

**PRESUPUESTOS 8vo trimestre CLAVE 127LAC08A2**

**Materia LACE 23 SALÓN XX**

**FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE**

**PUNTUALIDAD:** La clase comprende de las 12:00 hrs. las 14:00 hrs. los martes y jueves de cada semana.

**TOLERANCIA 10 MINUTOS**

**INASISTENCIAS:** 3 FALTAS EN EL TRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXAMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS. AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

**COMPORTAMIENTO EN EL AULA:** Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos. No se permitirá fumar, consumir bocadillos, bebidas, utilización de celulares (excepto cuando se les pida hacerlo para ampliar los temas vistos en clase), entradas y salidas del salón de clase.

**DINÁMICA DE CLASE:** Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados.

Los trabajos tanto de investigación y desarrollo, serán considerados como parte de la evaluación final, además del estudio independiente, investigación y lectura obligada de documentos oficiales.

**PARÁMETROS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL**

EXAMEN ESCRITO	60%
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	30%
PARTICIPACIÓN EN CLASE Y ASISTENCIA	10%

## **PRESUPUESTOS**

**FECHA DE EXAMEN PARCIAL ( AGOSTO 06, 2026)**

**EXÁMEN FINAL (SEPTIEMBRE 08, 2026)**

**El examen parcial evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el examen final evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, más elementos del conocimiento adquirido en el cuatrimestre.**

**En ambos casos, los resultados de los exámenes serán informados personalmente, con la presencia de todo el grupo, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.**

### **Objetivos particulares del docente:**

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- Nos apegaremos totalmente al programa de la asignatura y en la medida de lo posible abarcaremos temas adicionales de manejo de la Dirección de Finanzas
- La forma de trabajo será por participación en clase, exposición y entrega de los temas asignados en forma individual, con calidad profesional.

### **Objetivos particulares y de grupo del alumnado:**

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Como responsabilidades de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario, se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

**BIBLIOGRAFÍA** Apuntes que serán publicados en la Plataforma de la Universidad.

Apuntes del docente. “**Héctor Marín Ruiz**” al cual se puede acceder por cualquier buscador como Google entre otros. Ahí estarán publicados todos los apuntes que veremos en clase y por separado deberán al menos consultar la bibliografía sugerida más adelante, para

## PRESUPUESTOS

**complementar los temas desarrollados, tanto en clase como en la plataforma del docente.**

**Se efectuarán dos exámenes consistentes en una Sección de Preguntas a ser relacionadas con las respuestas respectivas, mismas que en su mayoría serán conceptuales, así como una Sección de Casos Prácticos. El valor de cada examen es del 60%, de la calificación total. Los trabajos que se les asignen tendrán como valor máximo un 30% . Dichos trabajos que les serán solicitados puntualmente en el trimestre. Si no fuesen entregados en la fecha acordada, no serán aceptados y se considerarán como no entregados, obteniendo como calificación 0%. La participación en clase tendrá un valor del 10%**

**El primer trabajo de Investigación será el relativo a un Análisis Profesional del Presupuesto de Egresos de la Federación 2026 La fecha de presentación en Power Point o Prezzi y entrega en Hard Copy el jueves 30 de julio 2026**

**El segundo trabajo de Investigación le será notificado en su momento.**

**Por equipos deberá elaborarse un “Mapa Conceptual” sobre los “Donde analicen los conceptos puntuales de Presupuesto de Egresos” con fecha de entrega el jueves 30 de Julio del 2026**

La **rúbrica** de los trabajos a presentar se muestra a continuación:

**Formato:** El reporte presenta Portada, Índice Resumen, Introducción, Desarrollo del Trabajo, Conclusión (DEL ALUMNADO NO DE LOS ARTICULISTAS) y Referencias.

**Resumen:** Descripción breve del contenido esencial del reporte de investigación, que incluya el problema que se investigó, el método utilizado, los resultados y las conclusiones.

