



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

MODELO DE PRESUPUESTO PARA DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Admin Chávez Ortega

Dirigido por:

M. en A. María de Lourdes Gabriela de la Parra Garrido

SINODALES

M. en A. María de Lourdes Gabriela de la Parra Garrido
Presidente



Firma

Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez
Secretario



Firma

M. en A. Arturo Castañeda Olalde
Vocal



Firma

Dra. Graciela Lara Gómez
Suplente



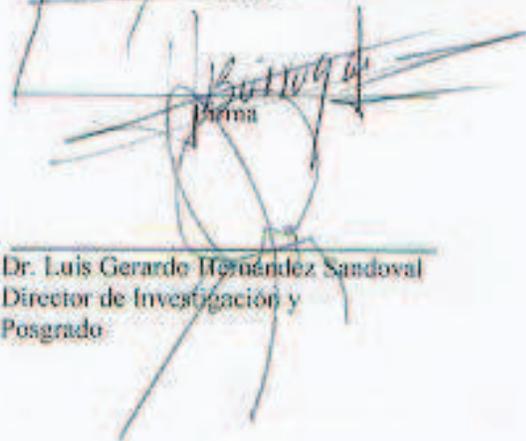
Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente



Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración



Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre, 2010
México

RESUMEN

El proyecto contiene un modelo que facilita la elaboración de un presupuesto de resultados para empresas dedicadas a la compra y venta de bebidas. La elaboración de una proyección de resultados es un trabajo complejo que requiere de mucha atención e inversión de recursos humanos, sin embargo es muy útil para que de acuerdo a las metas que se fijan por los dueños de la compañía, se asignen los recursos y se le pueda dar seguimiento a los resultados que se van obteniendo durante el ejercicio y resulta indispensable para la toma de decisiones oportunas para alcanzar los objetivos fijados por los accionistas de las organizaciones. Este modelo considera como base el resultado obtenido en el ejercicio anterior y estima conforme a las variaciones macro y micro económicas esperadas para el ejercicio a presupuestar, el resultado al que se llegará en el año proyectado.

(Palabras clave: Presupuesto, modelo, resultados)

SUMMARY

This project contains a model that facilitates the preparation of an income statement budget for companies that buy and sell beverages. The preparation of a projection of results is a complex work which requires a great deal of attention and investment in human resources. Nevertheless, it is a very useful that, in accordance with the goals set by the owners of the company, resources can be assigned and there can be follow-up on the results obtained during the fiscal year; this is indispensable in making timely decisions in order to achieve the objectives set by the stockholders of the organizations. This model is based on the income statement obtained in the prior fiscal year and estimates the result that will be obtained in the projected year based on the macro and micro economic variations expected for the period to be budgeted.

(**Key words:** Budget, model, income statement)

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores por la dedicación y paciencia que tuvieron conmigo.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Índice de tablas	vi
Índice de Figuras	viii
1. Introducción	1
2. El Presupuesto	3
2.1. Concepto de Presupuesto	3
2.2. Objetivos del Presupuesto	4
2.3. Usos del Presupuesto	5
2.4. El Proceso Presupuestario en las Organizaciones	6
2.5. Clasificación de los Presupuestos	7
2.5.1. Presupuesto de Ventas	9
2.5.2. Presupuesto de Producción	12
2.5.3. Presupuesto de Gasto de Ventas	15
2.5.4. Presupuesto de Gastos Administrativos	15
2.6. Presupuesto Financiero	16
2.6.1. Presupuesto de Tesorería	16
2.6.2. Presupuesto de Erogaciones Capitalizables	17
2.7. Otras Clasificaciones de los Presupuestos	17
2.7.1. Por su Contenido	17
2.7.2. Por la Técnica de Valuación	17
2.7.3. Por su Reflejo en los Estados Financieros	18
2.7.4. Por las Finalidades de Pretende	18
2.7.5. Por Áreas y Niveles de Responsabilidad	18
2.7.6. Por programas	19
2.8. Estados Financieros	20

3. Planteamiento de la Problemática	22
3.1. Variables a Considerar en el Modelo	23
3.2. Herramientas Financieras	24
3.3. Tipo y Alcance de la Investigación	24
4. Modelo de Presupuesto de Empresas Distribuidoras de Bebidas	25
4.1. Resultado Año Anterior	26
4.2. Presupuesto de Ingresos	36
4.3. Presupuesto de Egresos	49
5. Resultados, Aportaciones y Recomendaciones	66
5.1. Resultados	66
5.2. Aportaciones	74
5.3. Recomendaciones	74
Conclusiones	75
Bibliografía	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1.	Presupuesto de ventas	11
2.2.	Presupuesto de producción	13
4.1.	Estado de resultados año anterior	28
4.2.	Estado de resultados base	29
4.3.	Volumen por SKU	30
4.4.	Lista de precios de venta	31
4.5.	Lista de precios de costo	32
4.6.	Reversos año anterior	33
4.7.	Presupuesto de variación por sku	35
4.8.	Presupuesto de variación por sku de cerveza nacional	36
4.9.	Presupuesto de variación por sku de cerveza importada	37
4.10.	Presupuesto de ingreso en pesos por sku	38
4.11.	Variación estimada en venta de refresco y otros ingresos	40
4.12.	Porcentajes de descuento sobre la venta	41
4.13.	Descuento total sobre la venta	42
4.14.	Variación en precios de lista	45
4.15.	Presupuesto del costo de almacenaje	47
4.16.	Presupuesto del costo de otros ingresos	47
4.17.	Presupuesto de depreciación	48
4.18.	Presupuesto de sueldos por ventas	49
4.19.	Presupuesto de artículos publicitarios	49
4.20.	Presupuesto de gasto por refrendo de licencias	50
4.21.	Presupuesto de publicidad	50
4.22.	Presupuesto de pago de rentas	51
4.23.	Presupuesto de mantenimiento	51
4.24.	Presupuesto del gasto en combustibles	52
4.25.	Presupuesto de sueldos de administración	52
4.26.	Presupuesto de gastos de previsión de almacenaje	53

4.27.	Presupuesto de gastos de previsión de ventas	54
4.28.	Presupuesto de gastos de previsión de administración	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1.	Proceso presupuestario	7
4.1.	Menú principal	26
4.2.	Menú cifras año anterior	27
4.3.	Presupuesto de ingreso	34
4.4.	Costos y gastos de operación	44
5.1.	Cifras de venta de cerveza nacional	57
5.2.	Venta total	58
5.3.	Total de bonificaciones	59
5.4.	Utilidad bruta	60
5.5.	Gasto de distribución	61
5.6.	Gasto de administración	62

1. INTRODUCCIÓN

En este proyecto se hizo una investigación sobre el presupuesto, la importancia que este tiene para alcanzar las metas que se fijan en un inicio acordes a los fines que busca la empresa y el seguimiento que se debe hacer durante el ejercicio de tal forma que se pueda ver el comportamiento que tiene el resultado del ejercicio para llegar así a los objetivos planteados antes de comenzar con el periodo.

Se desarrolló un modelo en hojas de cálculo que simplifica la tarea de la elaboración de los presupuestos tomando como base para probar el modelo las cifras de una empresa dedicada a la distribución y venta de bebidas embotelladas.

En el capítulo 2, se explica toda la base bibliográfica que tiene el presupuesto, se define el concepto de presupuesto se explican los diferentes tipos de presupuesto y las formas de elaborar un presupuesto. También explica la importancia que tiene el presupuesto en las organizaciones, los diferentes usos que se le pueden dar al presupuesto y al final da una breve referencia sobre los estados financieros medio por el cual se representan las proyecciones realizadas.

En el capítulo 3, se explican las variables consideradas en la elaboración del modelo del presupuesto, las herramientas financieras que indican el resultado final que se proyecta en el presupuesto elaborado y el tipo y alcance de la investigación realizada.

En el capítulo 4, se explica el funcionamiento del modelo que se desarrollo para estimar el resultado. Este comienza por capturar las cifras base sobre las que se hace la proyección, las variaciones esperadas durante el año y al final el resultado que se está proyectando.

En el capítulo 5 se explican los resultados que el modelo arroja una vez terminado el presupuesto de tal forma que sea fácil revisarlo y que las cifras sean congruentes con los objetivos que se persiguen y con las metas previamente establecidas

2. EL PRESUPUESTO

El Presupuesto, representa hoy en día un instrumento importante para las empresas. Indica el rumbo que las organizaciones deben de tomar de acuerdo a los objetivos que se trazan describiendo los planes del negocio. Es un camino que debe de seguirse, de tal manera que sirva de apoyo a las compañías a navegar durante un periodo de tiempo para alcanzar las metas y resultados que se establecen.

