estrategias empresariales llegando al verdadero “corazón” del sistema administrativo, gerencial y directivo.

Las empresas que adoptaron este sistema como lo son Brown & Energy Services, Metro Bank, National Insurance, Pioneer Petroleum, entre otras han tenido un gran éxito financiero y social, ya que entre otros aspectos han establecido metas tanto individuales como de grupo, sueldos y salarios justos, planeación, retroalimentación y aprendizaje estratégico.

Adicionalmente he tenido la oportunidad de comprobar en empresas tales como Chrysler de México, General Motors de México, Contraloría de la Federación (México), entre otras muchas organizaciones, ya están aplicando esta filosofía.

METODOS DE DIAGNÓSTICO Y DE AMINISTRACIÓN EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN.

Imagine Ud. que, al entrar a la cabina de un moderno jet comercial observa solo un instrumento, que solo mide la velocidad aeronáutica y altitud.

Usted se preguntaría acerca de los instrumentos para medir la altitud, combustible, estabilidad, *flaps*, tren de aterrizaje, etc.

El piloto del jet les contestaría que todos los instrumentos que mencionaron son muy importantes, pero que en ese momento, solo se está midiendo la velocidad y la altitud, ya que ese

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

es el objetivo actual. En otro vuelo se enfocará a observar el consumo de turbosina. En resumen el piloto solo se está concentrando en una sola variable. Es un hecho que usted no abordaría un avión bajo estas condiciones.

Si trasladamos este hipotético ejemplo a una empresa donde existen variables internas y externas sumamente complejas, como lo son todos los instrumentos de un jet, las empresas urgentemente necesitan “instrumentación” sobre muchos aspectos empresariales, para guiar a buen destino a la empresa. El BSC precisamente proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar exitosamente en el futuro sumamente competido.

EL BSC traduce la misión empresarial en una serie de medidas de rendimiento que permiten medir la actividad empresarial. EL BSC enfatiza cómo alcanzar los objetivos financieros y la capacitación de quienes lo harán posible. EL BSC se basa en cuatro áreas básicas:

1. Aspectos Financieros
2. Clientes.
3. Proceso Interno de la Organización.
4. Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.

Uno de los aspectos mas importantes de la actualidad es la competencia empresarial a través de la **INFORMACIÓN**, y propongo la utilización de sistemas Enterprise Resourcing Planning como SAP, JD Edwards, etc.

De 1950 a 1975 las empresas tuvieron éxito en economías de escala y tecnología, como lo hicieron General Motors, Dupont, General Electric, entre otras, sin embargo, en la actualidad hay que utilizar la nueva tecnología para convertirla en nuevos Activos que generen más producción y eficiencia.

Un resumen de medidas financieras tales como Retorno de Capital (ROI), que ayuda a generar un uso productivo y monitoreo de la eficiencia empresarial, es decir, el uso de medidas financieras y de capital físico, ayudan a crear mas dividendos para los accionistas. Por citar algunos sectores como los de transporte, comunicación, abastecimientos, financieros, de salud pública subsistieron por décadas sin tener prácticamente competidores. Esta nueva era de nuevas capacidades para ser competitivos y exitosos.

La habilidad de las empresas en movilizar y explotar sus activos tangibles e intangibles has sido un factor decisivo para el éxito, más que administrar activos tangibles, como por ejemplo:

- Desarrollar buenas relaciones con clientes y mantenerlos cautivos, así como atraer a nuevos clientes y nuevos sectores de mercado.
- Introducir nuevos productos y servicios que piden diferentes sectores del mercado.
- Proveer productos y servicios de alta calidad a la medida del cliente, a bajo costo y entrega en tiempo récord.
- Aprovechar a su máximo las habilidades gerenciales de cada de uno de los miembros de la empresa, a través de la motivación y continúa mejora en habilidades, calidad y tiempos de respuesta.
- Explotación de información tecnológica, base de datos y nuevos sistemas informáticos.

En esta nueva era de la información, las empresas están trabajando sobre nuevos esquemas:

FUNCIONES INTERRELACIONADAS: Esto significa que en la era industrial las empresas fueron altamente competitivas debido a sus habilidades funcionales y especialización en manufactura, compras, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización dio beneficios substanciales, pero a través del tiempo, esto que fue ventaja ahora se ha convertido en ineficiencias, la ya no comunicación interdepartamental y muy lento tiempo de respuesta.

La era de la información requiere especializaciones, rapidez de decisiones, eficiencia y sobre todo calidad del proceso de integración de los negocios.

INTEGRACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES

En la era industrial las empresas trabajaban con sus clientes y proveedores a través de transacciones impersonales y lejanas. En la era de la información nos permite ahora la integración de abastecimientos, producción y embarque originados por los pedidos de los clientes, no por planes de producción. Un sistema integrado que conecte las órdenes de clientes, con los proveedores de materia prima y producción que permite realizar grandes mejoras en minimización de costos, mejoramiento de calidad y tiempos de respuesta.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la era industrial, las empresas prosperaban a través de ofrecer a su clientela bajos costos a través de la estandarización de productos y servicios, por ejemplo, cuando Henry Ford decía: “...*si Ud. quiere comprar uno de mis autos, solo lo podrá comprar en color negro que es el que a mi me gusta*”. En la era de la información esto ya no puede existir, las empresas y prestadores de servicios profesionales y de cualquier tipo, deben adaptarse a las necesidades de la clientela, logrando así la diversificación de segmentos de mercado, sin que se tenga que pagar un alto costo por la gran variedad de productos y servicios y el bajo volumen de operaciones.

ECONOMIA DE ESCALA

La fronteras ya no son mas una barrera que impidan la competencia empresarial. Ahora las más eficientes son las que se quedan con el mercado. En la era de la información, se compite contra las mejoras empresas del mundo. Se necesitan ahora grandes inversiones para fabricar nuevos productos y servicios que son requeridos por el mercado. Ahora, más que nunca, se tienen que combinar la eficiencia y ventajas competitivas en general, con una gran sensibilidad de mercadeo.

INNOVACIÓN

Cada vez es menor el ciclo de vida de un producto. Las ventajas competitivas de los productos ahora ya no son garantía de que sigan siendo líderes en la siguiente plataforma tecnológica. Ahora la tecnología de vanguardia debe darse magistralmente para anticiparse a las necesidades de los clientes incluyendo a aquellas empresas que fabrican productos de larga duración, es decir, ahora la mejora continúa tanto en procesos como en productos con calidad es un factor crítico para el éxito a largo plazo.

CAPACITACION LABORAL

En la era industrial el mercado laboral se manejaba tradicionalmente en dos grupos, unos, los profesionistas con posiciones directivas y otros, que eran aquellos que producían y embarcaban los productos. Esta mano de obra directa era una de las variables más importantes en la producción utilizando solo sus habilidades físicas más que intelectuales. Con la automatización este segmento laboral tendió a disminuir drásticamente y se amplió el segmento laboral dedicado a mejorar funciones analíticas en áreas como ingeniería, mercadeo, administración, entre otras. Estas personas eran evaluadas en función a sus sugerencias de cómo mejorar calidad, reducir costos, minimizar tiempos de respuesta. En la fábrica de motores de Ford Motor Co. había un lema que decía que, las máquinas estaban diseñadas para trabajar automáticamente, pero que la función principal de la gente era PENSAR, resolver problemas, asegurar la calidad total, no solamente tenían que estar viendo como trabajaban las máquinas. Dicho de otra manera, se pensó en la gente, como la “resolvedora de problemas”. Invirtiendo en la gente, explotando su conocimiento, son variables que han sido determinantes en la era de la información y entre otros aspectos las empresas ahora están invirtiendo en:

- Calidad Total
- Just in Time
- Competencia basa en la rapidez
- Nuevas empresas creadas por necesidades de los clientes
- Actividades basadas en los costos gerenciales.
- Poder laboral
- Reingeniería
- Sistemas ERP

Cada uno de estos programas ha demostrado un éxito, con Consultores, “gurús empresariales”, etc., sin embargo, a través del tiempo estos programas han fracasado o han sido fragmentados, ya que carecieron de lo más importante que es la interrelación y conexión con la misión empresarial, no solamente para la obtención de ciertas utilidades proyectadas. Se requiere mejores controles y sistemas de administración para ser mas competitivos, poseer mas tecnología y estar mejor preparados para manejar las variables futuras, mismas que no pueden solo administrarse por un buen sistema del control financiero basado en los éxitos del pasado.

MODELOS TRADICIONALES DE CONTABILIDAD FINANCIERA

Normalmente se producen Estados Financieros Trimestrales (*Quarters*, no significando que no se elaboren los mensuales, pero que en EUA se consoliden trimestralmente) y uno anual, para ser discutidos por los Directivos empresariales estadounidenses. Sin embargo los EF, no reflejan los activos intangibles, que son ahora lo mas importante de corazón de las empresas como por ejemplo: los activos intelectuales, la alta calidad de productos y servicios, motivación laboral, respuesta a procesos internos, motivación y habilidades de los empleados, satisfacción y lealtad hacia la organización por parte de sus clientes.

Siendo realistas no es fácil medir financieramente las capacidades personales, motivación y flexibilidad, lealtad de los clientes, bases de datos que todo ligado pueda ser representado en los Estados Financieros. Al lograr lo anterior se tendrá una mejor base para ser competitivos en el mercado actual y del futuro.

THE BALANCED SCORECARD

El choque entre la tendencia a construir sobre la base de capacidades competitivas y el inamovible hecho de tener los costos históricos ha dado origen al BALANCED SCORECARD.