**Introducción y Cuerpo del Trabajo.** Deben presentar los planteamientos más relevantes de la literatura técnica consultada, sosteniendo el argumento principal de la investigación.

**Discusión y Conclusiones.** Las conclusiones y aportaciones presentadas por el alumno se deben basar en la información presentada y en los resultados obtenidos y deben incluir la reflexión sobre los alcances y limitaciones del desarrollo de la investigación.

**Fuentes de Información o Referencias.** Debe cumplir con el número de fuentes necesarias para desarrollar este trabajo. Las fuentes deben citarse en el apartado de Marco Teórico, con información actualizada y con las referencias debidamente presentadas.

Cada uno de los puntos descritos anteriormente, valen 20% y cada uno de ellos va del 1 a 10, es decir, cada trabajo de investigación vale 10%.

En la portada de su presentación, deberán transcribir el siguiente formato:

## PRESUPUESTOS

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO E ÍNDICE		
RESUMEN		
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO		
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
PROMEDIO		

### Ejemplo

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO	Bueno	8.0
RESUMEN	Bueno	7.0
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO	Bueno	8.0
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	Bueno	7.0
FUENTES DE INFORMACIÓN	Excelente	10.0
PROMEDIO		8.00

**Es importante llevar a cabo una evaluación continua individual, es decir, por su **participación** en clase a través del trimestre, **siendo por demás evidente que, si faltan a clases o llegan tarde, dicha participación se verá minimizada e inclusive nulificada.****

**Está totalmente prohibido estar consumiendo bocadillos, bebidas, estar utilizando el celular o bien distrayéndose en asuntos no relacionados con la clase, o bien entrando y saliendo del salón de clase. La meta es lograr un compromiso altamente ético y profesional.**

**El examen parcial evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el examen final evaluará los contenidos del trimestre.**

**Los resultados de los exámenes serán informados personalmente, con la presencia de todo el grupo, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.**

### **1. CONCEPTO Y CLASES DE PRESUPUESTOS**

**1.1 Concepto e importancia**

**1.2 Objetivos**

**1.3 Clasificación y requisitos de los presupuestos**

**1.4 Características y etapas del Control Presupuestal**

**1.5 Manual del Presupuesto**

**1.6 Presupuesto Flexible**

### **2. EL PRESUPUESTO MAESTRO LOS COSTOS**

**2.1 Metodología para la elaboración de un presupuesto.**

**2.2 Presupuesto de Ventas**

**2.3 Presupuesto de Producción**

**2.4 Presupuesto de compra de Materia Prima**

**2.5 Presupuesto de Compras**

**2.6 Presupuesto de Inventarios deseables**

**2.6.1. Admón. de Inventarios**

**2.7 Presupuesto de Gastos**

**De Administración y Distribución**

### **3. DIFERENTES ENFOQUES DEL PRESUPUESTO**

**3.1 Por áreas o centros de Responsabilidad.**

**3.1.1 Estructura Organizacional.**

**3.2 Por Programas y Actividades**

**3.2.1 Estructura**

**3.3 Presupuesto Base Cero**

### **4. FLUJOS DE CAJA**

**4.1 Optimización de las Cuentas por Cobrar, Clientes o Cartera**

**4.2 Fuentes y Aplicaciones**

**5. PRESUPUESTO DE CAPITAL**

**5.1 Técnicas de elaboración**

**5.2 Período de Repago**

**5.3 Retorno Anual promedio sobre la inversión.**

**5.4 Tasa Interna de Retorno**

**5.5 Valor Presente Neto**

**5.6 Costo de Capital**

**6. FLUJOS DE CAJA**

**6.1 Optimización de las Cuentas por Cobrar, Clientes o Cartera**

**6.1.1 Fuentes y Aplicaciones**

**7. DIFERENTES ENFOQUES DEL PRESUPUESTO**

**7.1 Por áreas o centros de**

**Responsabilidad.**

## **Importancia de los Presupuestos Corporativos**

**Los presupuestos corporativos son un elemento fundamental en la planificación y gestión financiera de las empresas.**

### **¿Qué son los Presupuestos Corporativos?**

**Los presupuestos corporativos son planes financieros detallados que establecen los objetivos y metas de una empresa para un período determinado.**