2.1. Concepto de Presupuesto

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

- Pre = que significa antes de, o delante de.
- Supuesto = hecho, formado.

En términos generales se puede definir al presupuesto como *“La técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”* (Del Río, 2000, p.5).

El presupuesto como una herramienta de administrativa, se le puede definir como *“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”* (Del Río, 2000, p.5).

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un lugar y tiempo precisados. Para una persona, empresa o gobierno es un plan de acción de gasto para el futuro a partir de un ingreso proyectado que permita alcanzar las metas establecidas.

El presupuesto necesita:

- Establecer las metas que pretenden alcanzarse.

- Establecer los planes para llegar a las metas.
- Dar seguimiento al presupuesto durante el ejercicio.

Las metas deben estar alineadas a los objetivos de la empresa y deben involucrar las metas generales y las individuales de cada unidad de la empresa, establecer los objetivos y las metas es parte de las funciones que la planeación administrativa debe establecer de tal forma que la dirección pueda dar seguimiento a las acciones necesarias para alcanzarlas. El seguimiento al presupuesto de las cifras reales contra las del presupuesto es parte del trabajo del control administrativo. (Welsch 2003)

2.2. Objetivos del Presupuesto

Para del Río (2000), los principales objetivos de un presupuesto son la previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control; de tal forma que comprenden todas las etapas del proceso administrativo.

- Previsión: Preparar con tiempo lo conveniente y necesario para las necesidades que se estimen.
- Planeación: Es el camino a seguir, unificando y sistematizando las actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y lo que se necesita para alcanzarlos.
- Organización: Se refiere a la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, los diferentes niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de la organización, para así alcanzar la máxima eficiencia dentro de los planes, objetivos y metas.

- **Coordinación o integración:** Es el desarrollo, mantenimiento y consecución de las actividades de la organización de tal forma que se eviten las situaciones de desequilibrio entre las secciones que componen la empresa.
- **Dirección:** Es la función ejecutiva, para guiar o conducir, inspeccionar y supervisar a los subordinados de tal forma que todo se encuentre alineado de acuerdo a lo que se ha planeado.
- **Control:** Son las acciones o medios por los cuales se le da seguimiento a los planes y se asegura de que todo se esté cumpliendo de acuerdo a lo proyectado.

2.3. Usos del Presupuesto

De acuerdo con Horngren (2007), un presupuesto es un instrumento administrativo importante que ayuda determinar las necesidades de capital para alcanzar las metas de la organización considerando los ingresos y egresos que se tendrán durante el siguiente año. De esta forma se le puede dar una correcta utilización a los recursos disponibles de la organización, de acuerdo a las necesidades que tiene cada una de las áreas de la empresa.

Este instrumento es de gran ayuda para determinar las metas y darles seguimiento a través del tiempo, dando seguimiento a las actividades de las diferentes áreas, evitando gastos innecesarios y mala utilización de los recursos disponibles. De igual forma, permite a la administración conocer la situación de la empresa por medio de la comparación de las cifras reales contra las presupuestadas o proyectadas de tal forma que permitan la toma de decisiones para corregir y mejorar el desempeño de la organización.

2.4. El Proceso Presupuestario en las Organizaciones

De acuerdo con Horngren (2007), el proceso de presupuesto refleja de forma cuantitativa los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, sin perder de vista las metas del largo plazo. Para el proceso presupuestario es necesario:

- Definir y transmitir las metas y directrices generales a los responsables de la elaboración del presupuesto.
- Elaborar los planes, programas y presupuestos.
- Negociar los presupuestos.
- Aprobar el presupuesto.
- Dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto.

La figura del proceso presupuestario (figura 2.1) muestra la relación entre los presupuestos del estado de resultados. El proceso empieza estimando las ventas. La información de ventas es después proporcionada a las diferentes unidades para estimar los presupuestos de gastos de producción, administración, distribución y ventas. Las proyecciones de producción se utilizan para preparar las compras de materiales directos, el costo de mano de obra directa y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación. Estos tres se utilizan para desarrollar el presupuesto del costo de los bienes vendidos o costo de ventas. Una vez que estos presupuestos junto con el presupuesto de gastos de venta y administrativos han sido proyectados, el presupuesto de estado de resultados puede ser preparado.

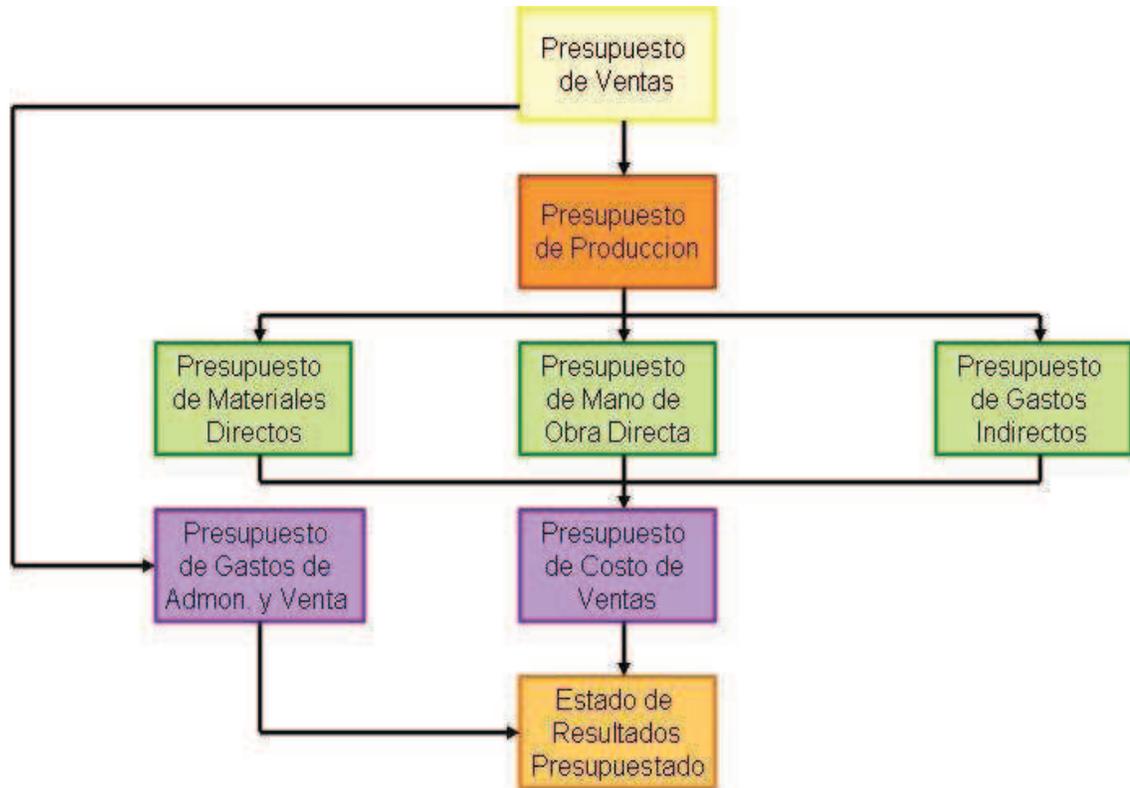


Figura 2.1. Proceso Presupuestario. Fuente: Burbano J (2005, p57)

Una vez que el presupuesto de estado de resultados ha sido desarrollado, la hoja de balance puede ser preparada para determinar la posición financiera proyectada de la empresa. Dos temas importantes a incluir en la hoja de balance proyectada son el presupuesto de efectivo y el de gastos de capital.

2.5. Clasificación de los Presupuestos

Es común que en los presupuestos se encuentren distintos tipos o denominaciones para llamarlos, sin embargo, esas diferentes formas de nombrarlos obedecen a diversas características particulares que tienen o se le asignan a las proyecciones que se estiman o se esperan.

Para del Río (2000), la clasificación de acuerdo a los aspectos más sobresalientes en los presupuestos son:

- Por el tipo de empresa
 - Públicos
 - Privados
- Por su contenido
 - Principales
 - Auxiliares
- Por su forma
 - Flexibles
 - Fijos
- Por su duración
 - Cortos
 - Largos
- Por la técnica de valuación
 - Estimados
 - Estándar
- Por su reflejo en los estados financieros
 - De posición financiera
 - De resultados
 - De costos
- Por las finalidades que pretende
 - De promoción
 - De aplicación
 - De fusión

- De áreas y niveles de responsabilidad
- Por programas
- Base Cero
- Tradicional

2.5.1. Presupuesto de Ventas

De acuerdo con Horngren (2007), antiguamente las ventas se consideraban y dejaban a la habilidad de los vendedores, pero en la actualidad con motivo de las técnicas probadas aplicadas en la administración se ha disminuido el aspecto aleatorio dando mayor precisión a las proyecciones. Sin embargo la experiencia ganada a través de los años es la mejor herramienta para el pronóstico de ventas (Del Río, 2000).