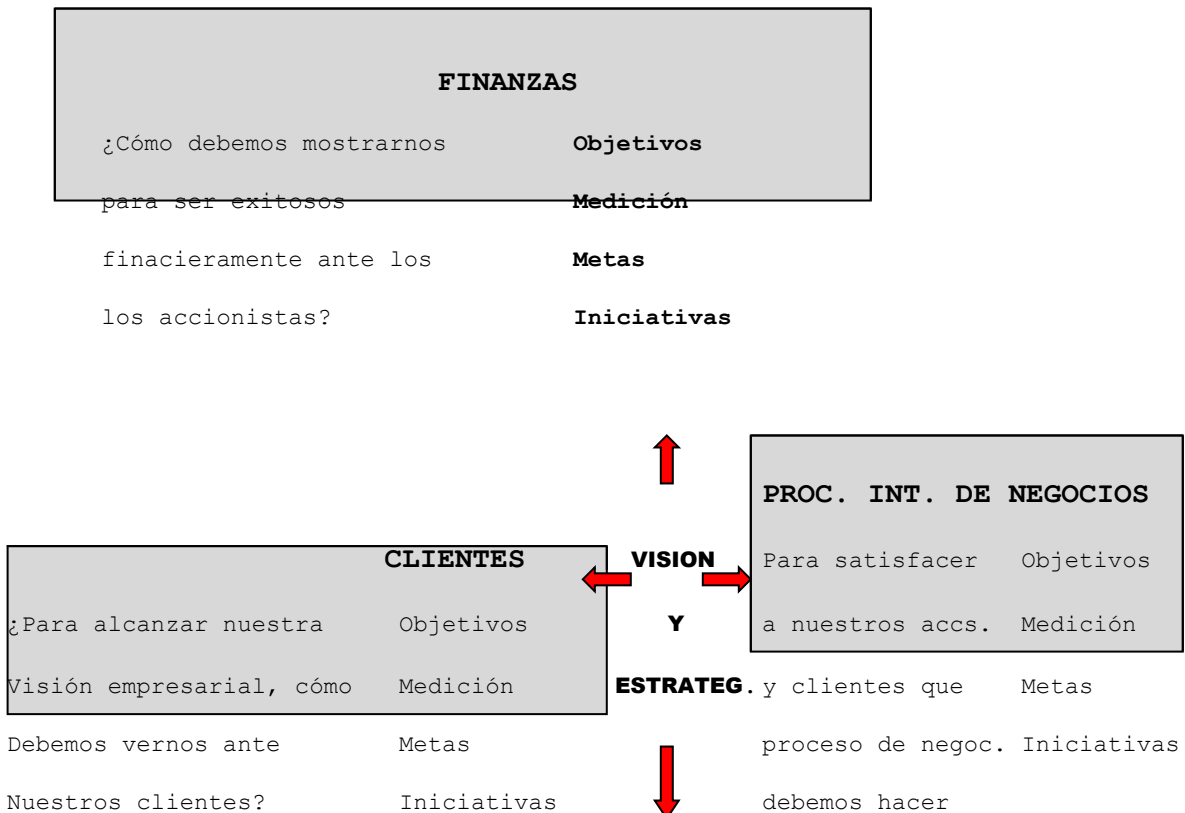
El BS si conserva los resultados mostrados en los Estados Financieros tradicionales, pero nos dicen sólo lo que sucedió en el pasado corto o lejano, sus inversiones, etc. y la diferencia es, que nos dice como crear un nuevo futuro basado en la inversión en nuestros clientes, proveedores, empleados, procesos internos, tecnología e innovación.

El BS complementa la información financiera para mejoramiento futuro. Los objetivos y estrategias varían de empresa a empresa. Es decir en general se miden 4 campos:

- **FINANCIERO**
- **CLIENTES**
- **PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO**
- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

EL BS COMO UN SISTEMA DE DIRECCIÓN CORPORATIVA

Muchas empresas han incorporado formas de medición de sus éxitos financieros y no financieros, pero solo por razones de retroalimentación táctica y control a corto plazo. El BS enfatiza que el monitoreo financiero y no financiero, debe formar parte del sistema de información para los integrantes de la empresa a todos los niveles. Los obreros deben entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. El BS no es solo una teoría sino que a la teoría la convierte en acción inmediata, basado en un Sistema Estratégico Gerencial