**Estos presupuestos incluyen estimaciones de ingresos, gastos y resultados financieros, y sirven como guía para la toma de decisiones y el control de la gestión financiera.**

## **Importancia de los Presupuestos Corporativos**

- **Planificación Financiera:** Los presupuestos corporativos permiten a las empresas planificar sus finanzas de manera efectiva, estableciendo objetivos y metas claras para el futuro.
- **Control de Gastos:** Los presupuestos corporativos ayudan a controlar los gastos y a identificar áreas de mejora en la gestión financiera.
- **Toma de Decisiones:** Los presupuestos corporativos proporcionan información valiosa para la toma de decisiones, permitiendo a los gerentes y directivos evaluar diferentes opciones y elegir el mejor curso de acción.
- **Evaluación del Desempeño:** Los presupuestos corporativos permiten evaluar el desempeño financiero de la empresa y compararlo con los objetivos y metas establecidos.

- **Comunicación:** Los presupuestos corporativos facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles de la empresa, asegurando que todos estén alineados con los objetivos y metas financieras.

## **Beneficios de los Presupuestos Corporativos**

- **Mejora de la Eficiencia:** Los presupuestos corporativos ayudan a identificar áreas de ineficiencia y a implementar medidas para mejorar la productividad y reducir costos.
- **Incremento de la Rentabilidad:** Los presupuestos corporativos permiten a las empresas identificar oportunidades para aumentar la rentabilidad y tomar decisiones informadas para lograrlo.
- **Reducción del Riesgo:** Los presupuestos corporativos ayudan a identificar y mitigar riesgos financieros, reduciendo la incertidumbre y mejorando la estabilidad financiera de la empresa.

- **Mejora de la Toma de Decisiones:** Los presupuestos corporativos proporcionan información valiosa para la toma de decisiones, permitiendo a los gerentes y directivos tomar decisiones informadas y estratégicas.

## CONCLUSIONES

1. Los presupuestos corporativos son un elemento fundamental en la planificación y gestión financiera de las empresas.
2. Proporcionan una base sólida para la toma de decisiones, el control de gastos y la evaluación del desempeño financiero.
3. Al establecer objetivos y metas claras, los presupuestos corporativos ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia, incrementar su rentabilidad y reducir el riesgo financiero.

En otras palabras, los **presupuestos corporativos** son una herramienta de planeación financiera y administrativa que **permite a una empresa organizar sus recursos, establecer metas y controlar sus resultados durante un período determinado (generalmente un año).**

**No solo sirven para estimar ingresos y gastos, sino también para coordinar todas las áreas de la organización y facilitar la toma de decisiones.**

### **¿Qué es un presupuesto corporativo?**

**Es un plan financiero detallado que expresa, en términos monetarios y cuantitativos, los objetivos de la empresa. Se elabora antes de iniciar un período y funciona como una guía para saber cuánto se espera vender, producir, gastar, invertir y ganar.**

### **Objetivos principales**

- Planificar las actividades futuras de la empresa.**
- Asignar eficientemente los recursos disponibles.**
- Controlar los gastos y evitar desviaciones importantes.**
- Medir el desempeño de cada área.**
- Facilitar la toma de decisiones estratégicas.**
- Anticipar problemas financieros y de liquidez.**

## **Características**

- **Está basado en objetivos específicos.**
- **Abarca todas las áreas de la empresa.**
- **Se expresa en cifras y periodos de tiempo.**
- **Debe ser flexible para adaptarse a cambios del entorno.**
- **Requiere seguimiento y evaluación constante.**

## **Tipos de presupuestos corporativos**

### **1. Presupuesto de ventas**

**Es el punto de partida de casi todos los demás presupuestos. Estima cuánto venderá la empresa.**

#### **Este tipo de presupuesto incluye:**

- **Cantidad de productos o servicios.**
- **Precio de venta.**
- **Ingresos esperados.**