El presupuesto de ventas, es la proyección de la empresa con base en las cifras históricas, la demanda actual y la proyección de demanda que exista de acuerdo a las metas de crecimiento deseadas.

Existen varias técnicas para realizar una investigación de motivación o investigación mercado, las cuales miden la motivación que tienen los clientes para adquirir un producto. Este comportamiento de los clientes depende de la psicología, sociología y antropología.

Para realizar pronósticos más acertados se requiere en varias ocasiones que los vendedores preparen las estimaciones anuales de ventas de los productos puesto que ellos conocen mejor las condiciones locales del mercado y el potencial que tienen los clientes.

La base sobre la cual se debe soportar el presupuesto de venta así como las demás partes del presupuesto, es el pronóstico de ventas, si este presupuesto ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán

más confiables, pues todo el costo y el gasto dependen en menor o mayor medida del presupuesto del ingreso. (INITE 2005)

El presupuesto de ventas normalmente indica para cada producto:

- La cantidad o volumen de ventas estimados.
- El precio de venta unitario estimado.

Al estimar la cantidad de ventas para cada uno de los productos (SKUs) los volúmenes de ventas pasadas son normalmente utilizados como base de referencia. Estos montos son revisados por factores que se espera afecten las ventas en el futuro tales como:

- Acumulación de órdenes de venta no terminadas.
- Promoción y publicidad planeada.
- Condiciones esperadas de la industria y de la economía en general.
- Capacidad productiva.
- Política de proyección de precios.
- Hallazgos en estudios de investigación de mercados.

Una vez que el volumen de ventas estimado es obtenido, el ingreso esperado por ventas puede ser determinado multiplicando el volumen por los precios de venta unitarios esperados.

En la tabla del presupuesto de ventas, (tabla 2.1) muestra el presupuesto de ventas para la empresa Accesorios Vista SA.

Tabla 2.1.*Presupuesto de Ventas*

Accesorios Vista, S.A.			
Presupuesto de Ventas			
Para el Año a Terminar en Diciembre 31, 2008			
Producto y Región	Volumen en Unidades	Precio de Venta Unitario	Ventas Totales
Carteras:			
Este	287,000	\$12.00	\$ 3,444,000
Oeste	241,000	\$ 12.00	\$ 2,892,000
Total	528,000		\$6,336,000
Bolsa de Mano:			
Este	156,400	\$25.00	\$3,910,000
Oeste	123,600	\$25.00	\$3,090,000
Total	280,000		<u>\$7,000,000</u>
Total Ingresos por Ventas			\$13,336,000

Fuente: Artemio M. (2009, p91)

Para tener un mejor control y estar más seguros de la proyección, la administración puede comparar las ventas actuales con las ventas presupuestadas y ver que las cifras proyectadas tengan sentido. De no ser así se deben regresar para que sean nuevamente revisadas y tomar las posibles acciones correctivas.

2.5.2. Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción está muy relacionado con el presupuesto de venta y los niveles de inventarios que se necesiten. En realidad, el presupuesto que se realiza para estimar la producción es igual al presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio de inventario. Es indispensable determinar si la empresa tiene la capacidad instalada para producir las cantidades proyectadas de venta, y de no ser así determinar la viabilidad de hacer algunas inversiones en incrementar la capacidad de producción para alcanzar la venta proyectada. (Welsch 2003)

El presupuesto de producción debe estar cuidadosamente coordinado con el presupuesto de ventas para asegurarse que la producción y las ventas guarden cierto balance durante el periodo. El número de unidades a ser manufacturadas para llegar a las ventas presupuestadas y a las necesidades de inventario para cada producto es establecido en el presupuesto de producción. El volumen de producción proyectado se determina de la siguiente manera:

$$\text{Unidades esperadas a vender} + \text{Unidades deseadas para inventario final} - \text{Unidades de inventario inicial} = \text{Total de unidades a ser producidas.}$$

La tabla del presupuesto de producción (tabla 2.2) muestra el presupuesto de producción para la compañía Accesorios Vista SA.

Tabla 2.2.

Presupuesto de Producción

Accesorios Vista, S.A.		
Presupuesto de Producción		
Para el Año a Terminar en Diciembre 31, 2008		
	UNIDADES	
	Carteras	Bolsas de Mano
Ventas (del Presupuesto de Ventas)	528,000	280,000
Mas inventario final deseado al 31/Dic/2008	80,000	60,000
Total	608,000	340,000
Menos inventario inicial estimado al 1/Ene/2008	88,000	48,000
Producción Total	520,000	292,000

Fuente: Artemio M. (2009, p94)

De acuerdo con Horngren (2007) para elaborar el presupuesto de producción, se deben de considerar los siguientes temas:

Presupuesto de mano de obra

Consiste en estimar las necesidades de personal capacitado para llegar a los niveles de producción planeada. La mano de obra indirecta incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación. Es necesario que Recursos Humanos planifique las necesidades de personal de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción de tal forma que

se aproveche al 100% la capacidad de cada uno de los trabajadores. Los componentes importantes a considerar son:

- Personal.
- Cantidad de horas requeridas.
- Valor por hora unitaria.

Presupuesto de gasto de fabricación

El gasto de fabricación se estima de manera directa o indirecta, interviene en todo el proceso de producción, estos gastos se deben de cargar al costo del producto. Los componentes importantes a considerar son:

- Horas hombre requeridas.
- Operatividad de las máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Presupuesto de Costo de Producción

El costo de producción se estima de manera específica e intervienen en el proceso de fabricación unitaria de cada producto, por lo que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que se debe alinear con el presupuesto de producción. Los componentes importantes a considerar en el presupuesto de costo de producción son:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea de producción.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.

- El valor de coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

Presupuesto de Requerimiento de Materiales

Se estima de las compras bajo condiciones normales de producción, mientras no exista desabasto de materiales permitirá que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado por cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimientos de planeación de la producción y considerar una flexibilidad para hacer una ampliación oportuna y cubrir las necesidades o requerimientos de producción.

2.5.3. Presupuesto de Gasto de Ventas

Se considera como estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición en el mercado.

Características

- Comprende todo el gasto de publicidad.
- El gasto es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplía el mercado de consumidores.
- Se realiza a todo el costo.

2.5.4. Presupuesto de Gastos Administrativos

Es la proyección que se hace para cubrir las necesidades inmediatas de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando la operatividad de la empresa. También se consideran todos los gastos administrativos que se deben realizar para el

funcionamiento y buena conducción del negocio. Las características del presupuesto de gastos administrativos son:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa.
- Son gastos indirectos y fijos.

2.6. Presupuesto Financiero

En este se fijan los estimados de inversión de venta e ingresos varios así como los egresos de tal manera que al final se elabore un flujo de caja que mida el estado económico y la liquidez para hacer frente a los compromisos de pago en las fechas programadas. Este comprende:

- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de egresos.
- Flujo neto (diferencia entre el ingreso y el egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

2.6.1. Presupuesto de tesorería

Se calcula con la estimación de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización comenzando por el saldo inicial, se agregan los ingresos, se restan los egresos y el resultado es el saldo final de efectivo disponible.

También se le conoce como presupuesto de efectivo o caja porque consolida las diversas transacciones realizadas con la entrada de fondos monetarios (ventas de contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, otros ingresos) y con salida de

fondos líquidos (pago a proveedores y acreedores, pagos de nominas y prestaciones, pagos de impuestos, pago de dividendos, o cualquier otro egreso).

2.6.2. Presupuesto de erogaciones capitalizables

Con este se controlan las diferentes inversiones en activos fijos (CAPEX) como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios, compra de maquinaria y equipo ó cualquier otra inversión que se realice en activos fijos. Esta proyección sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de los fondos que se requieren para hacer las compras de tal forma de tener los recursos disponibles cuando estos sean necesarios.

2.7. Otras Clasificaciones de los Presupuestos

De acuerdo con el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología (INITIE, 2005) lo presupuestos se pueden clasificar bajo diversas especificaciones y métodos.