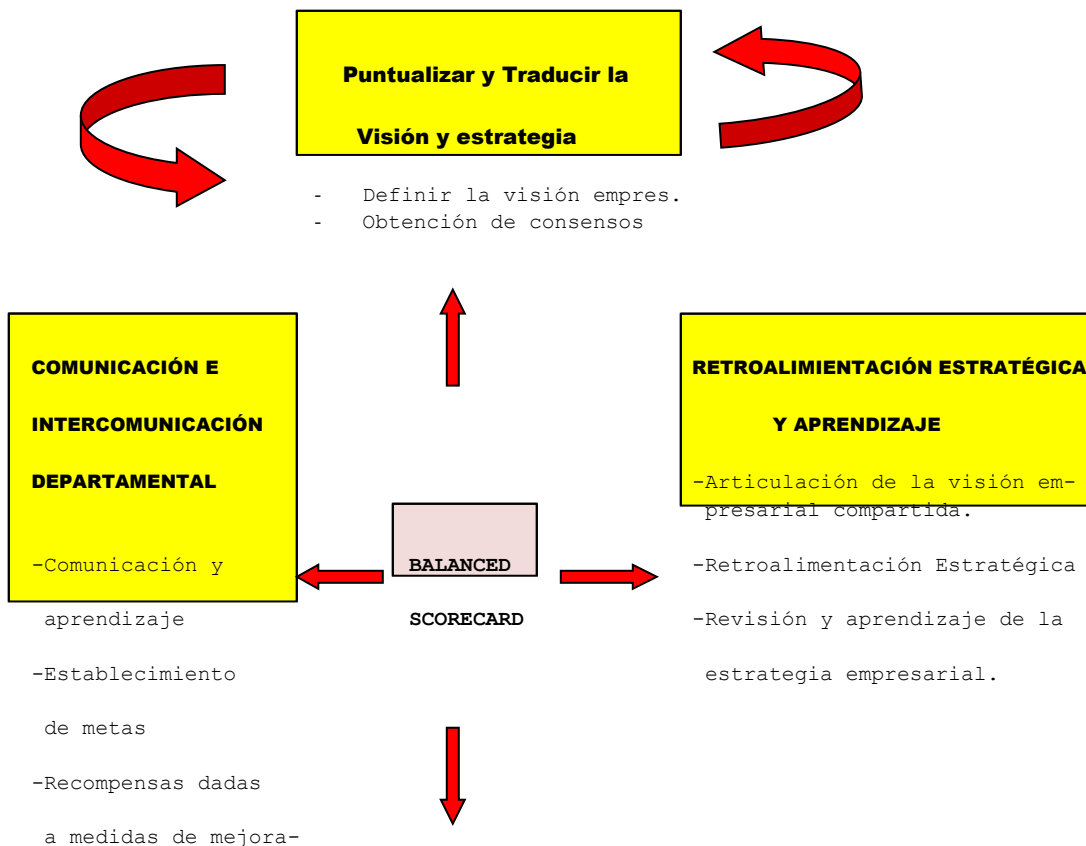


Con excelencia?

Para alcanzar nuestra	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Visión empresarial que tan	Objetivos
Puntual debe ser nuestra	Formas de medición
Habilidad para cambiar y	Metas
Mejorar	Iniciativas

El BS es utilizado para medir la focalización específica en cada elemento de la organización para lograr alcanzar los aspectos críticos de la gestión empresarial, a saber:

- **Puntualizar y traducir la visión y estrategia empresarial.** Esto es traducir las unidades estratégicas de negocio en estrategias y objetivos específicos. Para las metas financieras el grupo empresarial debe considerar y enfatizar el crecimiento de mercado, utilidades y flujo de efectivo por generar, pero siempre focalizando a las necesidades del cliente perfectamente identificado en cuanto a segmento, poder adquisitivo, gustos, necesidades, etc.



miento empresarial



- **Comunicar y ligar los objetivos estratégicos y formas de medirlos.** Esto es, comunicar a toda la organización por medios escritos, boletines, memoranda, videos e inclusive electrónicamente vía Intranet. Por ejemplo, entregas puntuales a los clientes sin errores y en el lugar adecuado. Esto afecta a producción, almacenes, ventas, depto. De embarques, logística, etc. Es decir, unir esfuerzos como un todo. Si los empleados de almacén entienden los objetivos empresariales y sus repercusiones, habrá sin duda cooperación integral.
- **Formular de planes de negocios, establecimientos de objetivos y alinearlos a las iniciativas estratégicas.** Esto es que, los ejecutivos “Senior” deben establecer metas para medir el avance del BS, a uno, tres y cinco años, los cuales al irse cumpliendo, mejorará substancialmente la misión de la empresa.
- Por ejemplo puede establecerse que el retorno de la inversión se lleve a cabo en la mitad del tiempo originalmente presupuestado, o bien que se incremente en un 150% las ventas netas en un plazo de 5 años. Para alcanzar estas metas empresariales tan ambiciosas, los gerentes deben identificar las metas de cada uno de sus clientes, procesos internos de los mismos, así como el aprendizaje y perspectivas de crecimiento. Estos elementos provienen de diferentes fuentes, pero principalmente es recomendable la comunicación continua con los clientes, conociendo sus puntos de vista como empresas. ¿Qué tipo de calidad de productos esperan recibir?, ¿En qué momento?, ¿Con qué costos?, etc.