#### **Ejemplo:**

- **Venta estimada: 10,000 unidades.**
- **Precio por unidad: \$200.**
- **Ventas proyectadas: \$2,000,000.**

## **2. Presupuesto de producción**

**Determina cuánto debe producirse para satisfacer las ventas esperadas y mantener inventarios adecuados.**

**El Presupuesto de Producción considera:**

- **Ventas proyectadas.**
- **Inventario inicial.**
- **Inventario final deseado.**

## **3. Presupuesto de compras**

**Calcula cuánto material o mercancía debe adquirirse para cumplir con la producción.**

**Incluye:**

- **Materias primas.**
- **Materiales indirectos.**
- **Costos de adquisición.**

#### **4. Presupuesto de mano de obra**

**Estima el costo del personal necesario para producir bienes o prestar servicios.**

##### **Contempla:**

- **Sueldos.**
- **Prestaciones.**
- **Horas extras.**
- **Capacitación.**

#### **5. Presupuesto de gastos de operación**

**Incluye todos los gastos necesarios para administrar y vender.**

##### **Por ejemplo:**

- **Renta.**
- **Energía eléctrica.**
- **Publicidad.**
- **Papelería.**
- **Transporte.**
- **Seguros.**
- **Honorarios.**

## **6. Presupuesto financiero**

**Integra toda la información económica y ayuda a prever la situación financiera.**

### **Comprende:**

- **Flujo de efectivo.**
- **Estado de resultados proyectado.**
- **Balance general proyectado.**

## **7. Presupuesto de efectivo**

**Permite conocer si la empresa tendrá suficiente dinero para cumplir con sus obligaciones.**

### **Ayuda a prever:**

- **Falta de liquidez.**
- **Necesidad de préstamos.**
- **Excedentes para invertir.**

## **8. Presupuesto de inversiones**

**Planea las adquisiciones de largo plazo, como:**

- **Maquinaria.**
- **Edificios.**
- **Vehículos.**
- **Tecnología.**
- **Software.**

### **Proceso de elaboración**

**Generalmente comprende las siguientes etapas:**

- 1. Definir objetivos.**
- 2. Analizar información histórica.**
- 3. Elaborar pronósticos.**
- 4. Preparar presupuestos por área.**
- 5. Integrar el presupuesto maestro.**
- 6. Aprobar el presupuesto.**
- 7. Ejecutarlo.**
- 8. Dar seguimiento y comparar lo presupuestado con lo realmente ocurrido.**
- 9. Corregir desviaciones cuando sea necesario.**

## **El presupuesto maestro**

**Es el documento que reúne todos los presupuestos de la empresa.**

**Se divide en:**

- **Presupuesto operativo:** ventas, producción, compras y gastos.
- **Presupuesto financiero:** flujo de efectivo, estado de resultados y balance proyectados. Representa el plan financiero integral de la organización.

## **Ventajas**

- **Mejora la planeación.**
- **Favorece la coordinación entre departamentos.**
- **Reduce desperdicios y costos innecesarios.**
- **Facilita el control financiero.**
- **Ayuda a evaluar el desempeño.**
- **Permite tomar decisiones con información objetiva.**
- **Disminuye la incertidumbre.**

### **Desventajas**

- **Se basa en estimaciones que pueden no cumplirse.**
- **Requiere tiempo y recursos para elaborarse.**
- **Puede volverse obsoleto si cambian las condiciones económicas.**
- **Si es demasiado rígido, dificulta la adaptación a cambios del mercado.**

### **Ejemplo:**

**Una empresa proyecta para el próximo año:**

- **Ventas: \$15,000,000.**
- **Costo de producción: \$9,000,000.**
- **Gastos administrativos: \$2,000,000.**
- **Gastos de ventas: \$1,200,000.**
- **Inversiones en maquinaria: \$800,000.**