2.7.1. Por su contenido

- Principales: Estos presupuestos son un resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.
- Auxiliares: Estos muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

2.7.2. Por la técnica de valuación

- Estimados: Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas (determinadas por experiencias anteriores), representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha proyectado.

- Estándar: Se estiman y proyectan sobre bases científicas, por lo tanto eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo tanto las cifras representan el resultado que debe de obtenerse por lo que es poco flexible.

2.7.3. Por su reflejo en los estados financieros

- De posición financiera: Este tipo de presupuesto muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio del balance general presupuestado.
- De resultados: Muestra las posibles utilidades que se obtendrán en el futuro, se presenta por medio del Estado de Resultados.
- De Costos: Se prepara tomando como base de referencia el pronóstico de ventas y refleja, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes.

2.7.4. Por las finalidades que pretende

- De promoción: Se presenta en forma de proyecto financiero.
- De aplicación: Este se elabora para hacer una solicitud de crédito o financiamiento. Constituye estimaciones generales sobre la distribución de los recursos con los que cuenta o habrá de contar la empresa.
- De fusión: Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción o fusión de dos o más entidades o empresas.

2.7.5. Por áreas y niveles de responsabilidad

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

2.7.6. Por programas

Este tipo de presupuesto se prepara normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen en el programa, determinando los costos de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para elaborar el programa que se esté implementando.

2.8. Estados Financieros

Los Estados Financieros son documentos que presentan los recursos generados o utilidades de una operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera y su reflejo final en el efectivo e inversiones a través de un periodo de tiempo

Para Besley (2009), el estado financiero proyectado se basa en cálculos estimados de transacciones que aún no han sido realizados y esto acompaña generalmente a los presupuestos de tal forma que reflejan las metas y presupuestos.

2.8.1. Estado de Resultados

Es el documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una organización durante un periodo determinado. De tal forma que presenta la situación financiera de una empresa tomando como parámetro los ingresos, costos y gastos efectuados.

2.8.2. Balance General

Es un documento contable que refleja la situación patrimonial de las organizaciones o empresas a una fecha determinada. Se compone de dos partes; activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales que tiene la empresa mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

2.8.3. Estado de Flujos de Efectivo

Es el movimiento o circulación de las variables en el interior de los sistemas económicos de tal forma que reflejan en tiempo real el ingreso y egreso de efectivo. Los flujos de efectivo están relacionados en forma directa con los fondos puesto que unos preceden a los otros además de ser necesarios para la estimación de algunas cuentas importantes de la posición de la empresa como son las cuentas por cobrar y por pagar.

3. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El presupuesto es muy útil para el buen funcionamiento de las empresas. Indica con base en presunciones estimadas basadas en información micro y macro económica, el camino que se debe de seguir, por lo que es una herramienta administrativa indispensable para determinar si la empresa marcha como se necesita y conforme a lo que los inversionistas están esperando obtener de su dinero.

Por lo anterior una vez que el presupuesto se realiza buscando las metas financieras y operativas que la empresa quiere alcanzar, la administración le debe de ir dando puntual seguimiento a las cifras reales y compararlas mensualmente con el presupuesto, de tal forma que se vayan alcanzando las metas de ingresos presupuestadas (ventas) controlando el gasto, para así poder tomar las decisiones a tiempo para realizar los ajustes necesario y así alcanzar los resultados deseados.

En las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de productos, se debe de tener un buen presupuesto, en ocasiones esto es complicado por el gran número de diferentes productos y grandes volúmenes que pueden llegar a distribuirse y por los diversos costos y gastos que la empresa puede llegar a tener principalmente por gasto de distribución. Por lo anterior, es muy útil tener una herramienta que facilite la tarea de realizar el presupuesto.

Existen diversas herramientas o programas que pueden ayudar a realizar la planeación del presupuesto, sin embargo estas son costosas o pueden llegar a demandar mucho tiempo y trabajo, lo más común es utilizar hojas de cálculo. Un modelo que nos indique el camino y sugiera los principales gastos que deberían considerarse, facilita la tarea de realizar una buena proyección, confiable, razonable y sobre todo que pueda llegar a alcanzarse.

3.1. Variables a considerar en el modelo

Existen varias variables que deben de considerarse para elaborar el presupuesto, para este proyecto se consideran cuatro variables fundamentales.

3.1.1. Ventas

El primer renglón del Estado de Resultados son las ventas, para poder proyectar como se va a comportar el ejercicio se debe de tomar en cuenta el ingreso que va a haber ya que de ahí parte el costo y el gasto para llegar a una utilidad.

3.1.2. Costo de Ventas

El costo estará en función a la venta es decir dependiendo del volumen de ventas que se tenga el costo será lo que se paga por adquirir el producto que la distribuidora comercializará.

3.1.3. Gasto de Distribución

El gasto de distribución incluye todo lo que la empresa gastará para vender y distribuir lo productos. De tal forma que aquí de incluirán lo pagos de sueldos y salarios a los vendedores y/o repartidores, el combustible, mantenimiento del área de distribución (almacenes), rentas, etcétera.

3.1.4. Gasto de Publicidad

Es este renglón deberá de considerarse todo lo que la empresa gaste para dar a conocer su producto y algunos apoyo a clientes que puedan realizarse, es decir pagos de espectaculares, anuncios en medios de comunicación, ayudar a los clientes con la imagen de su negocio, amortizaciones de contratos de exclusividad, entre otros.

3.1.5. Gastos de Administración

En lo que al gasto por administración de la empresa se refiere se deben de incluir todos los pagos que la empresa realiza al personal administrativo y todos los gastos en lo que

estos incurren, tales como los sueldos, el mantenimiento de las oficinas en donde laboran, el equipo de computo y sistemas que se necesitan para la administración, etc.

3.2. Herramientas financieras

El Estado de Resultados es indispensable para poder dar seguimiento a lo presupuestado. Con este se hará una comparación entre el resultado de la empresa real y el presupuestado. Con esto se le podrá ir dando seguimiento a la venta y al gasto de tal forma que durante el ejercicio se pueda ir corrigiendo y ajustando la operación para lograr al final el resultado esperado.

La EBITDA por sus siglas en ingles se refiere a la utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones. Es indispensable revisar este indicador puesto que nos mostrará el resultado real sin partidas virtuales que la empresa tendrá.

3.3. Tipo y alcance de la investigación (empresas distribuidoras de bebidas)

El tipo de investigación es bibliográfica porque se hizo una recopilación en el marco teórico de fuentes escrita. De igual manera es cuantitativa porque se probará con un caso real numérico.

El alcance de la investigación es aplicable a todas las empresas medianas y grandes que se dediquen a la distribución y venta de bebidas.

4. MODELO PARA REALIZAR EL PRESUPUESTO DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS

Debido a la importancia que tiene el presupuesto para medir el resultado de las empresas conforme a lo que los inversionistas esperan y a las complicaciones que se tienen para elaborarlo, se implementó un modelo que facilita la estimación del resultado que permite al usuario elaborar un presupuesto de manera simple y hacer una presentación del mismo de los resultados que se esperan conforme al año anterior. Este modelo sirve para empresas distribuidoras de bebidas, sin embargo podría adaptarse para que funcionara en cualquier tipo de distribuidora.

Una vez que las metas (resultado esperado) son fijadas por los inversionistas y la dirección general se comienza a elaborar el presupuesto tomando como base para su cálculo el resultado obtenido en el año anterior. Aquí deben de considerarse las acciones y decisiones necesarias para obtener los rendimientos sobre la inversión realizada por los accionistas, tales como incremento en la participación del mercado, incrementos de precios, estrategias para reducción de gastos, inflación, entorno macroeconómico, el mercado, etc.

Para elaborar este modelo y ver su funcionalidad, se utilizó como ejemplo las cifras de una compañía que se dedica a la distribución de bebidas en el bajío.

El primer paso es crear una carpeta en C: con el nombre “Modelo Estado de Resultados” y guardar los archivos en esta carpeta. Una vez guardados los archivos, se debe abrir el archivo “Panel de Control”.

4.1. Resultado Año Anterior

Para iniciar con el presupuesto es necesario conocer el resultado del año anterior, el primer paso es cargar el estado de resultados. Para comenzar se debe de oprimir el botón de “Cifras Año Anterior” que se encuentra en el menú principal del modelo.



Figura 4.1. Menú Principal. Fuente: Elaboración Propia.

Este botón llevará a la siguiente pantalla en donde se deberá de cargar en primer lugar el Estado de Resultados del año anterior, para lo cual se deberá de oprimir el botón “Estado Resultados Año Anterior”.



