

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Herramientas de planeación financiera para Pymes

Autor: Aarón González Bernal

Nombre del asesor:

Francisco Javier Palomares Vaughan

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





TESIS

HERRAMIENTAS DE PLANEACION FINANCIERA PARA PYMES

PRESENTA
AARON GONZALEZ BERNAL

ASESOR
FRANCISCO JAVIER PALOMARES VAUGHAN

MORELIA MICH

MAYO 2008

INDICE

Introducción	1
Capítulo I: Pymes	3
Concepto	4
Antecedentes	4
Importancia	5
Características	6
Pymes como integrador familiar	9
Capítulo II: Planeación financiera	13
Concepto	15
Objetivos	17
Dimensiones	18
Beneficios	19
Capítulo III: Presupuesto	28
Concepto	29
Elementos del presupuesto	32
Ventajas de elaborar un presupuesto	33
Limitaciones del presupuesto	33
Capítulo IV: Caso practico	47
Formato presupuesto ingresos	54
Formato presupuesto egresos	56
Formato presupuesto flujo de efectivo	59
Formato presupuesto balance general	61
Gráficas	62
Conclusiones	68
Bibliografía	71
Anexos	

Introducción

La mayoría de nosotros conocemos alguna pyme, esto debido es a la gran cantidad que existen, este tipo de empresas aportan gran cantidad de empleos 84% del total de empleos según INEGI, en cuanto al número de entidades económicas las empresas familiares o microempresas representa el 97% de las empresas.

El objetivo de esta investigación es aportar herramientas para elaborar un presupuesto de fácil aplicación y uso para los administradores o dueños de las pymes, ya que la gran mayoría de dichas empresas, no cuentan con procesos de planeación indispensable. Por lo tanto al no tener este conocimiento, lo más probable es que estas empresas fracasen dentro de un corto tiempo.

En el primer capítulo se comenta sobre los antecedentes, clasificación, importancia de éstas en la economía familiar, así como también son un integrador familiar aunque muchas de estas cuestiones son mal comprendidas y los administradores mezclan la familia con la empresa lo que ocasiona mayores problemas.

La planeación es la primera etapa de un sistema presupuestario debido a que establece cuáles serán los requerimientos de la empresa. Sin una planeación financiera es muy complicado llegar a una meta específica dentro de un plazo determinado que se plantee por el gerente. La planeación financiera es la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, es una forma de verificar las metas y los planes que se elaboran respecto a ciertas áreas, así como el objetivo que se refiere que le podría ocurrir a la empresa si ocurren diferentes acontecimientos.

Al elaborar un presupuesto lo que se está haciendo en realidad es planear el futuro. El presupuesto, que es un plan de las operaciones y recursos de una empresa que se formularán para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y estos se expresarán en términos monetarios.

Se diseñaron algunos formatos de tal manera que sea sencillo elaborar un presupuesto para una pyme que no tenga conocimientos básicos de contabilidad y presupuestos, así mismo se realizó un caso práctico para aplicar dichas herramientas que se elaboraron; y se verificó la utilidad de estas por medio de una entrevista al administrador de la pyme, dicho cuestionario fue aplicado por una tercera persona para conocer realmente que tan comprensibles y útiles fueron los formatos.

Dichos formatos fueron aplicables de una manera efectiva a esta empresa mas sin embargo, este tipo de formatos puede cambiar dependiendo el giro de la empresa.

CAPITULO I

PYMES

CONCEPTO

Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), son aquellas que cuentan con menos de 501 empleados para el caso del sector manufacturero, y menos de 101 empleados para los sectores de comercio y servicios.

El adecuado comportamiento macroeconómico de los últimos años, no ha sido capaz de generar las condiciones necesarias para que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas puedan crecer en forma dinámica y estable.

ANTECEDENTES

Las Pymes siempre han figurado a lo largo de toda la historia como entidades relacionadas con la vida cotidiana, aunque es hasta hace apenas dos décadas que se les empieza a dar la importancia requerida, puesto que tanto en los países industrializados, como en los que están en vías de desarrollo han fortalecido sus políticas de apoyo como parte integral de los planes de crecimiento nacional. Esto es debido a que se ha comprobado que ante circunstancias difíciles, las Pymes pueden amortiguar de forma positiva la caída del empleo y la producción, además de que ayudan al progreso de las regiones.

Ejemplo de ello es el predominio numérico de las Pymes en el mundo: Alemania 86 por ciento, Estados Unidos 91 por ciento, Italia 94 por ciento, Suecia 96 por ciento, Japón 98 por ciento y México 97 por ciento. Así se comprueba lo que manifiesta la Conferencia de Industrias Británicas, que dice que en los países industrializados, de 60 a 80 por ciento del total de establecimientos corresponden a las Pymes y 90 por ciento o más en los países en desarrollo, cifra que se incrementa cada día. La importancia de las Pymes radica en que constituyen el primer eslabón de una larga cadena productiva que se observa desde que el comercio constituía un factor de

comunicación importante. Y es a partir de la Revolución Industrial cuando se empiezan a vislumbrar estudios sobre los factores socioeconómicos en ellas.
<http://www.comsoc.udg.mx/gaceta/paginas/70/13-70.pdf>

IMPORTANCIA

Son indispensables desde el punto de vista que se les mire: son el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas.

Para México no hay duda alguna que las pymes son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional.

La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza. Como tal, merece una atención especial de tal forma que pueda aprovechar las oportunidades que brinda México y pueda cumplir su tarea de generación de empleos y riqueza. En México la clasificación esta basada exclusivamente en el numero de trabajadores de la empresa.

La importancia de las PYMES para la economía mexicana y para la sociedad ha sido plenamente demostrada, son con mucho la principal fuente de empleos y una esplendida manera de ayudar al desarrollo económico y social del país, combatir la desigualdad y mejorar el ingreso, especialmente de las zonas mas desfavorecidas.

Sin embargo, para un pequeño empresario surge de inmediato la pregunta: ¿de que sirve que sean tan importantes?, lo que es necesario es crecer y que la empresa sea sustentable.

Los grandes números permiten ubicar prioridades nacionales pero al final el desarrollo no es sino la suma de los resultados de miles, de millones de empresarios que logran sumar pesos, empleos, producción, lo que al final vemos como las grandes cifras nacionales.

Es por eso que debemos recordar que en los últimos años, las condiciones para que las empresas sobrevivan y crezcan han cambiado: La economía se abrió, los consumidores son cada vez más exigentes y la competencia más creativa y dinámica.

El entorno económico mundial y nacional de hoy obliga a reflexionar sobre conceptos como la competitividad, la productividad o la calidad para asegurar la permanencia de las empresas y el desarrollo de los mercados.

Para México no hay duda alguna que son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo. Contamos con una importante base de Pequeñas y Medianas empresas, Claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de la nación.

CARACTERISTICAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas, agrupan el 97% de los establecimientos en nuestro país, están vinculadas por lo general a los grandes negocios, cumpliendo papeles específicos en el sector de concurrencia oligopólica industrial, comercial y/o de servicios, mismos que podemos caracterizar de la siguiente manera:

- a) Proveedoras de materia prima, bienes intermedios y servicios a las grandes empresas, cuando la generación de estos insumos no requiere

de fuertes acumulaciones de capital, pero sí de formalización estructural y de una cierta estandarización de sus operaciones.

b) Productoras de bienes y servicios especializados y normalizados para nichos específicos de mercado, que por su reducido tamaño o amplia especialización no permiten economías de escala y por lo tanto no son atractivos para los grandes consorcios.

c) Comercializadoras de los bienes o servicios generados en las grandes corporaciones, cuando esta comercialización implica la adopción de patrones uniformes de actuación (representaciones comerciales o de servicio posventa).

d) Licenciatarias de alguno de los tipos de propiedad industrial y/o intelectual que oferte un consorcio empresarial (que puede consistir en el uso de un certificado de inversión o patente, una representación comercial con autorización de uso de marcas y emblemas, la operación de una franquicia o cualquier otra modalidad que se adopte)

Una de las características más generales de las micro, pequeñas y, en algunos casos, de las medianas empresas, es el uso intensivo de mano de obra, la mayoría de las veces no calificada. Esta particularidad origina que las remuneraciones percibidas por los trabajadores sean bajas, lo que a su vez provoca, entre otros elementos, una alta rotación de personal. A esto hay que sumar que en muchas ocasiones los trabajadores no perciben todas las prestaciones que señala la Ley, lo que hace que los costos fijos de las empresas se vean reducidos y les permita sobrevivir, en condiciones adversas, como la actual.

En algunos casos, otra peculiaridad de este tipo de empresas, es la incorporación de familiares como trabajadores de tiempo completo o parcial, sin que éstos perciban, ni el salario, ni las prestaciones correspondientes.

Por lo general, centralizan sus funciones en una sola persona, no cuentan con procesos sistematizados, objetivos, planes y estrategias a corto, mediano y largo plazo, ni con una administración profesional e institucional (Saucedo, V.

1994) Además tienen poco capital fijo y sus técnicas de producción son simples. Es común, que una sola persona sea tanto el dueño como el director general, esto hace que el liderazgo se vuelva aún más importante y que adquiera características particulares. No se trata del liderazgo de un administrador profesional contratado por dueños o accionistas. Lo que está en juego va desde el patrimonio de una familia, hasta los sentimientos más íntimos de una persona.

Esta particularidad hace importante que nos detengamos un momento en la descripción de las características de los empresarios mexicanos de estas empresas: los cuales responden a un perfil en el cual el 37% tiene una edad entre 20 y 40 años, 51% entre 40 y 60 años y 12%, más de 60 años. Con respecto a la posición legal en las compañías, 44% ocupa la posición de gerente general; 33% la de director general; y el 8% es presidente de la empresa, lo cual sólo nos deja un 15% de empresas que contratan a un administrador de carrera. Los datos fuente, también revelan que el 79% nació en un área urbana y el 16% en un área rural y sólo el 5% en un país extranjero. La ocupación de los padres de estos empresarios fue comerciante o negociante. El 51% declaró haber adquirido su habilidad tecnológica a través del autoaprendizaje y el 41% adquirió su habilidad para organizar y administrar en la escuela y el 56% por el autoaprendizaje. En relación a los ingresos del empresario, 37.8% señaló tener ingresos adicionales por arrendamientos, 33.3% por otros negocios; 30% por rendimientos sobre emisiones y el 22.2% por salarios en otras empresas, es decir, es empresario de tiempo parcial y completa sus ingresos con otros negocios y/o con arrendamiento y/o empleándose; o bien es empleado, y está en vías de independizarse

(Grasa & Erossa, 1995). Grasa, Pedro E. y Victoria Erosa (1995).

Los retos tecnológicos de la pequeña y mediana empresa en México. En; Micro, pequeña y mediana empresa en México, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos; coordinado por Thomas Calvo y Bernardo Méndez, México.

Tomando en cuenta lo anterior el papel del dueño se torna central, pues es el líder que marcará el rumbo de su empresa y si sus conocimientos sobre la administración son escasos, las técnicas usadas serán deficientes.

La orientación, de este tipo de empresas, al inicio del proceso industrializador en nuestro país fue hacia el mercado interno, auspiciado por políticas proteccionistas del gobierno, que generó, un desinterés por la innovación y la transferencia de tecnología, así que cuando se abren los mercados la inercia aprendida es difícil de abandonar, lo que las hace poco competitivas.

Si consideramos que estas empresas tienen escaso desarrollo tecnológico, altos costos de operación, baja calidad y productividad, entonces los acelerados cambios tecnológicos, hoy presentes en todo el mundo, y que obligan a las empresas a realizar grandes inversiones y a mejorar sus sistemas de soporte, lo que las posibilita a acceder a un equipo flexible mejor adaptado y mejorar su capacidad administrativa y de innovación, es difícil que sobrevivan las pequeñas empresas ya que no tienen acceso a créditos para la inversión que todo lo anterior requiere. Sumemos a lo anterior, los cambios en los gustos del consumidor, que antes deseaba productos y servicios estandarizados y masivos, y ahora están demandando productos cada vez más estilizados y personalizados, esto las torna más vulnerables frente a la competencia de las grandes empresas nacionales e internacionales. Todas las características, arriba mencionadas, influyen no sólo para que las micro, pequeñas y algunas medianas empresas crezcan, sino para que sobrevivan.