De hecho la planeación y establecimiento de metas gerenciales, permite identificar las variables a largo plazo y cómo identificarlas y actuar sobre ellas. Del mismo modo permite identificar mecanismos y proveer fuentes de recursos para alcanzar las metas. Así también, establecen metas a corto plazo (tácticas), tanto para aspectos financieros como no financieros

- **Enfatizar una de las partes más importantes de la comunicación que es la RETROALIMENTACIÓN así como el aprendizaje continuo.** Este es uno de los procesos más innovadores y más importantes del BS. Actualmente los directivos empresariales no tienen un procedimiento para recibir la retroalimentación estratégica y más aún poder cambiar conforme se vaya necesitando la planeación estratégica. Si bien es cierto que mensual, trimestral y anualmente se recibe información financiera y se analizan las cifras contenidas en los E.F. y sus reportes analíticos, más importante aún es, que puedan examinar de cerca el proceso interno organizacional, innovaciones, reacción laboral en su conjunto, sistemas de información y procedimientos en general. Pueden ser comentados y puestas en acción medidas correctivas para que no vuelvan a suceder algún error en el futuro, pero lo más importante es poner sobre la mesa de discusiones cuales son sus expectativas para el futuro.

EL PORQUÉ DE LA NECESIDAD DE CONTAR CON EL BALANCED SCORECARD EN LAS EMPRESAS

Existe una máxima administrativa y financiera que dice “Si no lo puedes medir, NO LO PUEDES ADMINISTRAR”. Si las empresas desean sobrevivir y crecer en la ERA DE LA INFORMACIÓN, debe utilizar sistemas de medición empresarial derivados de sus propias capacidades y estrategias particulares.

Desafortunadamente muchas empresas se olvidan de las relaciones profesionales con clientes, de la parte central de los competidores, de sus capacidades organizacionales y de la motivación y medición de los logros por alcanzar, solo se centran en los resultados financieros equivocadamente.

Por ejemplo la empresa XEROX a mediados de los años 70's, tuvo un monopolio en el mercado de las fotocopiadoras, no vendía sus máquinas, sino que las rentaban y generaba además un buen mark-up, por cada copia fotostática hecha, además de generar otro tipo de mercado, al vender toners y papel (suministros), y esto se logró porque en esa época, no había competidores y el mercado por tanto era de clientes cautivos. Sin embargo, nunca tomaron en cuenta el punto de vista de los clientes, los cuales, en su gran mayoría, estaban descontentos por los altos costos, pero era cierto también que necesitaban máquinas de mejor calidad y más rápidas.

Entonces fue cuando los japoneses pusieron en el mercado otras máquinas, por demás competitivas, en calidad y aún mejores que la Xerox, pero con costos más bajos y con la posibilidad de ser adquiridas, y así fue Xerox perdió gran parte del mercado, al solo basarse en indicadores financieros y no tomar en cuenta todo lo que se ha expuesto hasta ahora del BS.

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

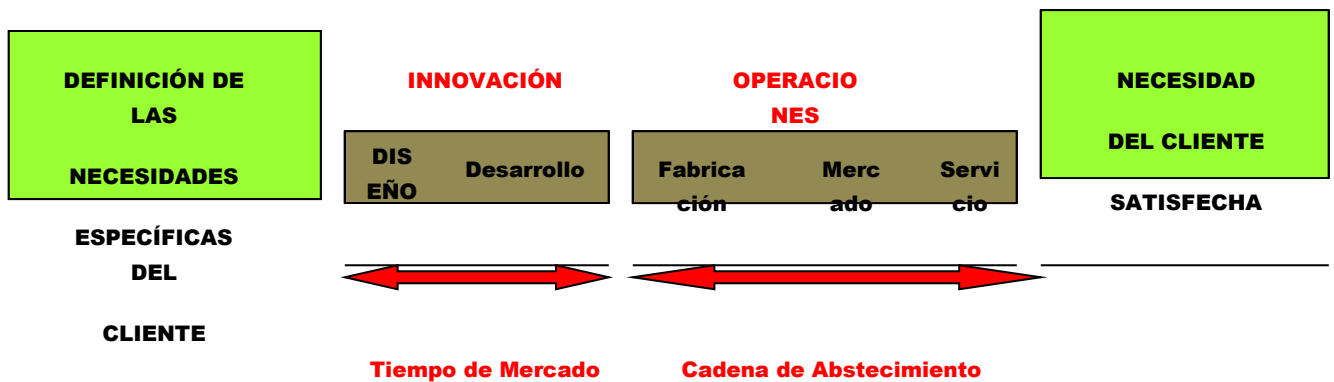
Las Misiones o Credos empresariales dicen por ejemplo: “...para ser la más exitosa empresa de aerolíneas” o bien “...para ser la mejor y más prestigiada institución financiera del mercado internacional”

Es verdad que deben ser motivantes e inspiradoras dichas misiones empresariales, pero, cómo “aterrizar” dichos conceptos a la organización y lograr que una idea se convierta en hechos concretos “.., **to make it happen**” (lograr que suceda o se convierta en realidad esta idea)

El BS traduce la misión y estrategia empresarial en objetivos concretos y formas de medición organizados en 4 elementos, como ya he comentado:

- 1) Financieros, 2) Clientela, 3) Proceso Interno de Negocios y 4) Aprendizaje y Crecimiento. La suma de estos 4 elementos han logrado que se dé el éxito empresarial en los EUA y sus subsidiarias en el mundo y ahora en México. La interacción de estos 4 elementos, permiten equilibrar los planes a corto, mediano y largo plazo (Empresas que lo aplican GMM – Wall Mart, etc)

CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO ENFOCADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE



FORMAS DE MEDICIÓN EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Las empresas que han adoptado el sistema BS han tenido para empezar dos tipos de tareas:

- 1) Elaboración del programa de trabajo del BS
- 2) Poner en práctica dicho programa BS

Por ejemplo Rockwater es una empresa de construcción internacional y sus principales clientes sobre empresas petroleras. La dirección de la empresa se encuentre ubicada en Aberdeen, Escocia, factura mas de 4 mil millones de dólares y una de sus oficinas mas importantes está situada en Dallas, Texas. Nació en 1989 por la coinversión de una empresa escocesa y otra alemana y su Director-Gerente es Norman Chambers quién ha puesto en práctica el sistema BS desde 1992 unificando la nueva cultura y filosofía de

operación y ser competitivos en calidad, seguridad y una nueva cultura de valor agregado hacia su clientela. Esta puesta en práctica ha duplicado las utilidades en corto plazo y al igual que ella otras empresas multinacionales han tenido el mismo éxito.

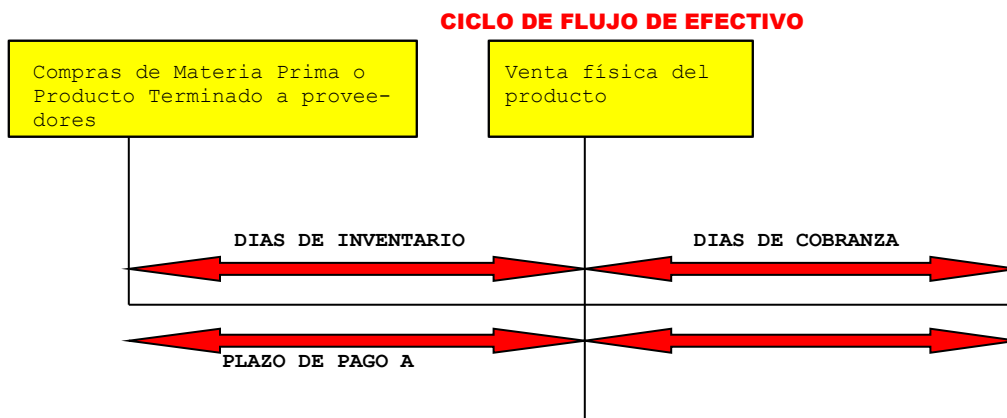
PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Los objetivos financieros han sido tradicionalmente base para efectuar mediciones en todas las áreas del BS. Cada monitoreo financiero debe tomarse interrelacionado con el resto de la empresa para medir la causa-efecto. El sistema provee información histórica de la estrategia, planeación a largo plazo, conexión con los objetivos empresariales, que a su vez se ligan con todas las acciones prácticas que deben ser tomadas en el proceso financiero, mercadeo, procesos internos y finalmente de conocimiento de los empleados. Sin embargo muchas empresas utilizan **equivocadamente** para todas sus Divisiones y Unidades de Negocio los mismos objetivos financieros. Por ejemplo, a cada unidad de negocios se le exige obtener el mismo 16% de retorno de la inversión, siendo que cada una de ellas, son totalmente diferentes.

Normalmente tres factores comunes que se buscan son:

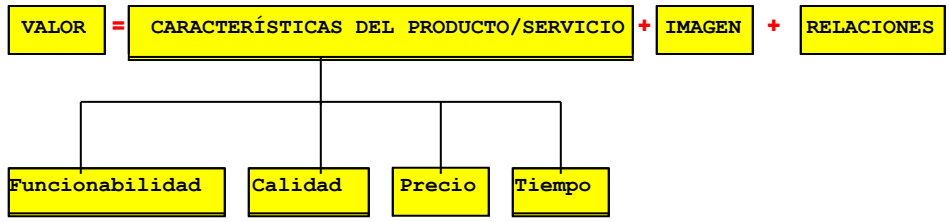
- 1) Crecimiento en los ingresos
- 2) Reducción de Costos, mayor productividad
- 3) Utilización al 100% de la capacidad instalada y estrategias de inversión.