**Con esta información puede estimar sus utilidades, el efectivo que necesitará y las fuentes de financiamiento requeridas.**

## **Importancia**

**Los presupuestos corporativos son fundamentales porque permiten transformar los objetivos estratégicos de una empresa en planes concretos y medibles.**

**Además de servir como guía para la administración de los recursos, constituyen una herramienta de control que ayuda a identificar desviaciones, corregir problemas oportunamente y mejorar la rentabilidad.**

**En un entorno empresarial cambiante, un presupuesto bien elaborado contribuye a mantener la estabilidad financiera y a tomar decisiones informadas sobre crecimiento, inversión y operación.**

## **Importancia de los Presupuestos Corporativos**

**Como hemos visto, los presupuestos corporativos son un elemento fundamental en la planificación y gestión financiera de las empresas.**

## **Pero ¿Qué son los Presupuestos Corporativos?**

**Los presupuestos corporativos son planes financieros detallados que establecen los objetivos y metas de una empresa para un período determinado.**

**Estos presupuestos incluyen estimaciones de ingresos, gastos y resultados financieros, y sirven como guía para la toma de decisiones y el control de la gestión financiera.**

## **Importancia de los Presupuestos Corporativos**

- **Planificación Financiera:** Los presupuestos corporativos permiten a las empresas planificar sus finanzas de manera efectiva, estableciendo objetivos y metas claras para el futuro.
- **Control de Gastos:** Los presupuestos corporativos ayudan a controlar los gastos y a identificar áreas de mejora en la gestión financiera.

- **Toma de Decisiones:** Los presupuestos corporativos proporcionan información valiosa para la toma de decisiones, permitiendo a los gerentes y directivos evaluar diferentes opciones y elegir la mejor curso de acción.
- **Evaluación del Desempeño:** Los presupuestos corporativos permiten evaluar el desempeño financiero de la empresa y compararlo con los objetivos y metas establecidos.
- **Comunicación:** Los presupuestos corporativos facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles de la empresa, asegurando que todos estén alineados con los objetivos y metas financieras.

## **Beneficios de los Presupuestos Corporativos**

- **Mejora de la Eficiencia:** Los presupuestos corporativos ayudan a identificar áreas de ineficiencia y a implementar medidas para mejorar la productividad y reducir costos.

- **Incremento de la Rentabilidad:** Los presupuestos corporativos permiten a las empresas identificar oportunidades para aumentar la rentabilidad y tomar decisiones informadas para lograrlo.
- **Reducción del Riesgo:** Los presupuestos corporativos ayudan a identificar y mitigar riesgos financieros, reduciendo la incertidumbre y mejorando la estabilidad financiera de la empresa.
- **Mejora de la Toma de Decisiones:** Los presupuestos corporativos proporcionan información valiosa para la toma de decisiones, permitiendo a los gerentes y directivos tomar decisiones informadas y estratégicas.

## CONCLUSIONES

1. Los presupuestos corporativos son un elemento fundamental en la planificación y gestión financiera de las empresas.
2. Proporcionan una base sólida para la toma de decisiones, el control de gastos y la evaluación del desempeño financiero.

- 3. Al establecer objetivos y metas claras, los presupuestos corporativos ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia, incrementar su rentabilidad y reducir el riesgo financiero.**

## **Clasificación y requisitos de los presupuestos corporativos**

**Los presupuestos corporativos son prácticamente la traducción numérica del plan estratégico de la empresa.**

**Se clasifican según varios criterios:**

- **Criterio \*Tipos**
- **Para qué sirven**
- **Flexibilidad**
- **Presupuestos Rígidos/estáticos: No se ajustan al nivel de actividad real.**
- **Presupuestos Flexibles: Se ajustan según el volumen de producción/ventas Los rígidos controlan gasto fijo. Los flexibles miden eficiencia real.**
- **Período: A Corto plazo: De un año, subdivididos en Mensual, trimestral y semestral.**
- **A Largo "Plazo: *Business Plan* – Se elaboran con períodos a más de un año. Por ejemplo; **Plan de inversiones, CAPEX-** Corto plazo = operación. Largo plazo = **Planeación Estratégica****