PYMES COMO INTEGRADOR FAMILIAR

La composición de la economía nacional se sustenta en las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, unidades de producción que aunado a la importancia en la generación de bienes y servicios, son un pilar en la integración familiar, incidiendo así en el desarrollo social.

En tanto que la importancia cualitativa de las Pequeñas y Medianas Empresas, radica en su esencia como una organización económica donde hombres y mujeres se reúnen para concretar iniciativas que redundan en la generación de satisfactores sociales.

Es en este entorno donde para atender las necesidades de las pymes, resulta fundamental entender el origen y operación de las mismas. Se trata de centros de producción que iniciaron como una actividad de autoempleo. Característica que propicia que el resto de los integrantes de la familia se incorporen a la labor administrativa y operativa de una alternativa ocupacional y económica, que lleva implícita la autoestima de los integrantes del núcleo social.

Sentimiento productivo que conlleva a la superación personal mediante el compromiso de ser mejor hijo, estudiante, empresario y ciudadano. Roles donde los valores familiares bien encausados, se traducen en un óptimo Estado de Derecho. Por esta razón, al hablar de Pequeñas y Medianas Empresas, se identifica a éstas como un motor de crecimiento económico y social dentro de la política de desarrollo nacional, estatal y municipal.

Asimismo las condiciones de una economía global, implican la promoción de una cultura empresarial de autogestión, donde la autoridad gubernamental funja como facilitador de apoyos integrales que consoliden la competitividad de las empresas familiares.

Círculo virtuoso orientado a una idea en común, el progreso de la colectividad mediante la suma de esfuerzos multidisciplinarios para el oportuno y óptimo uso de servicios financieros, de asistencia técnica, capacitación y consultoría, como los que oferta el Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo.

¿Crisis extremas? Ese es el gran valor de la actualización tecnológica. Es por esto que la incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es una de las principales soluciones para enfrentar los diversos retos que la competencia implica.

Paradójicamente, en México destaca el bajo nivel de implantación de las TIC en las pequeñas y medianas empresas, pese a que este segmento representa la gran mayoría de las empresas mexicanas y las que más aportan al país.

La diferencia tecnológica entre la gran empresa y las pymes se debe, entre otras, a su capacidad de inversión y al uso específico que se le da a la información, por ejemplo:

1. Las Pymes usan la información financiera sólo para pagar impuestos y no para tomar decisiones de inversión y del negocio en sí.
2. Más del 98% de las grandes empresas cuentan con e-mail, en las Pymes aproximadamente sólo el 70%.
3. Las Pymes registran contabilidad, contactos, artículos de almacén, etc., en papel, y luego la capturan en la computadora.
4. Tampoco cuentan con mediciones en tiempo real (indicadores de desempeño) que les muestren el estado de la empresa y el logro de los objetivos para tomar decisiones oportunas.
5. Asimismo, gastan días enteros en presentar informes para diferentes fines, entre ellos los fiscales.

Por otra parte, debemos tomar en cuenta que existen barreras para la adopción de la TIC en las Pymes, como es el cambio de paradigma respecto de:

1. Conocimiento de las ventajas reales de la tecnología para la empresa.
2. Falta de una cultura computacional.
3. Se piensa que la tecnología es sólo para las grandes empresas.
4. Escasa percepción de los beneficios de la inversión.
5. Pensar que aprender a usar la tecnología es una pérdida de tiempo.
6. Miedo e inseguridad al cambio.
7. Considerar que si hasta ahora les ha ido bien sin recurrir a la tecnología, no la necesitan en el futuro.
8. Pensar que el éxito del pasado les garantiza el del futuro.

La evolución natural del mercado está propiciando que los empresarios del sector Pyme consideren la TIC como una herramienta vital para alcanzar sus objetivos de negocios, especialmente en lo referente a la reducción de costos, maximización de la productividad, manejo de procesos e información de forma eficiente y relación con los clientes.

Enseguida se muestra que las prioridades de los directivos de las Pymes deben ser básicamente siete:

1. Lograr un crecimiento del negocio.
2. Controlar los costos asociados a la plataforma TIC.
3. Digitalizar los procesos de la empresa.
4. Incrementar la eficiencia en la relación con proveedores y colaboradores.
5. Mejorar las relaciones con los clientes.
6. Reducir el tiempo necesario para que el producto/servicio llegue a los clientes y,
7. Delegar en terceras empresas procesos específicos o funciones completas para maximizar la eficiencia.

Las pequeñas y medianas empresas no disponen de la infraestructura, ni el personal necesario para sacar todo el provecho que la tecnología puede ofrecer a su negocio; en cambio, sí pueden apoyarse en expertos para aprender a utilizar las “aplicaciones de productividad personal” como hojas electrónicas de cálculo y manejadores de bases de datos sencillos, que pueden ser el primer nivel de tecnificación al que pueden acceder y que implicaría una impresionante rentabilización de procesos, que por sí misma les generaría los recursos para seguir desarrollándose en este campo, lo cual se convertiría en una espiral de crecimiento y eficiencia.

CAPITULO II

PLANEACION FINANCIERA

Resulta incuestionable que la planeación es uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

Por ello, la planeación financiera, que sería básicamente la aplicable dentro de una empresa, se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuales son las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero; y lo anterior se establece mediante 3 procesos medulares en todo proceso de planeación, que son en primera instancia efectuar la planeación de lo que se pretende hacer, llevarlo a cabo y verificar si se realizó correctamente.

Se puede afirmar que la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario, debido a que para establecer cuales serán los requerimientos de las empresas, en cuestiones monetarias, se debe en primera instancia definir cual es el entorno de la empresa, cuales son los resultados de años anteriores en la enajenación de sus productos, la visualización del mercado, la situación física en que se encuentran los activos que intervienen en la producción o distribución, etc., esto con la finalidad de poder dar un margen adecuado en cuestión financiera, de acuerdo a la realidad de la empresa.

El plan a largo plazo generalmente esta formado por dos partes: la primera el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias y estudia la problemática y oportunidades a los que se enfrenta; la segunda resume el plan de en términos financieros.

En la primera parte puede considerar los siguientes aspectos: Estimación de la situación nacional y local. Se requiere evaluar el entorno en que la empresa se desenvuelve, precisando las circunstancias actuales en que se encuentra y estimando los cambios futuros que pueden ocurrir

Fijación de los objetivos de la empresa y la filosofía que debe observarse. Muy importante es fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica.

La segunda parte, el plan en términos financieros puede considerarse:

Un programa de desarrollo que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo. Su elaboración se hará con base en la técnica de presupuestación, análisis y en la creatividad de los administradores

CONCEPTO

La planeación financiera expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Por tanto, un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro. Casi todas las decisiones requieren largos períodos de espera, lo que significa que se requiere mucho más tiempo para implementarlas. En un mundo incierto, esto requiere que las decisiones se tomen con mucha anticipación a su puesta de práctica.

Suele mencionarse la falta de una planeación efectiva a largo plazo como una de las razones por las que se reducen los problemas financieros y el fracaso. La planeación a largo plazo es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se resulten. Por supuesto que no existen espejos mágicos, de modo que lo mejor que se puede esperar es un procedimiento lógico y organizado para explorar lo desconocido. Como se escuchó decir en una ocasión a uno de los miembros del consejo de dirección de una empresa, la planeación es un proceso que en el mejor de los casos, ayuda a la empresa para que no entre tambaleante y de espaldas al futuro.

La planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa. Por lo general, centra su atención en la imagen global. Ello significa que su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas

financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas políticas.

El principal objetivo de este capítulo es estudiar la planeación financiera de las pymes y mostrar la interrelación que existe entre las diversas decisiones de inversión y de financiamiento que toma la empresa.

Para desarrollar un plan financiero explícito, la administración debe establecer con elementos de política financiera de la empresa. Estos elementos básicos de política en planeación financiera son:

1.- La inversión que requiere la empresa de nuevos activos. Esto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.

2.- El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa. Ello determinará la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.

3.- La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado para pagar a los accionistas. Esta es la política de dividendos de la empresa.

4.- La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continúa. Esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

Como se vera, las decisiones que tomo la empresa en estas cuatro áreas afectarán de modo directo a su rentabilidad futura, a las necesidades de financiamiento externo y a las oportunidades de crecimiento.

Una lección básica que se obtiene es que las políticas de inversión y de financiamiento de la empresa interactúan entre si y que, por ello, no se pueden considerar realmente de forma aislada. Los tipos y las cantidades de activos que planea comprar por la empresa deben ser considerados conjuntamente

con la capacidad de la empresa de cara a obtener el capital necesario para proveer los fondos para dichas inversiones.

La planeación financiera obliga a la empresa a pensar en objetivos. Un objetivo que suelen buscar las empresas es el crecimiento y casi todas ellas establecen una tasa de crecimiento explícita, para toda la compañía, como un elemento importante de su planeación financiera a largo plazo.

OBJETIVO

La planeación financiera debe identificar qué le podría suceder a la empresa si ocurren diferentes acontecimientos, en particular, debe abordar cuales acciones emprenderá la empresa si las cosas resultan mal o de manera mas general si las suposiciones que se hacen el día de hoy acerca del futuro son terriblemente erróneas, como observó en una ocasión Niels Bhor la predicción es muy difícil en particular cuando concierne al futuro. Por consiguiente, uno de los propósitos de planeación financiera es evitar las sorpresas y desarrollar planes de contingencia.

Como asegura la viabilidad y consistencia interna además de una meta general de creación del valor una empresa por lo común tiene muchas metas específicas, esas metas podrían estar formuladas en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero, etc. En ocasiones, resulta difícil ver los vínculos entre las diferentes metas y distintos aspectos del negocio de una empresa.

Un plan financiero no solo hace que esos vínculos sean explícitos, sino que también impone una estructura unificada para reconciliar diferentes metas y objetivos en otras palabras, la planeación financiera es una forma de verificar que las metas y los planes que se elaboran respecto a ciertas áreas específicas de las operaciones de una empresa sean factibles y internamente congruentes. A menudo habrá metas en conflicto de manera que, para generar

un plan coherente será necesario modificar las metas y los objetivos y se deberán establecer prioridades.

Por ejemplo, una meta que podría tener una empresa consiste en lograr un crecimiento de 12% en ventas de unidades por año. Otra meta podría ser reducir la deuda total de la empresa de 40% a 20% ¿estas dos metas son compatibles? ¿Es posible lograrlas de manera simultánea? Tal vez si tal vez no. Como se examina mas adelante, la planeación financiera es una forma de averiguar exactamente lo que es posible y por implicación lo que no es posible

La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunas suposiciones acerca del futuro. Basándose en esas suposiciones el modelo genera valores predichos para un gran número de otras variables.

DIMENSIONES

Con fines de planeación, suele resultar útil pensar en el futuro como integrado para la empresa a corto plazo y un largo plazo. Por lo general, el corto plazo suele consistir en los próximos 12 meses. Por eso se centra la atención en la planeación financiera a largo plazo, que normalmente se considera que consiste en los próximos dos a cinco años. A esto se le denomina horizonte de planeación y es la primera dimensión del proceso de planeación que se debe establecer.

Al preparar un plan financiero, se combinan todos los proyectos de inversiones individuales que realizará la empresa con objeto de determinar la inversión total requerida. De hecho, se suman las propuestas de inversión más pequeñas de cada unidad operacional y se consideran como un solo gran proyecto. A este proceso se le denomina agregación. Esta es la segunda dimensión del proceso de planeación.

BENEFICIOS

El plan financiero proporciona la oportunidad para que la empresa elabore, analice y compare muchos diferentes escenarios en forma regular. Es posible explorar varias opciones de inversión y de financiamiento y se puede evaluar su impacto sobre la empresa. Asimismo, se abordan las preguntas concernientes a las futuras líneas de negocios de la empresa y las preguntas de las cuales son los arreglos financieros óptimos. También se podrían evaluar opciones, como de vender nuevos productos o abrir nuevas sucursales.

Dada la posibilidad de que la empresa dedique mucho tiempo a examinar los diferentes escenarios que se convertirán en la base para el plan financiero de la empresa, parece razonable preguntar qué logrará el proceso de planeación.

Opciones.- El plan financiero proporciona la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare múltiples escenarios diferentes de una forma consistente.