AGENDA ESTRATÉGICA		
INGRESOS Y CRECIMIENTO	REDUCCIÓN DE COSTOS Y MEJORAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN ADECUADA AL 100% DE LOS ACTIVOS EMPRESARIALES
Incremento en ventas por Segmentos de mercado, en Productos, servicios y Nuevos clientes	Ingreso por empleado Costo de Vta. vs competencia Reducción de Costos Indir. s/base de % sobre ventas	Inversión (% s/Ventas Netas)
Compartir clientes Cruce de Ventas % de ingresos de nuevas cuentas	C. de Vtas. Vs. Competencia Reducción de Costos Indir. s/base de % sobre ventas	Razones y proporciones de Capital de Trabajo (flujos de caja)
Productividad generada Por líneas de producto Y por clientes. Porcentaje de clientes Que no generan utilidades	Costos Unitarios (ya sea por unidad o por transacción)	Cobranza adecuada





PROPUESTA DE VALOR AGREGADO AL CLIENTE



La **imagen y reputación** son aspectos intangibles que son básicos para atraer a nuevos clientes. Se utilizan publicidad y calidad en los productos y servicios para conservar cautivo al cliente y que inclusive cuando el cliente mencione a la empresa lo haga con orgullo.

TIEMPO

Es hoy por hoy la herramienta más importante de los negocios, rapidez en respuesta, rapidez en información, combinada con calidad y exactitud.

CALIDAD

Es otro de los factores que construye o destruye a las empresas y se mide por incidencias o por defectos.

PRECIO

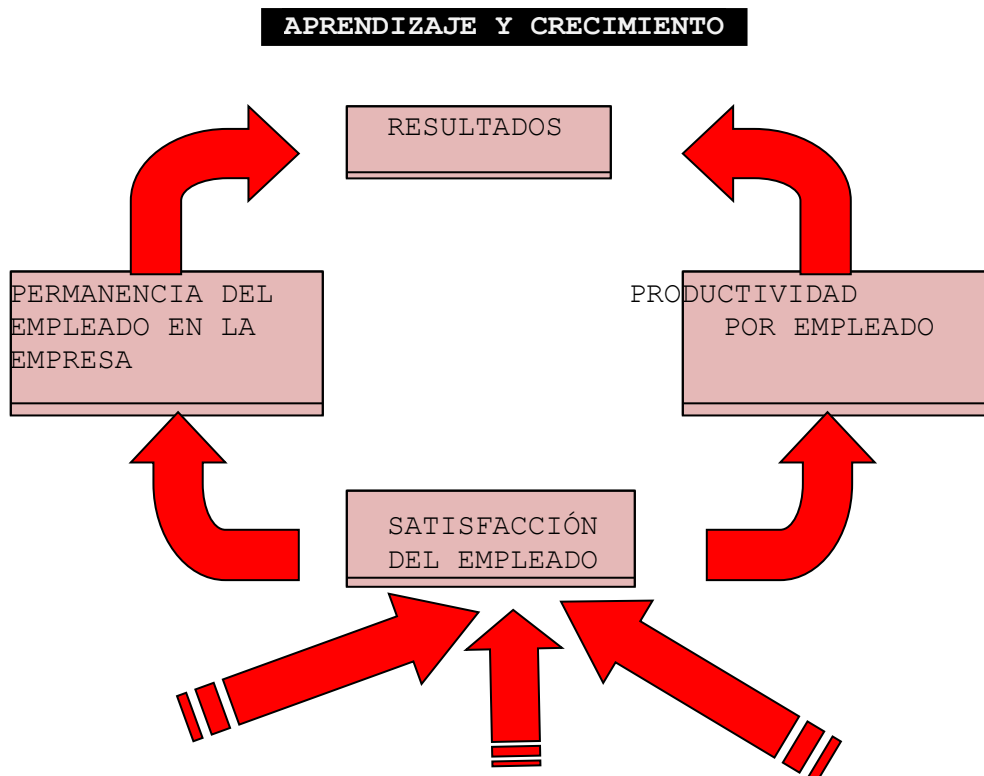
Para poder asignar los precios, hay que ser competitivos, con buena calidad y con buen servicio.

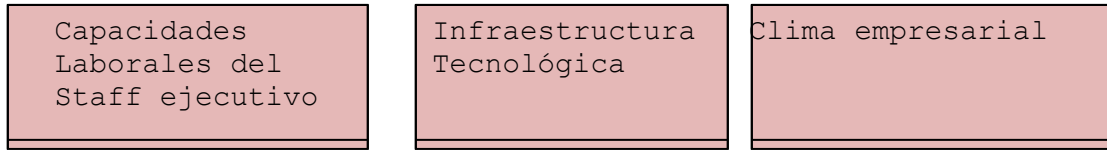
PLANTILLA LABORAL/FACTOR HUMANO/CAPITAL HUMANO

Uno de los más dramáticos cambios en la administración de los negocios durante los últimos 20 años ha sido el papel que juegan los empleados de una organización.