**Áreas de aplicación:**

- **Maestros:** Integran todos los presupuestos departamentales de toda la empresa-
- **Operativos:** Incluyen Ventas, producción, compras, gastos.
- **Financieros:** Flujo de caja, balance proyectado, CAPEX Los operativos alimentan al maestro y este al financiero

**Por Sectores**

**Públicos: Gobierno**

**Privados: Empresas**

**Tercer sector: ONGs**

**Cambios del objetivo: servicio vs utilidad**

**Técnicas de elaboración:**

**Incrementales: Base + un porcentaje deseado**

**Base cero: Justificar todo desde \$0**

**Por actividades ABB: Costeo por actividad**

**Kaizen: Mejora continua**

**Base cero elimina gastos obsoletos.**

**ABB da precisión en costos**

## Requisitos para que un presupuesto corporativo funcione:

- 1. Compromiso ineludible de la alta dirección:** Sin apoyo del CEO/CFO, nadie lo toma en serio
- 2. Participativo:** *Top-down* da dirección. *Bottom-up* da realismo. Lo mejor es manejar el mixto.
- 3. Debe ser coherente con la estrategia:** Cada número debe responder al plan 2026-2028 o más de la empresa
- 4. Realista y alcanzable:** Ni tan fácil que no ofrezca un reto, ni tan difícil que desmotive.
- 5. Oportuno:** Debe estar aprobado antes de que inicie el periodo
- 6. Flexible:** Debe poder ajustarse si el entorno cambia drásticamente
- 7. Basado en datos confiables:** Históricos, estudios de mercado, cotizaciones reales
- 8. Comunicado:** Todas las áreas deben conocer sus metas y supuestos
- 9. Controlable:** Separar costos controlables vs no controlables por responsable

## **2. Características y etapas del control presupuestal**

**El control presupuestal no es solo “ver si me pasé”. Es el proceso de comparar lo real vs lo planeado para tomar decisiones. Lo normal es que las desviaciones en más de un 10% deben ser ampliamente explicadas.**

### **Características clave:**

- 1. Preventivo y correctivo:** Anticipa desviaciones y corrige el rumbo
- 2. Continuo:** Debe ser Mensual mínimo, sobre todo en entornos volátiles, siendo sugerido que sea semanal.
- 3. Por excepción:** Te enfocas solo en variaciones significativas, por ejemplo: más del 5% o más de \$50,00 k
- 4. Por responsabilidad:** Cada gerente responde por su centro de costo/ingreso
- 5. Cuantitativo y cualitativo:** No solo es el dinero, sino también el “por qué” de la desviación para ir al origen del problema.
- 6. Integrado:** Significa que conecta contabilidad, producción, ventas, RRHH, etc.

**Etapas del control presupuestal:**

- 1. Planeación:** Se define el estándar. Aquí nace el presupuesto aprobado
- 2. Ejecución:** Las áreas operan y registran datos reales en el ERP
- 3. Registro y medición:** Contabilidad cierra mes y emite reales vs presupuesto
- 4. Análisis de variaciones:** Se calcula: **Variación = Real versus Presupuesto.** Se separa en variación precio, cantidad, eficiencia
- 5. Informe de resultados:** Reporte a cada uno de los responsables departamentales con límites numéricos. Ejemplo: Ventas -8% por menor volumen, no por precio
- 6. Acción correctiva:** Ajustar gasto, renegociar con proveedor, lanzar promo, o actualizar *forecast*
- 7. Retroalimentación:** Lo aprendido entra al presupuesto del siguiente ciclo