Prevención de sorpresas.- La planeación financiera debe identificar lo que le puede suceder a la empresa si se producen diferentes acontecimientos. En particular, debe señalar las acciones que tomará la empresa si las cosas alcanzan un punto grave en extremo o de una forma más general, si los supuestos que se establecen hoy sobre el futuro resultan ser muy equivocados. Por consiguiente, uno de los propósitos de la planeación financiera es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia.

Factibilidad de consistencia interna.- Más allá del objetivo general de crear valor, la empresa tendrá normalmente variedad de metas específicas. Estas metas podrían expresarse en términos de participación de mercado, apalancamiento financiero, etc. En ocasiones, resulta difícil visualizar los vínculos entre los distintos objetivos y los diferentes aspectos operativos de una empresa.

Del mismo modo que las empresas difieren de tamaño y en productos, el proceso de planeación financiera será diferente de una empresa a otras.

La mayor parte de los modelos de planeación financiera exigen que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Teniendo como base estos supuestos, el modelo proporciona valores estimados para un gran número de otras variables. Los modelos pueden variar significativamente en su complejidad, pero casi todos tendrán los elementos que se estudian a continuación.

Requerimientos de activo.- El plan describirá el gasto de capital proyectado. Como mínimo, el balance general proyectado contendrá los cambios de los activos fijos totales y en el capital de trabajo neto.

Estos cambios son efectivamente el presupuesto de capital total de la empresa. Por tanto, el gasto de capital propuesto en las diferentes áreas debe conciliarse con los aumentos globales contenidos en el plan a largo plazo.

Requerimientos financieros.- El plan incluirá una sección sobre los arreglos financieros necesarios. Esta parte del plan debe estudiar la política de dividendos y la de endeudamiento. En ocasiones, las empresas esperarán obtener efectivo mediante la venta de nuevas acciones o concertando préstamos. En este caso, el plan deberá tener en cuenta las clases de instrumentos financieros que tendrán que venderse y cuáles son los métodos de emisión más apropiados.

La variable de ajuste financiero. Una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimado del gasto necesario en activos, suele ser necesaria cierta cantidad de nuevos financiamientos porque el total de los activos proyectados excederá en total de los pasivos y el capital proyectados. En otras palabras, el balance general no cuadrará.

Un modelo simple de planeación financiera.- El estudio de los modelos de la planeación a largo plazo puede iniciarse con un modelo relativamente sencillo.

Los análisis de la planeación financiera suponen que todas las variables están directamente vinculadas con las ventas y con las relaciones actuales óptimas. Ello significa que todas las partes crecerán exactamente a la misma tasa que las ventas.

La planeación financiera no es solo predicción.- La predicción es el resultado más probable del futuro. Los planificadores financieros no están interesados solo en la predicción, necesitan preocuparse de procesos poco probables tanto como de los más probables. Si piensa en que podría ir mal en adelante, es menos probable que ignore las señales de peligro y pueda reaccionar más rápido ante los problemas. Tampoco la planeación financiera intenta minimizar riesgos. En su lugar es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merecen la pena asumir.

Las empresas han desarrollado varias formas de mirar a esas preguntas de qué pasa si. Algunas van sobre la consecuencia del plan bajo el conjunto de circunstancias más probables y entonces emplear análisis de sensibilidad para variar todos los supuestos al mismo tiempo. Por ejemplo, podrían mirar lo mal que podría irle a la empresa si una política de crecimiento agresiva coincidiera con una recesión. Otras empresas podrían mirar a las consecuencias de cada plan de negocio bajo un plan de escenarios posibles. Por ejemplo, un escenario podría considerar altos tipos de interés que llevan a un enfriamiento con el crecimiento económico mundial y unos precios menores de los bienes. El segundo escenario podría implicar una economía doméstica boyante, inflación alta y una moneda débil.

Encontrar el plan financiero óptimo.- Al final el director financiero tiene que juzgar qué plan es el mejor. No existe un modelo o procedimiento que incluya toda la complejidad y elementos intangibles que uno se encuentra en la planificación financiera, de hecho no existirá ninguno.

Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio. Piensen en la política de dividendos.

Pronostico de ventas.- Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ventas proporcionado por una fuente externa. Por ejemplo en los modelos que siguen el pronóstico de ventas será el motor, lo que quiere decir que el usuario del modelo de planeación proporcionará este valor y la mayoría de los otros valores se calcularán con base en él. Este arreglo es común para muchos tipos de empresas; la planeación se enfocara en sus ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar esas ventas.

Con frecuencia el pronóstico de ventas se dará como la tasa de crecimiento en las ventas antes que como una cifra de ventas explicita. Estos dos métodos son esencialmente igual debido a que es posible calcular las ventas proyectadas una vez que se conoce la tasa de crecimiento. Por supuesto los pronósticos de ventas perfectos no son posibles debidos que las ventas dependen del estado futuro incierto de la economía. Para ayudar a una empresa hacer sus proyecciones algunos negocios se especializan en proyecciones macroeconómicas y de la industria.

Como ya se mencionó, con frecuencia se estará evaluando escenarios alternativos, de tal manera que no es necesariamente crítico que el pronóstico de ventas sea exacto. En tales casos la meta es examinar la interacción entre las necesidades de inversión y de financiamiento en diferentes niveles posibles de ventas, no determinar con precisión lo que se espere que suceda

Estados proforma.- Un financiero se compondrá de un balance pronosticado, en un estado de resultados y un estado de los flujos de efectivo. Estos se llaman estados pro forma o para abreviar preformas. La frase pro forma significa literalmente como una cuestión de forma. En este caso significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Como mínimo un modelo de

planeación financiera genera estos estados basándose en proyecciones de partidas clave, como las ventas.

En los modelos de planeación que se describen, las proformas son el producto de planeación financiera. El usuario proporcionará una cifra de ventas y el modelo generará el estado de resultados y el balance correspondientes.

El ajuste.- una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimado de los gastos requeridos para activos a menudo será necesario cierta cantidad de nuevo financiamiento, debido a que los activos totales proyectados excederán al total de pasivos y capital proyectados. En otras palabras, el balance ya no estará equilibrado.

Debido a que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados se debe seleccionar una variable financiera de "ajuste". El ajuste es una fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit o (superávit) el financiamiento y así lograr que el balance vuelva estar equilibrado por ejemplo una empresa con un gran numero de oportunidades de inversión y un flujo de efectivo limitado tal vez deberá obtener nuevo capital. Otras empresas con pocas oportunidades de crecimiento y un amplio flujo de efectivo tendrán un superávit y por consiguiente podrían pagar un dividendo extra. En el primer caso, el capital externo es la variable de ajuste. En el segundo se utiliza el dividendo.

Supuestos económicos.- el plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el cual la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos mas importantes que será necesario hacer están en el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa.

La planeación financiera una visión global.

Mucho de los gastos de capital de la empresa son propuestos por los directores de planta.

Pero las decisiones de gasto deben reflejar también planes estratégicos diseñados por la alta dirección. Estos planes estratégicos tratan de identificar los negocios en los que la empresa tiene una ventaja competitiva real y cuáles de ellos deberían ser ampliados. Procuran también identificar los negocios que se deben vender o liquidar, así como aquellos en los que es necesario ir desinvirtiendo paulatinamente.

La planificación estratégica implica presupuestación de capital a gran escala. Los planificadores financieros tratan de mirar hacia la inversión agregada por cada línea del negocio y evitar hundirse en los detalles. Por supuesto, algunos proyectos son lo suficientes grandes para tener un impacto individual importante.

Al comienzo del proceso de planificación el personal de dirección de la empresa puede pedir a cada división que presente tres planes de negocios alternativos que cubran los próximos 5 años:

- 1.- Un plan de crecimiento agresivo con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados existentes o entrada en nuevos mercados.
- 2.- Un plan de crecimiento normal en el que la división crece con sus mercados pero no significativamente a expensa de los competidores.
- 3.- Un plan de reducción y especialización de diseños para minimizar los desembolsos de capital requeridos.

Esto es, planificación para tiempos de recesión económica.

Por supuesto, los planificadores pueden examinar también las oportunidades y costes de trasladarse de una nueva área en la que la compañía sea capaz de explotar su capacidad actual. A menudo recomiendan el acceso a un mercado por razones estratégicas, esto es, no porque la inversión inmediata tenga un valor actual neto positivo, sino porque estabiliza a la empresa en el mercado y crea opciones para posteriores inversiones positivas. En otras palabras, hay una decisión en dos etapas. En la segunda etapa (la de seguimiento de proyecto), el directivo financiero se enfrenta a un problema de presupuestación de capital estándar. Pero en la primera etapa los proyectos pueden ser valiosos primordialmente por las opciones que traen consigo. Un directivo financiero podría valorar el valor estratégico de un proyecto de primera etapa, usando la teoría de valoración de opciones.

A veces, hay tres o más etapas. Piensa en el progreso de una innovación tecnológica desde su comienzo en la investigación básica de desarrollo de producto, a la producción piloto y prueba de mercado y finalmente la producción comercial a gran escala. La decisión de producir a escala comercial es un problema de presupuestación de capital estándar.

La decisión de comenzar con la producción piloto y la prueba de mercado resulta similar a la compra de una opción para producir a escala comercial. El comprometer fondos para el desarrollo es como comprar una opción de producción piloto y de prueba de mercado. La empresa adquiere una opción de comprar una opción.

De este modo, la inversión en investigación en una primera fase se puede comprar con adquisición de una opción de compra sobre una opción para comprar otra opción.

Llegando a este punto, arriesgaremos con la predicción del aumento del uso de la teoría de valoración de opciones para análisis formales de esta decisión de inversión secuenciales. La planeación financiera finalmente será considerada no como una búsqueda de un único plan de inversión sino como la gestión de una cartera de opciones poseída por la empresa. Esta cartera consiste no en

opciones de compra y venta negociadas, sino en opciones reales (opción de compra de activos reales en términos posiblemente favorables) o en opciones de compra de otras opciones reales como el futuro a largo plazo de la empresa es probable que dependa de las acciones que adquiere hoy, esperamos que los planificadores se tomen un especial interés en estas opciones.

La planeación financiera, debe formularse con una visión hacia el futuro y tener bien claro a donde se desea llevar a la empresa, es un plan complicado que lleva consigo una gran responsabilidad es por eso que lo elabora la dirección general, con toda la información que le proporcionan las demás áreas, aunado a esto la información debe ser clara y concisa tanto general como particular para que todo el personal lo entienda y así poder llegar al objetivo planeado.

Resulta por demás importante señalar que la planeación financiera, desde el punto de vista del administrador, es el momento más importante desde el cual se definen las metas y objetivos que la empresa pretende obtener de su operatividad.

Como se mencionó anteriormente, los presupuestos son los elementos contables que se han constituido en las herramientas más importantes para llevar a cabo la planeación financiera de una empresa. Lo anterior es plenamente sustentable, debido a que dichos documentos presentan invariablemente las cifras que los estados de situación financiera y los estados de resultados contendrán al paso de cierto periodo de tiempo, tomando en consideración la realización de ciertos eventos que ordinariamente o de forma extraordinaria se presentarán durante las operaciones de la empresa.

La información que revelan los presupuestos, desde cualquier variable que se presenten, es que ofrecen elementos valiosos que permitirán a los accionistas tomar decisiones tan trascendentales, con la finalidad de rectificar el rumbo que la empresa esté tomando, pretendiendo exclusivamente su total mejoría. Sin embargo, no obstante que éste objetivo es fundamental, también lo es el hecho de que permiten a los propios accionistas, el conocer de manera premeditada cuales son los recursos que se obtendrán o erogarán en el periodo

presupuestado, y no solo desde el punto de vista de la proyección en si, sino también reflejan las políticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos.

Capitulo III

PRESUPUESTO

Muchas personas se preguntan sobre la utilidad de hacer presupuestos, ya que, a pesar de no contar con ellos, han podido manejar su empresa. Sin embargo, una de las grandes ventajas de un presupuesto es que permite tomar decisiones encaminadas al logro de objetivos. Esto es muy distinto a simplemente capotear los problemas conforme se van presentando.

Por eso, se dice que "un presupuesto ayudará a manejar el negocio"; es decir, a dirigirlo hacia la situación de éxito que siempre se ha deseado.