Figura 4.2. Menú cifras año anterior. Fuente: Elaboración propia.

Tras oprimir el botón “Estado Resultados Año Anterior”, llevará a la siguiente pantalla en donde es necesario cargar el resultado obtenido en el ejercicio anterior. En este paso se deberán de cargar las cifras en todas las celdas grises, comenzando por la venta total del año anterior. Las cifras del resultado es necesario que se carguen de manera mensual. El resultado sólo contempla; ventas, descuentos y bonificaciones, costos y gastos (fijos y variables) para así llegar solamente hasta la utilidad de operación.

Tabla 4.1.*Estado de resultados año anterior*

Estado de Resultados

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Venta de Cerveza Nacional	246,576,885	242,683,370	220,536,244	359,663,899	3,049,654,806.00
Venta de Cerveza Importada	1,310,049	1,254,761	1,159,534	1,995,476	16,097,414.00
Venta de Refrescos Vinos y Licores	3,611,408	3,703,597	2,864,989	3,570,103	40,804,470.00
Otros Ingresos Normales	4,679,218	4,622,973	5,023,467	6,113,076	63,113,894.00
VENTAS TOTALES	256,177,560	252,264,701	229,584,234	371,342,554	3,169,670,584.00
Bonificaciones en Especie Cerveza Promocionada	4,030,243	4,282,017	3,983,354	4,247,582	49,106,236.00
Descuentos y Devoluciones Sobre Ventas	15,711,957	13,663,430	13,106,441	21,124,043	162,611,861.00
Descuentos para Apoyos	-	-	-	-	-
Descuentos para Amort. de Contratos Preferenciales	3,105,775	2,807,794	2,752,797	3,723,631	38,982,250.00
TOTAL DE BONIFICACIONES	22,847,975	20,753,241	19,842,592	29,095,256	250,700,347.00
VENTAS NETAS	233,329,585	231,511,460	209,741,642	342,247,298	2,918,970,237.00
Costo de Producto	140,760,295	140,255,616	130,743,814	211,376,552	1,800,115,837.00
Costo de Almacenaje	2,352,555	2,383,826	2,472,829	2,828,465	28,519,340.00
Costo de Otros Ingresos Normales	4,275,093	4,186,761	3,453,968	4,862,948	54,767,175.00
Ajuste al Costo de Producto	281,911	2,562	762	470,672	53,906.00
COSTO DE VENTAS	147,669,854	146,828,765	136,671,373	218,597,293	1,883,456,258.00
UTILIDAD BRUTA	85,659,731	84,682,695	73,070,269	123,650,005	1,035,513,979.00
Depreciacion	4,284,028	4,277,186	6,598,524	4,876,325	51,443,020.00
Sueldos y Salarios de Distribución	17,579,883	21,159,834	18,633,579	17,845,730	218,587,312.00
Artículos Promocionales	576,656	300,514	450,241	793,638	6,162,078.00

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que se terminó con la captura del resultado del ejercicio anterior, se debe de oprimir el botón “Panel de Control” de esta manera se regresará al panel de “Cifras Año Anterior” y se guardarán automáticamente los cambios realizados.

Tabla 4.2.

Estado de resultados base



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Venta de Cerveza Nacional	206,560,425	218,183,908	248,817,826	270,603,396	293,605,635
Venta de Cerveza Importada	982,433	1,140,916	1,180,062	1,444,794	1,279,266
Venta de Refrescos Vinos y Licores	2,448,539	2,601,047	2,637,806	3,274,844	4,570,347
Otros Ingresos Normales	5,719,030	4,349,195	4,549,421	5,351,630	6,444,459
VENTAS TOTALES	215,710,427	226,275,066	257,185,115	280,674,664	305,899,707
Bonificaciones en Especie Cerveza Promocionada	5,195,951	3,189,239	3,636,172	3,952,862	4,286,833
Descuentos y Devoluciones Sobre Ventas	7,483,419	12,924,933	12,550,423	13,465,135	14,481,419
Descuentos para Apoyos	-	-	-	-	-
Descuentos para Amort. de Contratos Preferenciales	2,430,500	3,274,198	4,439,689	3,646,753	3,364,591
TOTAL DE BONIFICACIONES	15,109,870	19,388,370	20,626,284	21,064,750	22,132,843
VENTAS NETAS	200,600,557	206,886,696	236,558,831	259,609,914	283,766,864
Costo de Producto	119,934,801	131,401,672	148,528,398	161,640,737	176,389,286
Costo de Almacenaje	2,166,959	1,779,999	2,223,091	2,039,739	2,397,490
Costo de Otros Ingresos Normales	4,872,859	3,822,465	3,535,740	5,403,889	5,195,317
Ajuste al Costo de Producto	2,338	3,466	4,651	5,916	3,775
COSTO DE VENTAS	126,976,957	137,007,602	154,291,880	169,090,281	183,985,868
UTILIDAD BRUTA	73,623,600	69,879,094	82,266,951	90,519,633	99,780,996
Depreciacion	3,893,485	3,873,657	3,874,339	3,819,426	3,905,694
Sueldos y Salarios de Distribución	20,492,325	13,697,913	17,063,531	13,536,022	20,147,538

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez regresado al menú de las cifras del año anterior, será necesario continuar con la captura del volumen real vendido en el ejercicio pasado, el cual se tomará como

base para hacer el presupuesto. Todo el presupuesto de las distribuidoras de bebidas, se basa en el volumen estimado a vender durante el ejercicio para el que se consideran hacer las proyecciones. Ahora es necesario cargar en el modelo el volumen real vendido previamente, para esto se presiona el botón “Volumen Año Anterior” que se puede observar en la figura 4.2.

Ya que se presionó el botón de “Volumen Año Anterior” saldrá la siguiente pantalla (tabla 4.3) en donde será necesario cargar el volumen por cada uno de los productos (sku) que se distribuyen, este se hará en las celdas de color gris.

Tabla 4.3.

Volumen por sku



		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
AMBAR 24/355	0146	3,301.51	2,937.79	3,424.25	3,266.97	3,723.67	3,240.50	3,475.05	2,785.87	2,661.14	2,775.39
AMBAR 24/4	0326	1,381.82	1,298.46	1,461.80	1,690.44	1,747.21	1,502.84	1,664.58	1,410.27	1,349.35	1,436.31
CANASTILLA 355	0143	1.64	0.31	-	0.62	2.73	14.20	-	-	9.05	2.36
CLARA 24/4	0334	742.87	696.47	704.92	911.50	1,068.06	858.55	895.08	770.87	788.01	733.16
CLARA 24/355	0141	10,366.53	10,271.25	11,563.35	12,327.44	14,447.70	12,656.63	12,870.42	11,449.19	11,105.82	11,029.51
HI-CONE 24/2	0114	904.91	1,167.92	1,431.27	1,402.99	1,275.02	1,053.58	946.23	965.08	909.08	898.95
LIGHT 6 PACK 355 ML	0715	283.63	283.63	283.63	283.63	283.63	283.63	283.63	302.20	346.42	363.89
GRABADA 12/1	1302	44,119.19	46,139.65	50,795.11	57,970.87	61,802.08	52,268.50	52,404.63	49,268.10	47,424.98	49,339.97
MEGAFAMILIAR 1.2	0121	11,029.80	11,534.91	12,698.78	14,492.72	15,400.52	13,067.12	13,101.16	12,317.02	11,856.24	12,334.99
XXX											
CORONA		72,131.89	74,329.41	82,363.11	92,345.94	99,540.61	84,945.54	85,640.79	79,288.61	76,450.10	78,914.53
BARRIL CHOPE 1/2	0802	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BARRIL CHOPE 1/4	0803	96.57	100.34	114.84	72.79	83.52	149.93	96.57	100.34	114.84	72.79
BOTE 24/12	1254	31,348.49	31,776.87	36,726.74	37,778.79	42,882.27	35,785.96	35,160.00	32,640.21	35,628.17	30,888.66

Fuente: Elaboración propia.

Una vez cargado el volumen del año anterior se debe de continuar con la carga de las listas de precios de venta y precios de costo, para lo cual será necesario regresar al panel de “Cifras Año Anterior” (figura 4.2) y presionar los botones de “Lista de Precio de Venta” y “Lista de Precio de Costo” respectivamente.

Al presionar cada uno de estos botones el modelo llevara a las pantallas de lista de precios de venta (tabla 4.4) y lista de precios de costo (tabla 4.5) en donde es necesario cargar los precios de venta y costo según corresponda y al finalizar la carga se regresa con el botón “Panel de Control” el cual guardará los cambios automáticamente. (Para el modelo se ocupo la lista de precios de botella cerrada de la agencia Celaya)

Tabla 4.4.