**Regla de oro:** Sin acción correctiva, el control presupuestal es solo un ejercicio contable.

### **3. Manual del presupuesto**

**Es el documento rector que dice “cómo presupuestamos aquí”. Evita que cada área invente su propio método.**

#### **Contenido mínimo de un manual presupuestal:**

- 1. Objetivo y alcance:** Para qué existe el presupuesto y a quién aplica
- 2. Políticas presupuestales:** Reglas. Ejemplo: “Todo CAPEX >\$10k requiere ROI”, “No se presupuestan castigos numéricos”
- 3. Calendario presupuestal:** Fechas clave. Ej: 15-agosto áreas entregan, el 30-octubre el Comité Presupuestal aprueba, el 15 de diciembre se carga en sistema presupuestal.
- 4. Responsables:** Matriz. Especificando Quién elabora, quién revisa, quién aprueba cada cédula presupuestal.
- 5. Metodología:** Si usas base cero, incremental, drivers de costo, tipo de cambio, etc.

## Caso práctico de un presupuesto flexible, adicionado de análisis de variaciones.

BALANCE GENERAL PROFORMA					ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	
Obtener un Estado de Posición Financiera Proforma con base en los siguientes datos:	Importe	Cálculo				
La empresa desea tener un saldo en efectivo y bancos por:	6,000				ACTIVO	
Las acciones, bonos y valores no tienen cambio y su saldo actual es de	4,000				Caja y Bancos	6,000
En promedio las cuentas por cobrar representan 45 días de ventas y se esperan ventas anuales de:	135,000				Cuentas por Cobrar	16,875
Determinar el saldo de Cuentas por Cobrar con base a 360 días por año en este caso específico		16,875			Inventarios	16,000
El inventario final de sostenerse en 16,000, de los cuales el 25% son materia prima y el 75% restante deben ser Productos Terminados		4,000	0.1250		Materia Prima	4,000
Se comprará Maquinaria y Equipo por:	20,000	12,000			Productos Terminados	12,000
con una depreciación anual de:	8,000				Acciones, Bonos y Valores	4,000
Saldo Inicial de Maquinaria y Equipo	51,000				<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>42,875</b>
Determinar el Activo Fijo Neto		63,000			Activo Fijo Neto	63,000
Se pronostica que las compras representen el 30% de las Ventas Netas Anuales y dichas compras se espera sean pagadas en 72 días promedio. Determinar las CxP		40,500			Saldo Inicial de AF	61,000
El ISR equivaldrán a la cuarta parte del total de impuestos que son de 1823		8,100			Compras de AF	20,000
Se espera que los Documentos por Pagar no tengan cambio de su nivel actual de	8,300				Depreciación	-8,000
No hay cambios en otros Pasivos a Corto Plazo que actualmente son de	3,400				<b>Total de Activo</b>	<b>105,875</b>
Se espera que el Pasivo a Largo Plazo no tenga cambio y que actualmente es de	18,000				PASIVO	
No habrá movimiento de Capital Social y su saldo actual es de	30,000				Cuentas por Pagar	8,100
Habrán reinversión de utilidades por 6,327 y el saldo inicial es de 23,000		29,327			Impuestos por Pagar	456
					Documentos por Pagar	8,300
					Otros Pasivos Circ.	3,400
					<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>20,256</b>
					Pasivo a Largo Plazo	18,000
					CAPITAL	
					Capital Social	30,000
					Utilidades Reinvertidas	29,327
					<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>59,327</b>
					Más:	
					Financi. Externo Req. Positivo	(1) 8,292
					<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>105,875</b>
						0
					El saldo positivo del Financiamiento requerido, significa que para apoyar el nivel de operaciones, la empresa debe obtener fondos externamente mediante deuda o con financiamiento de capital o reducir Dividendos	
					Un saldo negativo para el financ. Requerido indica que el financiamiento pronosticado excede a sus necesidades. Estos fondos se utilizan normalmente para pago de la deuda para volver a comprar acciones o incrementar los dividendos.	