Un presupuesto maestro es el gran presupuesto de la empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas del negocio, como son ventas, producción, compras, etc., y, por eso, se llama maestro.

Concepto

Un presupuesto es un plan de las operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Un ejemplo son los viajes. Uno se pone a planear, entre otras cosas, cuánto hay que gastar en pasajes o gasolina, comidas y hospedaje. Y ya que ha visto todo eso, entonces se conocerá cuánto es necesario ahorrar y, por lo tanto, cuándo podrás ir.

Por lo tanto, cuando se elabora un presupuesto para la empresa, en realidad lo que se hace es planear a futuro. Entonces surgen preguntas cuánto se piensa vender, qué es necesario hacer para lograrlo, cuánto se tiene que gastar y, lo mejor de todo, saber cuánto se va a ganar en un periodo. Obviamente, esto es

una estimación que se puede hacer de acuerdo con la experiencia y la información que conocida.

Otra consideración importante es que se podrá comparar el presupuesto, que solamente es un plan, con lo que ocurra realmente, y detectar aquellas áreas que puedan estar causando problemas.

Hay distintos periodos de tiempo para los que se puede hacer un presupuesto. Normalmente, se hacen con una base anual, semestral o trimestral; es decir, que se plantea el futuro del negocio para los próximos 3 o 6 meses o para el próximo año, aunque algunas empresas prefieren hacer un presupuesto continuo. Los presupuestos continuos son aquellos que se actualizan constantemente. Por ejemplo, se puede tener un presupuesto anual y extenderlo por uno, dos o los meses que se quiera, según sea conveniente

Sin embargo, es bueno saber que existen diferentes presupuestos y que es mejor hacer algunos a corto plazo (un año o menos), como los presupuestos de ventas o de gastos de producción, que se modifican constantemente; en cambio, si se quiere planear el crecimiento de tu negocio o comprar cierta maquinaria, por ejemplo, el presupuesto puede cubrir periodos de tres, cinco y hasta diez años.

Tanto en el planeación como sus presupuestos tienen similar importancia el resultado final del ejercicio en análisis y los procesos para alcanzarlo.

Por ello abarca a todas las funciones y actividades exigiendo una adecuada coordinación entre las distintas áreas operativas.

Al término planeamiento se le otorga un significado amplio (que comprende los pronósticos y presupuestos) y se ubica como una relevante función que establece un orden, una secuencia, que define prioridades en función a la importancia de las metas a alcanzar, siendo fundamentalmente cualitativo.

Los pronósticos son proyecciones aisladas de determinadas variables de la organización, generalmente de las más usuales y presentes en la mente del empresario: compras, producción, etc., y referidas al corto plazo.

A diferencia de la planeación, los presupuestos son la expresión concreta y cuantitativa, orientada a lograr un resultado u objetivo predeterminado, mediante la asignación de los recursos disponibles.

Conforman un plan de acción, de trabajo orgánico, con especificación de los caminos para alcanzar las metas, es decir, su misión es transformar lo planificado en realidad.

Para su preparación, contamos con dos tipos de información:

- Externa: estimada, fundamentalmente referida a los mercados y hacia el futuro.
- Interna: real y surge de los registros de la empresa (contabilidad).

El plan de utilidades o presupuesto anual.

Un programa de presupuesto integrado consiste en el presupuesto de operación, un plan para mejorar las utilidades, una proyección del flujo de caja y un presupuesto de inversiones de capital.

El plan de utilidades, o sea el presupuesto de operación, es una proyección de las expectativas de utilidades de la compañía durante un período de tiempo determinado. Se mantiene mediante una serie de sub-presupuestos vinculados para los elementos mayores de utilidad, o sea, ventas, gastos de ventas, así como para las actividades funcionales, tales como vender, fabricar, comprar e investigar. Debe considerarse primordialmente como un instrumento de planeamiento, en el que se deben incluir las salidas inesperadas que se anticipa pueden ocurrir en los costos estándar (ejemplos: variaciones esperadas en el precio de la materia prima, del índice de la mano de obra y los gastos generales de fábrica no absorbidos).

El plan para mejorar las utilidades está diseñado para eliminar las variaciones que son la causa de que no se cumpla con las normas de rendimiento.

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

Los principales elementos de un presupuesto son:

1. *Plan*: el presupuesto expresa lo que la administración trata de realizar.
2. *Integrado*: toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. El presupuesto de un departamento de la empresa es disfuncional si no se lo identifica con el objetivo de toda la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, el cual está formado por las diferentes áreas que lo integran.
3. *Coordinado*: los planes para varios de los departamentos deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
4. *Términos financieros*: indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación.
5. *Operaciones*: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como los gastos que se van a producir.
6. *Recursos*: la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo que se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye como elementos fundamentales:
 - Presupuesto de efectivo.
 - Presupuesto de adiciones de activos (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos).
 - Período futuro determinado (siempre tiene que estar elaborado en función de un período determinado).

Ventajas que brindan los presupuestos:

1. Presiona para que la gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
2. Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.
9. Es un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
10. Ayuda a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

Limitaciones de los presupuestos:

1. Están basados en estimaciones.
2. Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
3. Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El plan de utilidades no debe ser una camisa de fuerza implantada por la gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los

individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

El plan de utilidades puede establecerse una vez al año, o puede ser ajustado durante el año sobre una base móvil cuando hay una inflación de más de dos dígitos. Un plan de utilidades móvil es más realista, puesto que la frecuencia de su elaboración permite que se consideren los factores económicos en proceso de cambio.

Sistema presupuestario integral

Componentes.

La dirección no concibe al presupuesto como un pronóstico o programa parcial, sino como un plan de trabajo de la empresa, que abarca todas sus áreas y actividades, con intervención de los niveles jerárquicos correspondientes, que coordinan los presupuestos parciales de cada sector o función, y que permiten su agrupamiento en tres presupuestos madres o centrales:

- Operativos.
- Financieros.
- Inversiones.

Los dos primeros son a corto plazo (1 año) y el tercero a largo plazo (más de 1 año).

Presupuestos operativos o económicos:

Generalmente estáticos, se elaboran por el criterio de lo devengado y se utilizan para la confección del estado de resultados proyectado y abarcan las siguientes cuentas:

- Ventas
- Producción
- Compras: de materias primas, mano de obra, costos indirectos.
- Costo de producción
- Gastos de comercialización

- Gastos de financieros
- Gastos de administración

Casi toda la bibliografía considera que el primer presupuesto a confeccionar es el de ventas, pero no siempre debe ser así, dado que existen situaciones en las que resulta conveniente comenzar con el factor o función que sea **limitante** del nivel de actividad. Por ejemplo: si se requiere mano de obra especializada, o si es limitado el capital de trabajo disponible.

El presupuesto de ventas.

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Costo de ventas y presupuestos de fábrica.

Costo presupuestado de ventas y utilidad bruta:

El costo estándar de las ventas presupuestadas se obtiene mediante la multiplicación del pronóstico de las ventas unitarias por los costos estándar del producto. La diferencia entre las ventas presupuestadas y el costo estándar de ventas representa la utilidad bruta estándar. Esto se ajusta para tomar en cuenta las variaciones anticipadas de los costos estándar, que se dividen en:

- Mayor o menor absorción de los costos fijos.
- Variaciones del precio.
- Variaciones de eficiencia.

El presupuesto de producción.

La producción presupuestada es igual a las ventas pronosticadas más el inventario final planeado de productos terminados, menos el inventario inicial del productos terminados.

La cantidad del inventario final planeado de productos terminados se basa en tres consideraciones:

1. El inventario final presupuestado de productos terminados es afectado por el futuro potencial de ventas de cada producto.
2. El tamaño de los inventarios está limitado por restricciones tales como el tamaño del cuarto de almacenamiento y la capacidad de la planta.
3. El tamaño óptimo de los inventarios es igual a una combinación de los costos mínimos de pedido y procesado y el costo de llevar los inventarios.

El presupuesto de materiales:

La presupuestación de las materias primas implica:

1. Determinar la cantidad y costo de las materias primas necesarias para cumplir con el programa de producción.
2. Establecer el nivel deseado de inventario de materias primas.
3. Preparar un presupuesto de compras.

Las cantidades de materias primas necesarias se determinan multiplicando el número de unidades de materias primas por unidad de producto terminado, por la producción programada. El costo presupuestado de los materiales se calcula multiplicando el número total de unidades requeridas por sus costos estándar.

La cantidad de compras presupuestadas es igual al número de unidades de materias primas requeridas para cumplir con el programa de producción más los saldos deseados de inventarios al final del período, menos las materias primas en existencia al comienzo del mismo.

Los presupuestos también revelan la oportunidad en que se van a necesitar los fondos y la cantidad necesaria para financiar estas compras.

El presupuesto de mano de obra:

Se determina multiplicando el costo estándar de la mano de obra directa de cada producto por el número de unidades programadas para producción.

El presupuesto de costos indirectos de fabricación variables:

Los controles de los costos indirectos son significativos sólo cuando ofrecen una base para comparar los gastos reales y los gastos presupuestados al nivel real. El presupuesto variable se usa tanto para el planeamiento de las utilidades como para la evaluación de la actuación.

El presupuesto de gastos de ventas.

Los gastos de ventas incluyen todos los costos relacionados con el mantenimiento, promoción y distribución de los productos terminados.

Los gastos de venta pueden clasificarse en:

1. Gastos de venta de la oficina principal.
2. Gastos de venta de la oficina de ventas
3. Gastos de almacén
4. Publicidad.

Cada una de estas categorías puede subdivirse en áreas funcionales de responsabilidad (gerencia de ventas, investigación de mercado, transporte interno).

El presupuesto de publicidad:

Los esfuerzos para medir la publicidad se han visto obstaculizados por:

1. La efectividad de la publicidad varía bajo distintas condiciones económicas y en diferentes niveles de operación.
2. Existe un intervalo de tiempo entre la incurrencia de la publicidad y su efecto.
3. El efecto de la publicidad sobre las compras no puede separarse fácilmente de otras influencias, tales como otros métodos de venta, disponibilidad de poder adquisitivo, posibilidades alternativas para efectuar gastos, acciones de competidores, etc.
4. La publicidad puede causar simples cambios en la oportunidad de las compras más que crear una nueva demanda por el producto.

En teoría, el único modo correcto de establecer el presupuesto de publicidad es relacionándolo con el ingreso incremental obtenidos de los gastos de publicidad. Sin lugar a dudas, el criterio intuitivo es un factor importante. Algunas otras consideraciones también juegan un papel importante en este tipo de decisiones:

- Relación con las ventas: tomar como base un porcentaje de ventas establecido. Este método no es muy exacto.
- Fondos disponibles: la cantidad que debe gastarse en publicidad depende de los fondos que se espera tener disponibles.
- Competencia: uno de los factores más importantes es el esfuerzo que desarrollen los competidores en esta área.

El presupuesto administrativo.

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia, así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas.

Una vez elaborados los presupuestos económicos y conocidos los de inversiones, ya estamos en condiciones de confeccionar los financieros, que se

integran en un estado esencialmente dinámico: el cuadro de fondos. Estos presupuestos reflejan los movimientos de recursos que los presupuestos económicos y de inversiones originan, para conocer el flujo de ingresos y egresos mensuales o periódicos de las operaciones, suministrando información sobre:

- Caja o bancos.
- Cuentas a cobrar.
- Cuentas a pagar.

Además, el saldo al final de cada período de las disponibilidades (cajas o bancos) permite conocer con la debida anticipación su magnitud, y prever el destino de los excedentes, o el financiamiento de los déficits, constituyéndose en una herramienta muy útil para el planeamiento, administración y control del efectivo.

Algunos autores desdoblan al presupuesto financiero en los de:

- Efectivo.
- Inversiones.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Son tres grandes presupuestos los que engloban un modelo econométrico de planeación: el plan de mercado, de requerimientos de insumos y el financiero. Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación, y una vez que éste ha sido integrado, se le utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse a través del plan anual o de corto plazo.

El presupuesto de efectivo.

Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo, intentando distinguir, en ambos casos, las

entradas y salidas normales de las que no lo son. Esta división entre normales y anormales detecta si el crecimiento o desarrollo de la liquidez de la empresa está siendo financiada con recursos normales o extraordinarios.