Lista de precios de venta



CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO SIN IMPUESTOS
0107	CORONA EXTRA CLARA MANA 6 PACK	98.78
0108	CORONA EXTRA CLARA 12 LOOSE PA	98.78
0114	CORONA BOTE 24/2 HI-CONE TRADI	148.87
0115	CORONA BOTE HI-CONE 24/2 MODER	138.43
0116	CORONA BOTE 8 PACK HI-CONE TRA	138.43
0117	CORONA BOTE 24/2 HI-CONE VERAN	138.43
0120	CORONA EXTRA MEGAFAMILIAR 12/1	153.74
0121	CORONA EXTRA MEGAFAMILIAR 12/1	153.74
0126	CORONA EXTRA AMBAR 24/2 TRADIC	98.78
0128	CORONA BOTE 6 PACK TERMOENCOGI	138.43
0133	CORONA EXTRA CLARA JASPEADA 24	98.78
0134	CORONA EXTRA CLARA 24/2 DIVISI	98.78
0135	CORONA EXTRA CLARA 12 LOOSE PA	98.78
0138	CORONA BOTE CHELERA 24/2 TRADI	137.74
0140	CORONA BOTE REFRICHELADOR 12 P	138.43
0141	CORONA EXTRA CLARA 24/355 ML	105.04
0142	CORONA EXTRA CLARA 24/355 ML M	98.78
0143	CORONA EXTRA CLARA CANASTILLA	105.04
0144	CORONA EXTRA CLARA CANASTILLA	98.78
0145	CORONA EXTRA CLARA JASPEADA 24	105.04

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, después de la carga de los precios de venta, es necesario cargar los precios de costo, al finalizar de igual forma se oprime el botón de “Panel de Control” y los cambios se almacenarán automáticamente.

Tabla 4.5.

Lista de Precios de Costo

Lista de Precios de Costo



		Costo sin impuestos
XXX		
XXX		
XXX		
NEGRA MODELO		
AMBAR 24/4	1544	40.81
VICTORIA 24/355	1540	63.00
CHAP 6 PACK 24/2	1529	88.35
FAMILIAR 12/1	1702	66.91
MEGAFAMILIAR	1502	96.48
XXX		
XXX		
VICTORIA		
BALLENA 12/1	1802	70.11
BOTE SP 24/12	1854	81.19
CUARTO 20/4	1820	
PACIFICO 24/355	6140	64.37
XXX		
XXX		
XXX		
PACIFICO		

Fuente: Elaboración propia.

Ya cargados los precios de venta y precios de costo, hay que cargar los reversos del resultado. En la estructura del financiero de la empresa sobre la que se trabajó el modelo, no todo el resultado se ve en el anverso, por lo que el “otros” se ve en los reversos del estado de resultados. Para hacer la carga de los reversos, se presiona el botón “Reverso” en el menú de las “Cifras Año Anterior” (figura 4.2).

Como se mencionó, el botón “reverso” llevará a la pantalla de reversos año anterior (tabla 4.6) en donde se deberán cargar los tres reversos del estado de resultados (almacenaje, distribución y administración).

Tabla 4.6.

Reversos año anterior

Reverso de Almacenaje

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
001 OTROS GASTOS DE PREVISIÓN	0	0	7,000	0	-7,000	0	7,000
002 GASTOS DE VIAJE (VIATICOS)	5,673	11,415	11,836	5,551	13,964	34,746	57,251
003 SEGUROS Y FIANZAS	29,055	29,055	29,055	29,055	29,055	29,055	0
004 UNIFORMES AL PERSONAL	2,921	27,279	13,533	20,431	306	8,174	1,931
005 EQUIPO DE SEGURIDAD	1,708	959	821	2,688	2,446	2,256	4,431
006 IMPUESTOS Y DERECHOS LOCA	65	63	46	35	126	306	450
007 IMPUESTO PREDIAL	0	0	0	0	0	0	0
008 GASTOS LEGALES Y AVALUOS	0	0	0	0	0	0	0
009 TENENCIAS, PLACAS, REVIST	0	0	0	0	0	0	0
010 CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	0	0	0	0	0	0	0
011 PAPELER Y ARTÍCULOS DE	8,740	5,343	4,340	10,543	25,087	5,700	29,439

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber cargado todas las cifras del año anterior que es la base del presupuesto es necesario regresar al menú principal (figura 4.1) para continuar con la elaboración del presupuesto.

4.2. Presupuesto de Ingresos

Para este punto se concluyó con la carga del resultado obtenido previamente, el cual servirá de base para elaborar el presupuesto del resultado del próximo año.

Como ya se ha mencionado cualquier presupuesto se debe comenzar a elaborar por la venta, puesto que en función a esta se deberá de pensar en las decisiones necesarias que habrán de tomarse para llegar al resultado o utilidad que los accionistas están esperando obtener de los recursos invertidos en la empresa.

Para comenzar a realizar el presupuesto del ingreso, es necesario presionar el segundo botón del menú principal (figura 4.1) “Ventas”. En el menú de ventas (figura 4.3) se debe comenzar por realizar el presupuesto de las variaciones en el volumen por cada una de las marcas de tal forma que se alcance la meta comprometida y después se considerarán las variaciones en los precios de venta una de las variables más importantes que es susceptible a manipular para alcanzar el resultado necesario.



Figura 4.3. Presupuesto de Ingreso. Fuente: Elaboración propia.

El botón del volumen y lista de precios despliega la pantalla del presupuesto de variación por SKU (tabla 4.7) en donde es necesario capturar las cifras de variación en la venta de volumen y precio, considerando las metas de participación en el mercado que fueron fijadas en un inicio.

Tabla 4.7.

Presupuesto de Variación por sku

VOLUMEN PARA PRESUPUESTO

Tipo de Incremento Volumen Lista de Precio

Selecciona Marca

CORONA %

Marca	Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	Porcentaje
Corona	1,002,313.23	1,002,313.23	.00	0.00%
Modelo Especial	451,075.08	451,075.08	.00	0.00%
Negra Modelo	20,035.16	20,035.16	.00	0.00%
Victoria	858,499.66	858,499.66	.00	0.00%
Pacifico	48,157.76	48,157.76	.00	0.00%
Estrella	25,828.79	25,828.79	.00	0.00%
Montejo	4,315.62	4,315.62	.00	0.00%
Leon Negra	32,831.92	32,831.92	.00	0.00%
Barril	2,591.07	2,591.07	.00	0.00%
Barrilito	93,808.40	93,808.40	.00	0.00%
Cerveza Nacional	2,539,456.70	2,539,456.70	.00	0.00%
Budweiser	6,132.18	6,132.18	.00	0.00%
O'Douls	3,212.30	3,212.30	.00	0.00%
Tsingtao	.00	.00	.00	
Carlsberg	.00	.00	.00	
Cerveza Importada	9,344.48	9,344.48	.00	0.00%
Total Cerveza	2,548,801.18	2,548,801.18	.00	0.00%

Salir Limpiar Generar

Fuente: Elaboración propia.

Para hacer el presupuesto del volumen, el modelo tiene la facilidad de hacerlo por marca de tal forma que se puede capturar un porcentaje de variación por cada una de las marcas que se distribuyen para llegar a un total de incremento en volumen de acuerdo a

las metas de participación en el mercado. Es importante resaltar que cada vez que se inserta una cifra en el porcentaje de variación se debe oprimir el botón “Generar”.

Tabla 4.8.

Presupuesto de Variación por sku de Cerveza Nacional

VOLUMEN PARA PRESUPUESTO

Tipo de Incremento Selecciona Marca BARRILITO

Volumen BARRILITO %

Lista de Precio

Marca	Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	Porcentaje
Corona	1,002,313.23	1,037,394.54	35,081.31	3.50%
Modelo Especial	451,075.08	469,118.09	18,043.01	4.00%
Negra Modelo	20,035.16	20,836.57	801.41	4.00%
Victoria	858,499.66	889,405.65	30,905.99	3.60%
Pacifico	48,157.76	49,120.92	963.16	2.00%
Estrella	25,828.79	.00	-25,828.79	-100.00%
Montejo	4,315.62	4,401.93	86.31	2.00%
Leon Negra	32,831.92	33,816.88	984.96	3.00%
Barrii	2,591.07	2,632.53	41.46	1.60%
Barriito	93,808.40	96,153.61	2,345.21	2.50%
Cerveza Nacional	2,539,456.70	2,602,880.71	63,424.01	2.50%
Budweiser	6,132.18	6,132.18	.00	0.00%
O'Douls	3,212.30	3,212.30	.00	0.00%
Tsingtao	.00	.00	.00	
Carlsberg	.00	.00	.00	
Cerveza Importada	9,344.48	9,344.48	.00	0.00%
Total Cerveza	2,548,801.18	2,612,225.19	63,424.01	2.49%

Fuente: Elaboración Propia.