C O N C E P T O	I M P O R T E
Amortización Acumulada	-23,000
Ventas Netas	2,800,000

**PRESUPUESTOS**

<b>Costo Integ. de Financ. o Int. Devengados</b>	<b>166,000</b>
<b>Depreciación Acumulada de Activo Fijo</b>	<b>-129,000</b>
<b>Actualización AF (B10)</b>	<b>500,000</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>350,000</b>
<b>Mobiliario y Equipo</b>	<b>30,000</b>
<b>Equipo de Transporte</b>	<b>80,000</b>
<b>Clientes</b>	<b>130,000</b>
<b>Anticipos ISR (PP)</b>	<b>10,000</b>
<b>Acciones, Bonos y Valores</b>	<b>10,000</b>
<b>Depósitos en Garantía</b>	<b>5,000</b>
<b>ISR y PTU</b>	<b>73,080</b>
<b>Deudores Diversos</b>	<b>3,000</b>
<b>Caja y Bancos</b>	<b>15,116</b>
<b>Instalaciones</b>	<b>80,000</b>
<b>Actualización de Instalaciones</b>	<b>90,000</b>
<b>Capital Social</b>	<b>354,000</b>
<b>Gastos de Organización</b>	<b>10,000</b>
<b>Proveedores</b>	<b>300,000</b>
<b>Acreedores Diversos a Largo Plazo</b>	<b>6,000</b>
<b>Crédito Hipotecario Industrial</b>	<b>210,000</b>
<b>Actualización del Capital</b>	<b>531,000</b>
<b>Impuestos por Pagar</b>	<b>1,000</b>
<b>Inventarios</b>	<b>386,000</b>
<b>Provisión de ISR</b>	<b>1,080</b>
<b>Reservas de Capital</b>	<b>9,000</b>
<b>Resultado de Ejercios Anteriores</b>	<b>32,116</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>100,920</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>2,000,000</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>160,000</b>
<b>Documentos por Pagar</b>	<b>2,000</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>300,000</b>

PRESUPUESTOS

<b>ACTIVO</b>	<b>Al 12/31/2021</b>
<b>CIRCULANTE</b>	
Caja y Bancos	15,116
Acciones, Bonos y Valores	10,000
Clientes	130,000
Inventarios	386,000
Anticipos ISR (PP)	10,000
Deudores Diversos	3,000
Depósitos en Garantía	5,000
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>559,116</b>
<b>FIJO</b>	
Equipo de Transporte	80,000
Mobiliario y Equipo	30,000
Maquinaria y Equipo	350,000
Valor a Costo de Adquisición	460,000
Actualización AF (B10)	500,000
Depreciación Acumulada	-129,000
<b>Total de Activo Fijo NETO</b>	<b>831,000</b>
<b>DIFERIDO (OTROS ACTIVOS)</b>	
Instalaciones	80,000
Gastos de Organización	10,000
<b>COSTO DE ADQUISICION</b>	<b>90,000</b>
Actualización de Instalaciones	90,000
Amortización Acumulada	-23,000
<b>OTROS ACTIVOS NETOS</b>	<b>157,000</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>1,547,116</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	
Proveedores	300,000
Impuestos por Pagar	1,000
Documentos por Pagar	2,000
Provisión de ISR	1,080
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE (CORTO PLAZO)</b>	<b>304,080</b>
<b>FIJO (Largo Plazo)</b>	
Acreedores Diversos	6,000
Crédito Hipotecario Industrial	210,000
<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>216,000</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>520,080</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Capital Social	354,000
Reservas de Capital	9,000
Actualización del Capital	531,000
Resultado de Ejercicios Anteriores	32,116
Resultado del Ejercicio	100,920
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,027,036</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,547,116</b>

HÉCTO

PRESUPUESTOS

	<b>12/31/2021</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>2,800,000</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>2,000,000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>800,000</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>160,000</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>300,000</b>
<b>Gastos de Operación</b>	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>340,000</b>
<b>Costo Integ. de Financ. o Int. Deveng</b>	<b>166,000</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR y PTU</b>	<b>174,000</b>
<b>ISR y PTU</b>	<b>73,080</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>100,920</b>