Por transacciones normales entendemos aquellos flujos de entradas o salidas de efectivo, generadas por las actividades propias de la empresa, de acuerdo con el giro en el cual está trabajando.

Las ventas al contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales.

Las entradas anormales están integradas por intereses cobrados en las inversiones, ventas de activos no circulantes, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, que se determinan fácilmente respecto al monto y al tiempo que habrán de lograrse, etc.

Las salidas normales están integradas básicamente por el pago a proveedores, pagos de nóminas y prestaciones adyacentes, pagos de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Las salidas de efectivo anormales están integradas por: pagos de dividendos, adquisición de activos no circulantes, pago de pasivos a corto y largo plazo, etc.

Una vez que se determinó el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos en caja.

La clasificación de las entradas y salidas en normales y anormales, reside fundamentalmente en el criterio de la repetición o no de dicha operación.

Presupuesto de inversiones o adiciones no circulantes.

Las inversiones responden a decisiones de largo plazo, en base a un planeamiento estratégico que requiere estudios especiales.

Para crecer o permanecer, la empresa periódicamente debe realizar inversiones en bienes de capital, cuya finalidad es:

- Mantener y conservar su capacidad de producción.
- Preservar o mejorar el rendimiento de los activos.
- Expandir sus actividades.

Al realizar la planeación a largo plazo, se determinan estrategias sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etc., las cuales se efectuarán paulatinamente durante varios años o períodos presupuestarios, incluyendo en cada presupuesto anual las inversiones de capital que correspondan a ese período, de acuerdo con el plan a largo plazo.

Esas inversiones que deben tomarse en consideración dentro del presupuesto financiero, posiblemente impliquen desembolsos en efectivo, o bien obtención de fondos ajenos. Pero lo más importante es que el estado de situación financiera presupuestado será afectado por las nuevas adquisiciones, tanto por la obtención de fondos, como por los aumentos de activos.

El presupuesto de inversiones es el proceso de planificación y control de las aplicaciones de fondos de corto plazo (tácticos) o de largo plazo (estratégicos) para el mantenimiento o ampliación de los activos fijos.

Estas erogaciones de capital, inmovilizan recursos financieros actuales y persiguen el objetivo de su recuperación en el futuro con la utilidad prevista. También, la inversión puede significar ahorros o disminuciones de costos que indirectamente también incrementarán los beneficios. En ambos supuestos, repercute en tres importantes aspectos:

- Patrimonial: estructura del activo.
- Económico: rendimiento de la inversión.
- Financiero: fuentes de financiamiento.

El presupuesto de inversiones obliga a las distintas áreas a presentar al sector finanzas (con la suficiente anticipación y convenientemente fundamentadas) las propuestas de incorporación de nuevos bienes de largo plazo para que dicho

sector los evalúe y opine sobre su factibilidad y conveniencia en función de lo planificado.

Por la naturaleza de los bienes que comprende, no sólo repercuten en la situación financiera (liquidez), sino también en la económica (rentabilidad), demandando un análisis cuidadoso e inteligente, no delegable al nivel de línea, y de responsabilidad exclusiva de la dirección.

Una desacertada decisión en la magnitud de los bienes de uso puede significar:

- Exceso (sobre – inversión): se aumentan los costos – capacidad ociosa – y baja la rentabilidad.
- Faltante (sub – inversión): cae la producción, la venta y se arriesga el mercado.

Este presupuesto financiero, que es confeccionado con el criterio de lo percibido, permite conocer además:

- Necesidades de capital de trabajo.
- Inmovilizaciones de inventarios.
- Cómo se amortizarán las deudas.
- Fondos que generarán las operaciones.
- Evolución de la liquidez.

El control presupuestario.

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica

definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- * Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- * Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- * Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

ESTADOS PROYECTADOS.

La planeación, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminada a lograr una situación conveniente para la empresa en un período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de los estados financieros presupuestados.

De ahí la importancia de elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán el marco de referencia de toda la organización.

El estado de resultados presupuestado es la integración de los diferentes presupuestos que forman el presupuesto de operación.

Los balances proyectados son estados que suministran información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, y en base a los planes previstos en los presupuestos.

Con el estado de situación proyectado el administrador conoce por anticipado si la situación patrimonial, económica y financiera a la que hipotéticamente arribará la empresa es compatible con las previstas.

El control de su ejecución, del que periódica y regularmente se emitirán informes, permite obtener especificaciones de los desvíos para:

- Ajustar los presupuestos.
- Corregirlos oportunamente.
- Asignar responsabilidades.

Así, el control se transforma en un verdadero proceso de retroalimentación al sistema de planeamiento y control.

A este balance proyectado se le aplican las técnicas de análisis: vertical, horizontal, relaciones, índices (liquidez, solvencia, endeudamiento), márgenes, rotación, variaciones en el capital de trabajo, ventaja operativa, punto de equilibrio, margen de seguridad, etc., para su análisis e interpretación.

También permite conocer por anticipado ese indicador planteado como uno de los objetivos de la empresa: la rentabilidad.

En razón de que aún no han ocurrido los hechos ni se han ejecutado los programas, se está a tiempo para buscar otra alternativa, reelaborar, diseñar otros planes y presupuestos con una mayor factibilidad para lograr las metas propuestas.

Cómo determinar cada partida de balance:

1.- Activos circulantes:

- Efectivo: se obtiene del presupuesto de efectivo una vez determinado el saldo final.
- Cuentas por cobrar: cuentas por cobrar iniciales + ventas a crédito del período presupuestado – cobros efectuados durante el mismo período.
- Inventarios: se obtiene el presupuesto de inventarios, el que se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación.
- Inversiones temporales: dependerá de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos al saldo que había al comienzo del período presupuestal.

2.- Activos no circulantes: al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente de las nuevas adquisiciones, y se le restan las ventas y la depreciación acumulada.

3. - Pasivos a corto plazo:

- Proveedores: saldo inicial de proveedores + total de compras – pagos efectuados. También es posible determinarlo mediante la rotación esperada.
- Otros pasivos circulantes: según las condiciones que se establezcan para cada uno de ellos.

4.- Pasivos a largo plazo: a la cantidad inicial se le suman los nuevos pasivos, o se le restan si se pagaron.

5. - Capital contable:

- Capital social: sólo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.
- Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, que se obtiene del estado de resultados

presupuestado. Si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

La empresa que se utilizará para el caso práctico su principal giro es la compra venta de artículos de ferretería y tlapalería, sus antecedentes fue fundada por el año 1952 ahora esta constituida como una sociedad anónima esta ubicada en Puruándiro Michoacán, es de las ferreterías más grandes de la ciudad.

En décadas pasadas no únicamente vendía artículos de ferretería y tlapalería sino que también en algunas épocas introducía artículos de venta no precisamente de ferretería por ejemplo en diciembre artículos navideños, en enero juguete, en mayo regalos para el día de la madre, etc. así en diferentes épocas del año.

Ahora en la actualidad se ha retirado de ese tipo de ventas de temporal que no le pertenecían a su giro, su principales artículos es difícil de definirlos ya que en este tipo de empresas cuenta con una gran cantidad de artículos pero se puede mencionar algunos como pinturas, tortillería, tuberías, cerraduras, herramientas en general y como tlapalería artículos de limpieza para el hogar, para calzado.

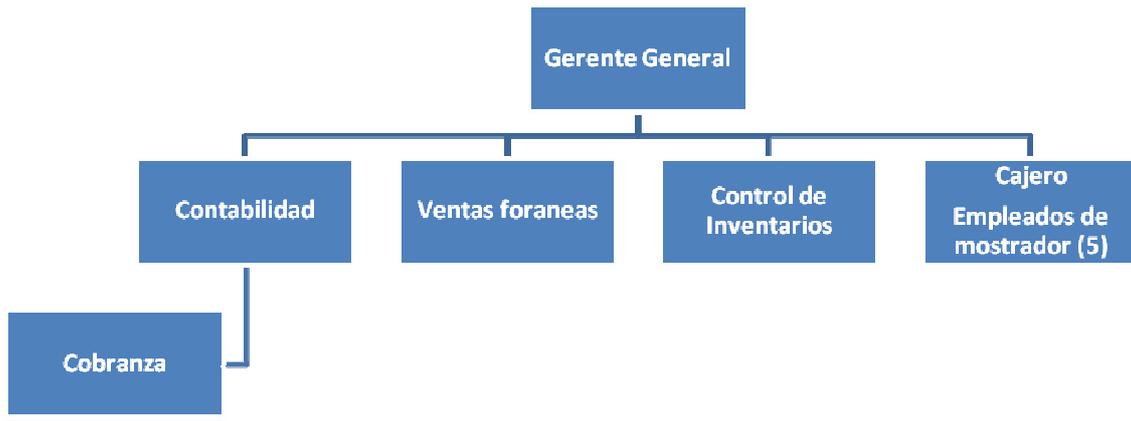
Para segmentar las ventas en cuanto al tipo de clientes se dividen básicamente en mayoristas y venta al público en general (menudeo). De las ventas a crédito (30 días) que representa aproximadamente 20% de las ventas totales, el 60% es a mayoristas y el 40% a público en general esto en ventas a crédito.

En cuanto a ventas al contado que representa 80% del total de las mismas, el 15% se venden precio de mayoreo y el otro 85% son ventas al público en general, por lo regular no existen cuentas por cobrar importantes en cuanto a la cantidad se refiere.

En la actualidad vende de mayoreo a otras ferreterías de la región, básicamente en los municipios vecinos, como son Cerano Gto, Morelos, Huandacareo, Angamacutiro, Cuitzeo Michoacán y de medio mayoreo a pequeños negocios dentro de las comunidades del municipio.

En esta empresa no se manejan presupuestos o planeación financiera a corto plazo tampoco a largo plazo.

En la actualidad trabajan 10 personas en la empresa además cuenta con una sucursal, esta se abrió hace dos años.



Gerente general.- su actividad radica en analizar las opciones de proveedores y realizar las compras a los mismos, analizar los saldos de proveedores por vencer así como estar vigilando los saldos de cobro pendiente

Contabilidad. Registrar la contabilidad, hacer el pago a proveedores

Cobranza.- su actividad consiste en llevar al día los saldos de los de cada uno de los clientes, así como informar de los saldos vencidos

Ventas foráneas.- esta persona se encarga de realizar las ventas de mayoreo en las diferentes municipios y comunidades cercanas a la ciudad, así como hacer el reparto a domicilio dentro de la ciudad

Control de inventarios.- su función consiste en recibir, acomodar y mantener el inventario ordenado, sacar las existencias y faltantes de los diferentes productos.

Cajera.- hacer el cobro a clientes del público en general, recibir pagos de clientes cuando estos asisten a pagar al domicilio del negocio.

Empleados de Mostrador.- su actividad consiste en mantener los aparadores de exhibición limpios y ordenados, atender a los clientes en el mostrador con amabilidad y rapidez así como realizar la limpieza del negocio

Para hacer el presupuesto de las ventas se tomaron en cuenta datos de años anteriores siguiendo la tendencia de crecimiento de 1 punto porcentual respecto del año anterior, esta tendencia se viene dando desde hace algunos años incluso algunos de estos menos de 1 punto. Este crecimiento no refleja exactamente el crecimiento de las ventas sino el aumento de los precios de los productos.

Las ventas proyectadas se estiman realistas ya que se cuenta con gran experiencia de varios años para suponer cual va hacer el comportamiento de las ventas. En cuanto factores externos como la paridad cambiaria no se considera de mucha importancia directamente con la empresa ya que esta empresa comercializa sus productos únicamente con moneda nacional.

Aún a los planificadores financieros no siempre les gusta este término, a pesar de que es una parte básica de lo que hacen. El hecho de fijar un límite predeterminado para sus desembolsos tiene un lado negativo. Significa que se tiene que vigilar lo que gasta y ejercer algún control. La elaboración del presupuesto, del manejo del flujo de dinero en efectivo, es también una forma de tener poder. Si crea un plan razonable y se sigue, está realmente a cargo del dinero. Los gastos se sujetan ahora las prioridades que tenga a largo plazo, no a los hábitos o caprichos a corto plazo. Lejos de que se vea privado de lo

que más se quiera, elaborar un presupuesto hace más fácil tener lo que se quiere sin el sentido de culpa por gastar demasiado.