En este punto se debe de ir capturando la variación que se estima llegar por marca. El incremento se hará con relación al volumen vendido el ejercicio anterior, cifra que fue cargada en el modelo previamente.

En el ejercicio anterior (tabla 4.8) se hizo como ejemplo una variación por marca hasta llegar a un incremento en volumen total de cerveza nacional del 2.5%. Este se debe de realizar de acuerdo a las necesidades de incremento de participación de cada una de las marcas. También se consideró la salida de una marca metiendo menos 100%.

De igual forma se deben de presupuestar las variaciones en el volumen de venta de cerveza internacional (tabla 4.9) que aunque participa con un nivel bajo del ingreso, se debe de controlar para ir incrementando paulatinamente su distribución.

Tabla 4.9.

Presupuesto de variación por sku de cerveza importada

Budweiser	6,132.18	6,408.13	275.95	4.50%
O'Douls	3,212.30	3,340.79	128.49	4.00%
Tsingtao	.00	.00	.00	
Carlsberg	.00	.00	.00	
Cerveza Importada	9,344.48	9,748.92	404.44	4.33%
Total Cerveza	2,548,801.18	2,612,629.63	63,828.45	2.50%

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber presupuestado el volumen, será necesario ingresar el incremento en los precios que se tiene esperado hacer. Este se calculará con base en la lista de precios que previamente se cargó en las cifras del año anterior. Para realizar el incremento se debe de ir al botón de “Lista de Precio” e ingresar un incremento o disminución en los precios (tabla 4.10) según sea el caso como se muestra en la tabla del presupuesto de ingreso por SKU.

Tabla 4.10.

Presupuesto de ingreso en pesos por sku

VOLUMEN PARA PRESUPUESTO

Tipo de Incremento: Volumen Lista de Precios

Tipo: Variación: %

Marca	Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	Porcentaje
Corona	1,173,417,621.60	1,275,211,600.28	101,793,978.68	8.68%
Modelo Especial	785,307,140.60	857,555,397.53	72,248,256.93	9.20%
Negra Modelo	32,732,593.76	35,743,992.38	3,011,398.62	9.20%
Victoria	980,817,349.35	1,066,933,112.62	86,115,763.27	8.78%
Pacífico	64,222,324.03	68,782,109.04	4,559,785.01	7.10%
Estrella	37,110,538.62	.00	-37,110,538.62	-100.00%
Montejo	4,897,905.43	5,245,656.72	347,751.29	7.10%
Leon Negra	40,444,690.67	43,740,932.96	3,296,242.29	8.15%
Barril	2,796,963.48	2,983,800.64	186,837.16	6.68%
Barrilito	131,741,456.08	141,786,742.10	10,045,286.02	7.62%
Cerveza Nacional	3,253,488,583.61	3,497,983,344.26	244,494,760.65	7.51%
Budweiser	13,169,690.16	13,762,326.22	592,636.06	4.50%
O'Douls	6,242,485.71	6,492,185.14	249,699.43	4.00%
Tsingtao	.00	.00	.00	
Carlsberg	.00	.00	.00	
Cerveza Importada	19,412,175.87	20,254,511.36	842,335.49	4.34%
Total Cerveza	3,272,900,759.48	3,518,237,855.62	245,337,096.14	7.50%

Botones: Salir Limpia Generar

Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo de la tabla del presupuesto de ingresos por SKU (tabla 4.10) se proyectó un incremento del 5% en los precios de venta, por lo que combinado con el incremento en el volumen se estaría presupuestando una incremento del 7.5% en la venta total con respecto al año anterior. La tabla anterior, nos muestra la participación de cada una de las marcas en la venta total en pesos.

Terminado el presupuesto de venta, se oprime el botón “Salir” y los cambios se guardan automáticamente y el modelo regresa a la pantalla del presupuesto de Ventas para continuar con la proyección del ingreso.

El volumen se proyecta en litros sin embargo es muy importante poder ver el cartonaje que se ha presupuestado de tal forma que la fuerza de ventas pueda saber en cartones lo que tiene que vender de cada uno de los SKUs y de las marcas y mes a mes, por esto el modelo tiene un reporte del volumen que se ha presupuestado convertido a cartones, para poder llegar a las metas fijadas. Este se encuentra el menú del presupuesto de ingreso en el botón ver cartonaje proyectado (figura 4.3).

El modelo se prueba con una distribuidora de cerveza, que también distribuye refresco y agua embotellada. Sería importante hacer el mismo procedimiento para hacer el presupuesto de estos productos, sin embargo, por la poca participación que tienen estos en la venta y para no hacer tan complicado el modelo, se considera solo una variación en porcentaje con referencia en la cifra alcanzada en pesos el año anterior.

Adicional al refresco y el agua, también se tiene venta de envase y de algunos artículos promocionales que el modelo considera de igual forma una variación en la cifra con respecto a la que se obtuvo el año anterior.

Para hacer el presupuesto de estos dos renglones del estado de resultados, se presiona el botón de “Venta de Refresco y Otros Ingresos” el cual se encuentra en el menú del presupuesto de ingresos (figura 4.3). Aquí saldrá la pantalla de variación estimada en la venta de refresco (tabla 4.11) en donde se elegirá el renglón del financiero a presupuestar.

Tabla 4.11.*Variación estimada en venta de refresco y otros ingresos*

REFRESCO Y OTROS INGRESOS

Cuenta

Venta de Refrescos, Vinos y Licores

Variación

5.5 %

Venta de Refresco

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia
40,804,470.00	43,048,715.85	2,244,245.85

Salir Limpiar Generar

Fuente: Elaboración propia.

En este ejemplo se presupuestó un incremento del 5.5% en la venta de refresco con respecto al año anterior y el modelo muestra las cifras que se presupuestaron.

Una vez presupuestado la venta de Refresco, se hará el presupuesto de Otros Ingresos Normales en donde en este ejemplo se registra la venta de agua, envase y artículos publicitarios. Para hacer esta proyección, se debe seleccionar el renglón de otros ingresos normales en la variación estimada de refrescos y otros ingresos normales (tabla 4.11). Concluido el presupuesto de “Otros Ingresos” se presiona el botón “Salir” y así el modelo regresará al menú del presupuesto de ingreso (figura 4.3).

Ahora se hará el presupuesto de los descuentos y bonificaciones, para lo cual es necesario presionar el botón de “Bonificaciones y Descuentos” y saldrá la pantalla de

porcentajes de descuento sobre la venta (tabla 4.12). Para proyectar estas líneas del financiero, el modelo lo hace con relación a un porcentaje sobre la venta.

Tabla 4.12.

Porcentajes de descuento sobre la venta

BONIFICACIONES

Cuenta

Variacion

 %

	Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%/Año Ant	%/Vta Total
Bonificaciones en Especie Cerveza Promocionada	<input type="text"/>				
Descuentos y Devoluciones Sobre Venta	<input type="text"/>				
Descuentos para Apoyo Licencias	<input type="text"/>				
Descuentos Amortizacion Contratos Pref.	<input type="text"/>				
Total Bonificaciones y Descuentos	<input type="text"/>				

Fuente: Elaboración propia.

El modelo da oportunidad de calcular los descuentos y bonificaciones por cada una de los renglones que integran el total de la línea y para hacer la proyección se cargan los porcentajes sobre la venta que representa cada uno de los renglones que integran el concepto.

Tabla 4.13.

Descuento total sobre la venta

BONIFICACIONES					
Cuenta					Variacion
Descuentos para Amortizacion de Contratos Preferenciales					%
	Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%/Año Ant	%/Vta Total
Bonificaciones en Especie Cerveza Promocionada	49,106,236.00	52,791,796.89	3,685,560.89	7.51%	1.50%
Descuentos y Devoluciones Sobre Venta	162,611,861.00	174,212,929.75	11,601,068.75	7.13%	4.95%
Descuentos para Apoyo Licencias	.00	.00	.00		0.00%
Descuentos Amortizacion Contratos Pref.	38,982,250.00	41,624,194.86	2,641,944.86	6.78%	1.18%
Total Bonificaciones y Descuentos	250,700,347.00	268,628,921.51	17,928,574.51	7.15%	7.63%
		Salir	Limpiar	Generar	

Fuente: Elaboración propia.