En la actualidad casi todas las funciones han sido automatizadas o computarizadas y han sustituido a las labores repetitivas de producción por dar un ejemplo, consecuentemente siendo uno de los activos mas importantes de las empresas se proponen los siguientes cursos de acción, para medir la parte neurálgica laboral:

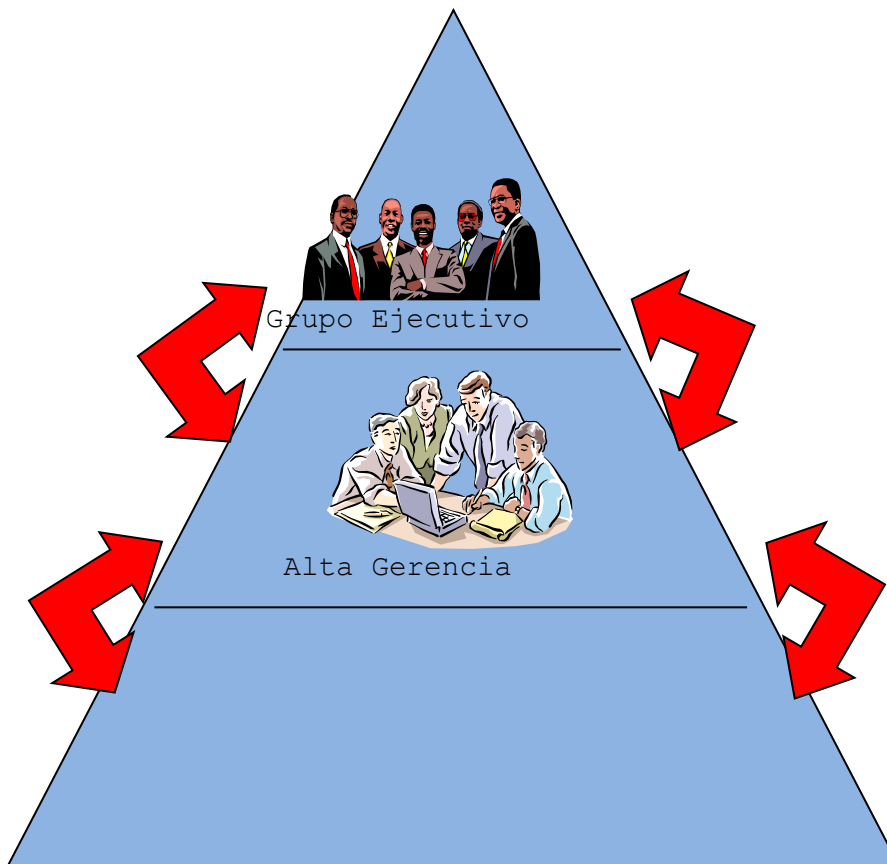
- 1) Satisfacción del empleado
- 2) Permanencia del empleado en la empresa
- 3) Productividad por empleado





Por ejemplo, la satisfacción del empleado se mide por los siguientes elementos primarios, no excluyentes:

- 1) **Involucrar al empleado en la toma de decisiones**
- 2) **Reconocimiento personal por un buen trabajo realizado**
- 3) **Tener suficiente acceso a la información necesaria para que pueda desarrollar sus actividades satisfactoriamente.**
- 4) **Motivarlo a que sea creativo y tenga iniciativa.**
- 5) **El staff ejecutivo debe darle el suficiente apoyo en sus funciones.**
- 6) **Satisfacción total con políticas empresariales.**





Staff

- 1) **El papel de la dirección** es establecer claramente el concepto del BS para poderlo comunicar al resto de la empresa.
 - Asegurarse de que el personal lo entiende y lo acepta o bien recibir sugerencias.
 - Cada gerente deberá aplicarlo según sus circunstancias a su departamento sin desvío del plan original.
 - Los gerentes deberán darle seguimiento al plan
 - Los gerentes deberán desarrollar y ejecutar planes de acción para la implementación del plan en cascada.

- 2) **El papel de los empleados** es comunicar el contexto, planes organizacionales e iniciativas personales, previa autorización si hay cambios importantes al plan original.
 - Poner en marcha el Plan BS a través de explicar que es el BSC, como será utilizado, en qué consiste su aplicación práctica, qué pasos se seguirán y en qué momento.

- 3) **El plan de utilidades**
 - Implementar en cascada la definición de los objetivos financieros
 - De la base hacia la Dirección establecer los elementos de los indicadores no financieros.

- 4) **Congruencia con los objetivos personales.**
 - Cada empleado deberá establecer una estrategia congruente con el objetivo general de la empresa y cuál sería su impacto en los factores de medición de BSC
 - Definición de las metas personales que serán negociadas en cada gerencia o división.

CONEXIÓN DEL BSC CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PARTICULAR

El sistema BSC necesita cuando menos una mezcla de 15 a 25 variables de aspectos financieros y no financieros. Se dará entonces la historia financiera y no financiera la cual se basará en una mejoría del negocio con una plataforma de relaciones de causa-efecto. De tal forma este sistema nos dirá el desenvolvimiento de la estrategia y una retroalimentación de los objetivos alcanzados y su interconexión entre ellos.

IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN EL PROGRAMA GERENCIAL