Una especialista en planificación financiera en Houston, Texas, dice que sujetarse a un presupuesto es un paso crucial para que usted comience a tener control de su futuro financiero. “Sus finanzas están en moción constante, por lo que tienen que detenerse por un momento para establecer las metas de sus gastos y para asegurarse que cumplen con ellas.”

En primer lugar, se debe saber cuánto gasta y en qué gasta. Lo anterior es fácil de hacer tomando en cuenta las facturas que tienen que pagar mensualmente o las se pagan con menos frecuencia, tales como arriendo o hipoteca, facturas de gas y de electricidad, impuestos sobre la propiedad, seguros y demás. Pero algunos de estas facturas, tales como pagos por impuestos y arriendo o por vivienda, son por lo general pagos fijos.

Los gastos más variables, los que usted puede cambiar fácilmente, son los que tal vez no les haya dado seguimiento, como compra de los inventarios y de la gasolina. Se debe tener en cuenta seriamente, en especial el dinero en efectivo que retire del banco. Esta parte de sus gastos no deja ningún rastro escrito de sus cheques. Pero puede sumar miles de pesos al año. Se podría llegar a tener una deuda que está comenzando de centavo en centavo.

Para planear no es necesario ser un experto en planeación. Lo único que es necesario es obtener información útil sobre el negocio y la competencia y practicar un poco. A continuación, se proporcionarán algunas herramientas básicas que se requieren para planear; el proceso es más sencillo de lo que se cree y, de hecho, es probable que descubras que, de una u otra forma, es lo que se ha venido haciendo en el negocio durante toda su existencia es quizá una forma de planeación

Aproximadamente la mitad de las microempresas quiebran a los 2 años de iniciar y se refugian en la ilegalidad, porque los emprendedores carecen de una

cultura financiera, reveló la directora de Educación Financiera de Banamex, Loreto García.

Esa situación se presenta porque los microempresarios no saben administrar y por lo mismo pierden sus recursos y los familiares, cuando abren un negocio, porque confunden las utilidades del capital, porque no tienen los más mínimos conocimientos de contabilidad.

Por lo mismo, se desperdician los esfuerzos que hacen los emprendedores, pero todo es consecuencia de que no se tiene una educación financiera, porque no conoce que requiere de presupuestos para administrar su negocio y por ello cierra el negocio para irse a la informalidad, pero continúa con su difícil situación.

También observó que por lo mismo se requiere de mucha educación financiera en el país, para dejar las actitudes paternalistas para transformarse en una sociedad más auto sugestiva, que a la vez permite mejorar el nivel de vida de todos los ciudadanos.

El objetivo es que las personas aprendan a ahorrar por si misma, pero que a la vez tome las más mínimas decisiones financieras concientemente.

Por lo tanto es de suma importancia presupuestar los ingresos, egresos de toda mipyme. Es necesario simplificar aspectos como presupuestos ya que para la mayoría de los empresarios aunque muchas veces tienen la necesidad o intención de formular un plan bien elaborado sobre su negocio y al buscar información se topan con grandes libros o textos que es complicado entender para una persona que no tiene los conocimientos básicos de contabilidad por lo que es necesario en una primera etapa simplificar algunos de formatos para que en esta primera etapa se familiaricen con algunos términos así como la mecánica para el llenado de los mismo.

Empezando por un primer formato el presupuesto de ingresos que si, de alguna manera puede ser el más complicado de estimar, más aun cuando se trata de una nueva mipyme

La primera vez que se lleva a cabo una planeación toma más tiempo porque es algo nuevo y diferente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo y vas evaluando cómo se están cumpliendo los planes, la planeación se convierte en un ejercicio de rutina, útil y objetivo.

La planeación no garantiza el éxito pero sí puede ayudar a conseguirlo. Diversos estudios han comprobado que las empresas que planean son mucho más eficientes que aquéllas que no lo hacen. Pero, lo más importante, las empresas que planean tienen mayor posibilidad de sobrevivir en el largo plazo; permanecer en el mercado no es un asunto de "buena suerte", es una decisión tomada por la empresa.

Formato presupuesto de ingresos

Para empezar, hay que hacer un pronóstico de ventas, que normalmente se basa en la experiencia de ejercicios anteriores y en una estimación de hechos económicos futuros. Podemos decir que un presupuesto de ventas se obtiene al multiplicar el precio de venta por la cantidad que se espera vender.

Debes tener presente también, que las ventas están limitadas por la capacidad productiva de tu empresa y por la demanda de tus productos. Puede presentarse mucha demanda para un producto o servicio, por ejemplo, pero que no haya posibilidades de fabricarlo a un costo aceptable, o que, al contrario, se pueda hacer ese producto o prestar ese servicio pero que no exista demanda: en los dos casos, habría que olvidarse de la idea de producirlo.

Otro aspecto importante que debes considerar son las devoluciones o que algunos clientes nunca te paguen.

Como ya se comentó anteriormente se trata de un presupuesto que proyecta las ventas futuras. Si la empresa pudiera estar segura de vender todo lo que produce o compra, los presupuestos de ingresos serían muy exactos. Los administradores o encargados deben tomar en cuenta sus competidores, los gastos de publicidad proyectados, la eficacia de su empresa al momento de realizar las ventas, además de otros factores importantes y hacer un estimado del volumen de ventas. Se realizan con base en estimaciones de años anteriores la demanda del producto a diversos precios. Los administradores deben seleccionar un precio de venta adecuado, así como también tomar en cuenta otro tipo de ingresos como puede ser la venta de desperdicios o productos que se obtienen ingresos, no como el giro principal del negocio si no, mas bien, como desperdicio de su empresa y que para otras empresas o personas es útil aun ejemplo (aluminio, cartón) etc.

De tal forma que se toma en cuenta las ventas del año anterior y serán modificadas un según las expectativas que tenga pueden ser internas y o externas, en base de la experiencia que se tenga de ejercicios anteriores

Presupuesto de ingresos:

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
CONTADO				
CREDITO				
OTROS				

Ver ejemplo anexo 1 pagina 72

Formatos prepuestos de egresos.

El paso que debes dar para tener listo un presupuesto de operación es presupuestar los gastos que se tendrán que hacer para manejar la empresa, que son los gastos de venta y los gastos de administración. Algunos son muy fáciles de considerar como los gastos fijos; es decir, sueldos, luz, agua, depreciaciones. Sin embargo, hay otros que no son tan predecibles, como la promoción o publicidad, o gastos de flete, que dependen de las ventas, pero también de otros factores, por ejemplo: los gastos de flete pueden variar conforme al destino de los productos y a los acuerdos convenidos con los clientes. Los gastos de promoción o publicidad se hacen a menudo sobre una base de asignación de la cantidad que va a ser gastada, etc., y esto se debe tomar en cuenta.

Los gastos generales y de administración no tienen tanto que ver con las ventas, ya que son relativamente fijos, aunque algunos sí dependerán de lo mucho o poco que vendas. Por ejemplo: papelería, luz, entre otros.

Es necesario mantener un registro de todo el dinero en efectivo. Haga entonces algo de organización. Seleccione sus gastos por categorías (tales como ser alquileres, suministros, mantenimiento) para obtener una idea clara de las normas que usted sigue para el flujo de dinero.

Cuando sepa a dónde va a parar su dinero, podrá comenzar a redirigirlo para que encaje dentro de las prioridades que se tengan. Podría darse cuenta que es una buena compensación ahorrar varios cientos de pesos por año, se sugiere que comience con los gastos a corto plazo, los que usted pueda dar seguimiento cada semana. Siga después con los gastos mensuales, semestrales y los que sean menos frecuentes. Continúe dando seguimiento a los gastos para ver si está cumpliendo con las metas de su presupuesto.

PRESUPUESTO DE GASTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Alquileres				
Locales				
Oficinas				
Suministros				
Agua, electricidad				
Internet, teléfono				
Telefonía móvil				
Combustibles				
Mantenimiento				
Limpieza				
Mantenimiento				
Material Oficina				
Papelería				
Consumibles				
Viajes y varios				
Director General				
Otros				
Gastos varios				
Asesorías				
Fiscal				
Laboral				
Legal				
Publicidad				
Publicidad prensa				
Revistas				
Televisión				
Gastos Financieros				
Comisiones				
SUELDOS SALARIOS				

Ver ejemplo anexo 2 pagina 73

Presupuestos de gastos listan las actividades primarias emprendidas por una unidad para alcanzar sus metas y asignan una cifra a cada una. Los gastos reducidos al ir acompañados de una producción estable, tanto en cantidad como en calidad, conducen a una mayor eficiencia. En tiempos de competencia intensa, recesión económica o algo parecido, generalmente es necesario prestar primero atención económica, es decir al presupuesto de gastos como un sitio en el cual hacer recortes y mejorar las ineficiencias económicas. Ya que todos los gastos no están ligados al volumen, no declinan en la misma proporción cuando la demanda de productos decrece. Es necesario prestar atención especial a los gastos llamados fijos, aquellos que permanecen relativamente sin cambio sin tomar en cuenta el volumen.

PRESUPUESTO DE COMPRAS.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
COMPRAS				

Ver ejemplo anexo 3 pagina 75

También se deberá tomar en cuenta las nuevas inversiones o adquisición de maquinaria, herramientas locales.

PRESUPUESTO NUEVAS INVERCIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
NUEVAS INVERCIONES				

Presupuesto Flujo de Efectivo.

Es un formato de las entradas (presupuesto de ingresos) y salidas (presupuesto de egresos) de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).

Una vez que se han obtenido los totales de estas listas, se restan a los ingresos proyectados los egresos correspondientes. Si el resultado es positivo significa que los ingresos son mayores que los egresos; es decir, que existe un excedente. Esta es una manifestación de que las cosas van bien, de que las decisiones que se han tomado han sido buenas y de que poco a poco se va aumentando el patrimonio. En caso contrario, el dueño debe estudiar las medidas para cubrir los faltantes, tales como agilizar la cobranza, eliminar la adquisición de artículos no indispensables u obtener financiamiento de la entidad de fomento a su alcance, etcétera.

No es fácil tomar una decisión cuando existe confusión o no se sabe exactamente con cuanto efectivo se dispone, sin embargo muchos empresarios han desarrollado la habilidad de tomar decisiones acertadas en momentos de gran ansiedad, cuando realmente no hay una salida. Otros desafortunadamente optan por caminos peligrosos, prestamos extrabancarios con tasas de interés que superan en un alto porcentaje a las más altas del mercado financiero. Muchas de estas decisiones son provocadas por la falta de conocimiento de cual es realmente el flujo que tiene la empresa y esto conlleva a situaciones de iliquidez que conducen a la quiebra y a la desaparición de grandes ideas.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

El flujo de efectivo permite anticipar:

- Cuándo habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.
 - Cuándo habrá un faltante de efectivo, y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser: recursos del propietario o, en su caso, iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
 - Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente. Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
 - De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados (como aguinaldos, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera).
 - De cuánto efectivo puede disponer el empresario para sus asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.
1. Precisar el periodo del flujo de efectivo.
 2. Hacer la lista de ingresos y obtener el total.
 3. Hacer la lista de egresos y obtener el total.
 4. Restar a los ingresos los egresos correspondientes y decidir qué hacer, según haya déficit o superávit.
 5. Estimar la cantidad mínima de efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo considerado.

Presupuesto Flujo de Efectivo.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
ENTRADAS				
SALIDAS				

Ver ejemplo anexo 4 pagina 76

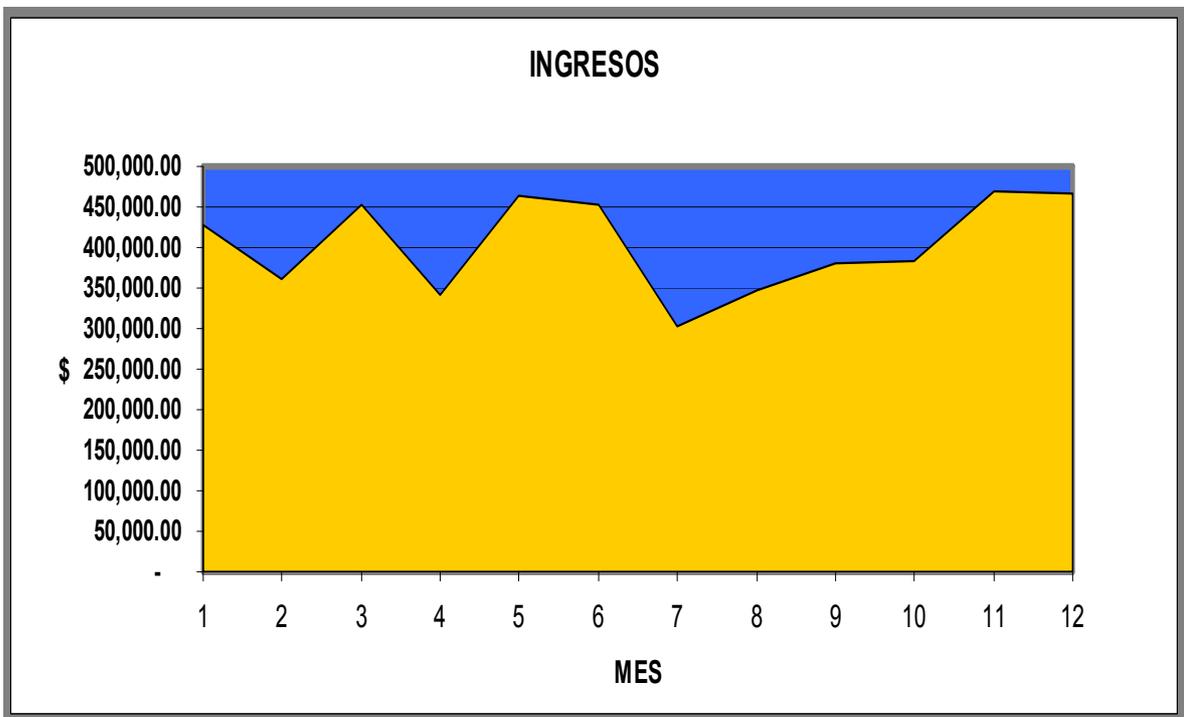
BALANCE GENERAL

Consiste en una relación detallada de todo cuanto un negocio posee. El Balance General es como una fotografía de su empresa. Esto se debe a su misma definición. Ya que es un Estado Financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de su empresa. Es decir que le muestra cuanto tiene usted en caja, mercancías, bancos y al mismo tiempo le informa cuanto se adeuda a otras personas o empresas. Y también para conocer el patrimonio empresarial, cuanto es lo que realmente le pertenece al dueño o socios.

Presupuesto balance general

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
EFFECTIVO				
DEUDAS				
PATRIMONIO				

Graficas

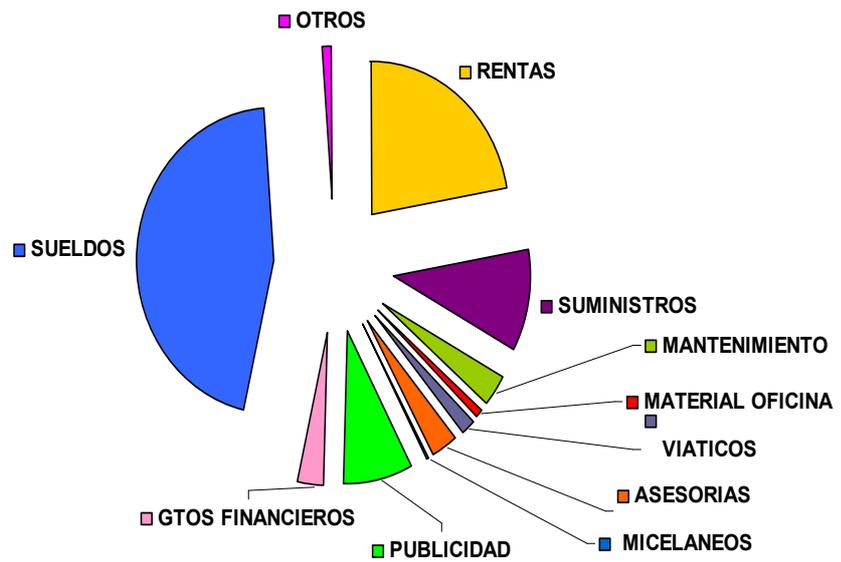


GRAFICA INGRESOS

En esta grafica de los ingresos se aprecia claramente como partir del mes 7 hasta el mes 10 existe una falta de ingresos y ya hasta el mes 11 es cuando mejora de una forma notable las ventas, aunque esto se puede decir que es cada año mas no por eso significa que o se pueda reducir o minimizar este aspecto negativo, ya que se pueden aumentar las ventas por medio de promociones, 1 existe mercancía que tiene demasiado tiempo ya en bodega dicha mercancía se puede sacar del almacén por medio de descuentos de tal manera que las personas se interesen en dichos productos, una de las ventajas es que se actualiza el inventario, ya que si no se hacen este tipo de promociones esta mercancía va estar dentro del almacén durante varios meses, y la otra ventaja de utilizar este tipo de políticas le da mas liquides a la empresa en estos meses donde los ingresos menores.

Esto aplica también para algunos productos que cuentan con caducidad. Y aun así que con que la mayoría de los productos de ferretería no son de este tipo, pero si se innovan nuevos productos y tecnologías de reparación y construcción por lo tanto si el almacén no desplaza la mercancía con rapidez estos productos se convierten en obsoletos, también es necesario conocer el aproximado de lo que estimas vender ya que de otra manera cual es el limite o la cantidad total de las compras, ya que si no se conoce este dato, es muy probable que tengas un exceso de inventario que de hecho actual mente se tiene ya que es cerca del 80% del total del activo circulante

GRAFICA GASTOS

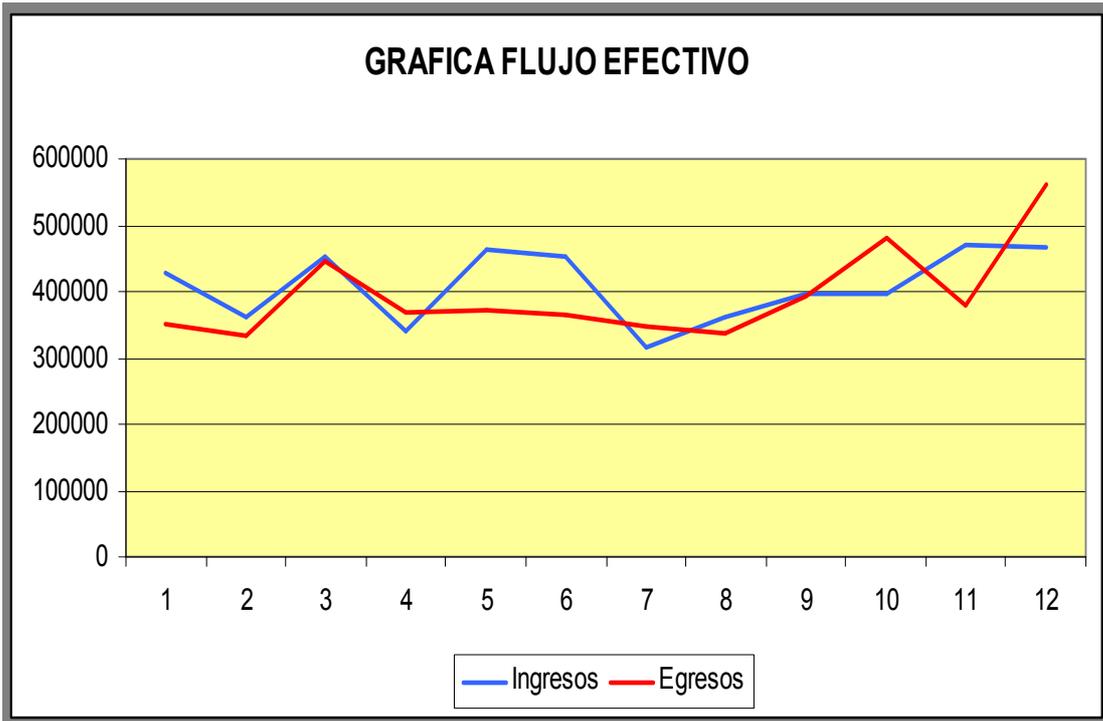


GRAFICA GASTOS

De los renglones de los gastos es la publicidad, este desde mi punto de vista es una cifra alta ya que es cercana a la de suministros considerando esta ultima como indispensable para las actividades de la empresa., si se redujera este renglón en un 50% las utilidades totales anuales se duplicarían, a demás el flujo de efectivo acumulado seria positivo en algunos de los meses con este saldo en negativo.

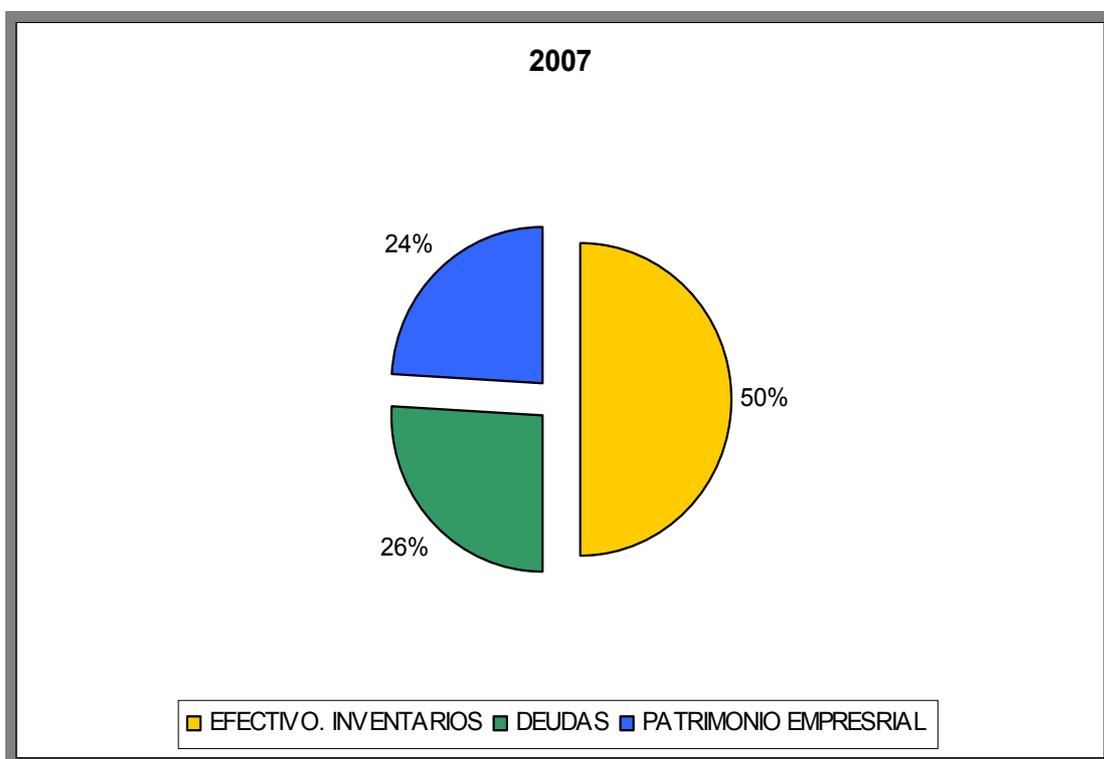
Otro concepto dentro de la grafica que se puede reducir es el renglón del combustible, se podría reducir entre un 10 y 15%, ya que es notable el desperdicio que existe de este mismo y no se lleva un control adecuado de este, se puede manejar para que se lleven por vales etc.,

También se puede reducir el pago del mantenimiento de equipo de reparto, el alto pago de este concepto es la falta de control ya que no se conoce la cifra total al mes y al año que se le paga ha esta persona y básicamente se cuenta con tres unidades de trabajo, mas sin embargo utilizando este tipo de herramientas es el objetivo conocer a donde se va el dinero y conocer el total de lo que egresa por cada concepto y tomar acciones para corregir en caso de que estas salidas no sean indispensables para la empresa, así mismo aunque no representa un porcentaje importante pero seria bueno, aplicar la misma política de reducir los gastos de suministros y mantenimiento.



BALANCE

En cuanto a las deudas de la empresa por cada peso que se tiene de patrimonio se debe 1.10 lo cual significa que es suficiente patrimonio empresarial para cubrir las deudas de la empresa



CONCLUSIONES

La importancia de las PYMES para la economía mexicana y para la sociedad ha sido plenamente demostrada, son con mucho la principal fuente de empleos y una espléndida manera de ayudar al desarrollo económico y social del país, combatir la desigualdad y mejorar el ingreso, especialmente en zonas más desfavorecidas.

La mayoría de pymes no utiliza presupuestos ya que gran parte de los textos están enfocadas a empresas medianas a grandes, es por eso que la mayoría no toman en cuenta la gran importancia que tendría hacer un presupuesto para su negocio y de esta manera conocer lo que está dispuesto a gastar o invertir, muchas personas piensan que elaborar un presupuesto es únicamente para grandes empresas, desde un sentido común es indispensable conocer a donde te quieres dirigir.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas Pymes comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes.

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

La falta de conocimientos básicos de contabilidad o administración la simplificación de los formatos para realizar un presupuesto.

La importancia de presupuesto ya que ayudan a minimizar el riesgo y tener un control sobre las operaciones.

Los expertos en economía de la empresa señalan la importancia de elaborar presupuestos para hacer frente de manera adecuada al ejercicio siguiente de una empresa. Sin embargo, hay muchas empresas que no realizan esta tarea o

bien la consideran un mero trámite, al que no se le da la importancia que requiere.

Ninguna empresa puede realizar su actividad de negocio sin planificar los pasos a seguir. Y para ello resulta imprescindible hacer previsiones de ingresos y gastos, a partir de las cuales se establecerán objetivos y medios para alcanzarlos. Lógicamente, cuanto mayor sea una empresa, más complejo será su presupuesto. Una pequeña empresa tendrá suficiente con un presupuesto que incluya tres partidas:

Objetivos de ventas: será vital la información aportada por los comerciales, análisis de ventas del ejercicio anterior, nuevos productos de próximo lanzamiento o perspectivas del sector en el que actúa la empresa.

Previsiones de gastos necesarios para alcanzar esos objetivos: Importante tener en cuenta partidas como la de los salarios del personal, gastos administrativos, impuestos, publicidad, gastos financieros o inversiones en activos fijos.

Datos de tesorería: Permitirán al empresario saber cuál va a ser la evolución de la curva financiera de la empresa durante el año, y anticiparse en la búsqueda de instrumentos para hacer frente a las distintas incidencias.

Bibliografía

El presupuesto. Cristóbal del Río Gonzalez
Ecafsa.

Fundamentos de finanzas Corporativas. Ross, Westerfield y Jordan.
McGraw Hill

<http://www.cipi.gob.mx> 2007

<http://www.economia.gob.mx> 2007

<http://www.inegi.gob.mx> 2007

<http://www.contactopyme.gob.mx> 2007

<http://www.nafin.com> 2007

<http://www.comsoc.udg.mx/gaceta> 2007

Revistas:
Contaduría pública
Junio 2007
No. 418 Empresas familiares.

ANEXOS

Presupuesto Ingresos
CONTADO

Anexo 1

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
\$340,670.07	\$303,919.36	\$364,665.75	\$281,746.02	\$353,801.55	\$335,315.66

CREDITO

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
\$ 58,250.35	\$ 31,800.71	\$ 63,915.22	\$ 37,775.86	\$ 79,268.88	\$ 78,288.34

SUCURSAL

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
\$ 29,465.70	\$ 24,917.23	\$ 23,897.74	\$ 21,749.60	\$ 29,801.31	\$ 39,028.29

\$428,386.11 \$360,637.30 \$452,478.71 \$341,271.48 \$462,871.74 \$452,632.29

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$243,652.82	\$263,829.77	\$ 297,666.74	\$297,373.30	\$350,830.73	\$389,260.07	\$3,822,731.85

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 43,519.38	\$ 60,397.36	\$ 48,710.19	\$ 53,905.82	\$ 89,857.24	\$ 39,209.66	\$ 684,898.99

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 15,391.34	\$ 24,328.59	\$ 34,836.58	\$ 31,627.91	\$ 28,093.49	\$ 38,005.17	\$ 341,142.94

\$302,563.54 \$348,555.73 \$ 381,213.51 \$382,907.03 \$468,781.45 \$466,474.90 \$4,848,773.79

PRESUPUESTO DE GASTOS

Anexo 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Alquileres							
Locales	\$18,300.00	\$18,300.00	\$18,300.00	\$18,300.00	\$18,300.00	\$18,300.00	\$18,300.00
Suministros							
Agua	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Electricidad	\$ 2,500.00		\$ 2,500.00		\$ 2,500.00		\$ 2,500.00
Internet, teléfono	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00
Telefonía móvil	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Combustibles	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Mantenimiento							
Mantenimiento	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Artículos mostrador	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Mante. Eq reparto	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Material Oficina							
Papelería	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Viajes y varios							
cuotas	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
no deducibles	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Asesorías							
Fiscal	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00
MICELANEOS							
Misceláneos	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
publicidad							
propaganda	\$ 8,000.00		\$ 8,000.00		\$10,000.00		
Periódico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Televisión	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 300.00	\$ 2,300.00
Gastos Financieros							
Comisiones	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00
SUELDOS Y SAL.							
aguinaldo							
Sueldos y salarios	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Tiempo extra	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00
Vale despensa	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
INFONAVIT	\$ 3,000.00		\$ 3,000.00		\$ 3,000.00		\$ 3,000.00
cuotas patronales imss	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
OTROS							
DONATIVOS		\$ 600.00		\$ 600.00		\$ 600.00	
TOTAL GASTOS	\$83,350.00	\$70,450.00	\$82,850.00	\$69,650.00	\$84,550.00	\$69,650.00	\$74,550.00

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Alquileres							
Locales	\$18,300.00	\$18,300.00	\$ 18,300.00	\$18,300.00	\$ 18,300.00	\$ 18,300.00	\$219,600.00
Suministros							
Agua	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Electricidad	\$ 2,500.00		\$ 2,500.00		\$ 2,500.00		\$ 15,000.00
Internet, teléfono	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 30,600.00
Telefonía móvil	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Combustibles	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 51,000.00
Mantenimiento							
Mantenimiento	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Artículos mostrador	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Mante. Eq reparto	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Material Oficina							
Papelería	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Viajes y varios							
cuotas	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,300.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 14,700.00
no deducibles	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,950.00
Asesorías							
Fiscal	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 29,400.00
MICELANEOS							
Misceláneos	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
publicidad							
propaganda				\$10,000.00	\$ 10,000.00		\$ 46,000.00
Periódico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Televisión	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 27,600.00
Gastos Financieros							
Comisiones	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 27,600.00
SUELDOS SALARIOS							
aguinaldo						\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Sueldos y salarios	\$25,000.00	\$25,000.00	\$ 25,000.00	\$25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$300,000.00
Tiempo extra	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00	\$ 22,200.00
Vale despensa	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
INFONAVIT	\$ 3,000.00		\$ 3,000.00		\$ 3,000.00	\$ 17,500.00	\$ 35,500.00
cuotas patronales imss	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 42,000.00
OTROS							
DONATIVOS		\$ 600.00		\$ 600.00		\$ 600.00	\$ 3,600.00
Amortización						\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
TOTAL GASTOS	\$74,550.00	\$69,650.00	\$ 74,850.00	\$80,200.00	\$ 86,100.00	\$136,700.00	\$982,550.00

Anexo 3

COMPRAS

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
\$ 272,700.00	\$ 262,600.00	\$ 367,988.45	\$ 299,873.04	\$ 291,374.90	\$ 297,445.00

INVERSIONES

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL EGRESOS

\$356,050.00	\$333,050.00	\$450,838.45	\$369,523.04	\$375,924.90	\$367,095.00
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

COMPRAS

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 324,002.95	\$ 268,105.51	\$ 318,834.78	\$ 407,216.85	\$ 299,195.33	\$ 425,795.80	\$ 3,835,132.61

INVERSIONES

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

TOTAL EGRESOS

\$ 398,552.95	\$ 337,755.51	\$ 393,684.78	\$ 487,416.85	\$ 385,295.33	\$ 562,495.80	\$ 4,817,682.61
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------

Anexo 4

FLUJO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS	\$ 428,386.11	\$360,637.30	\$ 452,478.71	\$341,271.48	\$ 462,871.74	\$ 452,632.29
EGRESOS	\$ 356,050.00	\$ 333,050.00	\$ 450,838.45	\$369,523.04	\$ 375,924.90	\$ 367,095.00
DIFERENCIA	\$ 72,336.11	\$27,587.30	\$ 1,640.26	\$(28,251.56)	\$ 86,946.84	\$ 85,537.29

Acumulado	\$ 72,336.11	\$99,923.41	\$101,563.67	\$73,312.11	\$160,258.95	\$245,796.24
-----------	--------------	-------------	--------------	-------------	--------------	--------------

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 302,563.54	\$ 348,555.73	\$ 381,213.51	\$ 382,907.03	\$ 468,781.45	\$ 466,474.90	\$4,848,773.79
\$ 398,552.95	\$ 337,755.51	\$ 393,684.78	\$ 487,416.85	\$ 385,295.33	\$ 562,495.80	\$4,817,682.61
\$(95,989.41)	\$ 10,800.22	\$ (12,471.27)	\$(104,509.82)	\$ 83,486.12	\$(96,020.90)	\$ 31,091.18

\$149,806.83	160,607.05	\$ 148,135.78	\$ 43,625.96	\$127,112.08	\$ 31,091.18
--------------	------------	---------------	--------------	--------------	--------------

ENTREVISTA

Conocía que es un presupuesto?

Si

Sabe elaborar un presupuesto?

Pues no lo sabia, ahora por medio de los formatos me queda una idea mas clara más sin embargo, es difícil calcular el de ingresos, a comparación de gastos que aproximadamente es lo que haces cada mes sin embargo las de ingresos si varia y no depende de mi.

Cree que es e utilidad elaborar un presupuesto? por que?

Si es de utilidad. Por que puedes ahorrar desde al momento de elegir a tus proveedores solícitas presupuestos, y te dan la ventaja de elegir al proveedor que mejor te convenga. Así como conocer cual va hacer la situación del negocio en un futuro.

Que finalidad tendría hacer un presupuesto?

Como en la respuesta anterior mejorar opciones donde invertir y gastar y tener un estimado de lo que va pasar en un tiempo futuro

Ha hecho presupuesto para su empresa? Porque? en caso de si le ha servido?

No nunca lo había hecho al menos en papel, digamos que uno sabe cuanto puede gastar y comprar que es la manera en que yo hacia mis presupuestos si se puede llamar un presupuesto hacerlo de esa manera

Es complicado utilizar los formatos presentados?

Llenar los formatos no tiene nada de complejo, mas bien es complicado obtener la información para el de ingresos que no depende de ti directamente ya que también los factores externos son de mucha importancia.

El llegar a lo presupuestado ya que existen otros factores como la competencia los precios y miles de situación y en cuanto de las compras por la

experiencia se me hace un poco más sencillo y el de los gastos no tiene mayor problema ya que por lo regular existen los mismos gastos mes por mes,

Comprende la finalidad de los formatos?

Si, conocer las ventas compras y gastos antes de que se llegue la fecha de hacerlos, hacer las correcciones necesarias.

Después de hacer y observar las graficas le es mas explicitó la situación de la empresa?

Sin lugar a dudas por medio d las graficas es más fácil captar el resultado de lo que se hizo en los formatos y me da una idea más clara cuanto pueden bajar los ingresos y de esa manera reducir los gastos.

Le da otro panorama de dirigir su empresa después de hacer este procedimiento?

Si de alguna manera no va a cambiar mi forma de dirigir la empresa pero si me sirve para controlar lo que gasto y compro que como te repito de alguna manera todos conocen como de maneja la empresa, y pues si de algún modo cada quien hace un presupuesto al menos imaginario y sin detalles pero al fin es presupuesto, que si mas explicito con los formatos y el resultado de laguna manera te hace ver opciones mas especificas para tomar en cuenta, como por ejemplo como se mostró en los gastos en el renglón de la publicidad y algo muy importante tenerlo por escrito.

Cual fue la mayor utilidad?

Conocer aunque no es seguro es un estimado puedes conocer los gastos ventas y compras.