En el ejercicio de descuento total sobre la venta (tabla 4.13) se presupuestó un incremento del 6.81 por ciento más que el año anterior en pesos sin embargo la venta crece un 7.5 por ciento en el presupuesto de ingreso por sku (tabla 4.10) por lo que se está proyectando otorgar menos descuentos. Esto es posible verlo por el porcentaje sobre la venta que representan los descuentos, cuando el porcentaje es mayor, los descuentos y

bonificaciones aumentan, por el contrario cuando el porcentaje sobre la venta es menor al del año anterior, significa que se están otorgando menos descuentos.

Una vez terminada la proyección de las bonificaciones y descuentos, se presiona el botón “Salir” y se regresa a la pantalla de del presupuesto de ingresos (figura 4.3).

El siguiente paso en el menú de ventas es presionar el botón “Generar Estado de Resultados”, para que corra el modelo el presupuesto de ingresos y se refleje en el Estado de Resultados. Es importante señalar que hasta este momento solo se ha presupuestado la parte de la venta por lo que el financiero presupuesto solo tendrá cifras hasta la Venta Neta.

4.3. Presupuesto de Egresos

Una vez terminado el presupuesto de la venta, es necesario hacer el presupuesto de los costos y gastos (fijos y variables), para así poder llegar al final a una utilidad o rendimiento. Es necesario ajustar el gasto y tratar de reducir lo más posible para llegar al resultado que los accionistas están esperando por su dinero. Para el presupuesto del gasto será necesario considerar variables macroeconómicas como la inflación y tipo de cambio así como las inversiones a realizar y todas las iniciativas que se tengan contempladas desarrollar durante todo el ejercicio.

Para comenzar con el presupuesto del gasto en el modelo, se debe comenzar por el panel del menú principal (figura 4.1) y presionar el botón “Costos y Gastos de Operación”.

Una vez que se presionó el botón aparecerá el menú de costos y gastos de operación (figura 4.4). Para hacer el presupuesto de los egresos de la distribuidora, se deberá de comenzar por la variación en los precios de costo de los productos que se distribuyen, para esto se debe oprimir el botón “Variación Lista de Costo”.



Figura 4.4. Presupuesto del Egreso. Fuente: Elaboración propia.

La variación en el costo es muy similar a la variación en el precio de venta, por lo que el modelo pedirá un porcentaje de cambio en el precio de costo con respecto al año anterior (base de presupuesto).

Tabla 4.14.

Variación en precios de lista

VARIACION LISTA DE COSTO

Tipo
Variacion

CERVEZA IMPORTADA
%

Marca	Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	Porcentaje
Corona	744,711,624.55	789,394,322.02	44,682,697.47	6.00%
Modelo Especial	504,095,532.34	534,341,264.28	30,245,731.94	6.00%
Negra Modelo	20,787,251.92	22,034,487.03	1,247,235.11	6.00%
Victoria	611,676,338.54	648,376,918.85	36,700,580.31	6.00%
Pacifico	42,192,834.81	44,724,404.90	2,531,570.09	6.00%
Estrella	27,990,700.02	29,670,142.02	1,679,442.00	6.00%
Montejo	2,994,088.56	3,173,733.88	179,645.32	6.00%
Leon Negra	23,665,449.03	25,085,375.97	1,419,926.94	6.00%
Barril	1,642,873.05	1,741,445.43	98,572.38	6.00%
Barrilito	103,420,457.89	109,625,685.36	6,205,227.47	6.00%
Cerveza Nacional	2,083,177,150.72	2,208,167,779.76	124,990,629.04	6.00%
Budweiser	8,559,311.32	8,901,683.77	342,372.45	4.00%
O'Douls	4,005,189.69	4,165,397.28	160,207.59	4.00%
Tsingtao	.00	.00	.00	
Carlsberg	.00	.00	.00	
Cerveza Importada	12,564,501.01	13,067,081.05	502,580.04	4.00%
Total Cerveza	2,095,741,651.73	2,221,234,860.81	125,493,209.08	5.99%

Salir
Limpiar
Generar

Fuente: Elaboración propia.

En la variación en precios de lista, se consideró un incremento del 6 por ciento para cerveza nacional y del 4 por ciento para cerveza importada. El modelo considera los precios de costo cargados en un inicio en la lista de precios de costo (Tabla 4.5) y les aplica la variación que se le indicó en este punto.

Una vez proyectada la variación en los precios de costo, se deben de proyectar todas las líneas del financiero siguientes relacionadas con el gasto. El modelo da oportunidad de ir haciendo dos tipos de variaciones.

La primer variación es por “Otras Iniciativas” en donde se debe de considerar cualquier incremento o disminución en lo que el gasto representa como por ejemplo incremento en las inversiones de capital como equipo de transporte, mobiliario y equipo, fomentos al mercado, material publicitario entre otros, también se deben de considerar las variaciones en los gastos de operación.

La segunda variación se dará por el incremento en los precios para el año proyectado por efectos de la inflación cambios en el índice nacional de precios al consumidor.

Para comenzar con el presupuesto del gasto, es necesario presionar el botón de “Costos y Gastos” que se encuentra en el menú de costos y gastos de operación (figura 4.4) e ir eligiendo cada uno de las líneas del financiero a proyectar.

La primera línea del gasto que se debe de presupuestar es el “Costo de Almacenaje”, en el presupuesto del costo de almacenaje (tabla 4.15) se muestra un incremento del dos por ciento de otras iniciativas y del seis por ciento de incremento por inflación, haciendo un total de ocho por ciento.

Tabla 4.15.

Presupuesto del costo de almacenaje

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Costo de Almacenaje

Otras Iniciativas %

Inflación %

Costo de Almacenaje

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
28,519,340.00	30,800,887.20	2,281,547.20	8.00%

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso es cargar el presupuesto del costo de otros ingresos (tabla 4.16) en donde se muestra un incremento solamente por inflación del cinco por ciento.

Tabla 4.16.

Presupuesto del Costo de Otros Ingresos

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Costo de Otros Ingresos

Otras Iniciativas %

Inflación %

Costo de Otros Ingresos

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
54,767,175.00	57,505,533.75	2,738,358.75	5.00%

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente línea a cargar es la depreciación que tienen los activos de distribución que caen al anverso del estado de resultados, el presupuesto de depreciación (tabla 4.17) se incrementa en un seis por ciento por otras iniciativas.

Tabla 4.17.

Presupuesto de depreciación

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Depreciacion

Otras Iniciativas

6 %

Inflación

%

Depreciacion			
Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
51,443,020.00	54,529,601.20	3,086,581.20	6.00%

Salir
Limpiar
Generar

Fuente: Elaboración propia.

Después se hará el presupuesto de Sueldos por ventas (tabla 4.18), en el ejemplo se proyecta un incremento del uno por ciento por otras iniciativas y cuatro por ciento de incremento a salarios por inflación.

Tabla 4.18.

Presupuesto de sueldos de ventas

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Sueldos y Salarios de Distribucion

Otras Iniciativas

 %

Inflación

 %

Sueldos y Salarios de Distribucion

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
218,587,312.00	229,516,677.60	10,929,365.60	5.00%

Salir

Limpiar

Generar ←

Fuente: Elaboración propia.

Todo el gasto que se realiza para publicidad se considera en el financiero dentro del gasto de distribución. En el caso de artículos publicitarios (tabla 4.19), se consideró en el ejemplo un incremento por inflación del cinco por ciento.

Tabla 4.19.

Presupuesto de artículos publicitarios

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Articulos Promocionales

Otras Iniciativas

 %

Inflación

 %

Articulos Promocionales

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
6,162,078.00	6,470,181.90	308,103.90	5.00%

Salir

Limpiar

Generar ←

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al gasto por refrendo de licencias (tabla 4.20) y el presupuesto de publicidad (tabla 4.21) se estima un incremento del cinco por ciento.

Tabla 4.20.

Presupuesto de gasto por refrendo de licencias

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Gastos por Refrendo Licencias

Otras Iniciativas %

Inflación %

Gastos por Refrendo de Licencias

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
3,669,739.00	3,853,225.95	183,486.95	5.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.21.

Presupuesto de publicidad

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Publicidad Medios Masivos

Otras Iniciativas %

Inflación %

Publicidad en Medios Masivos

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
65,197,622.00	68,457,503.10	3,259,881.10	5.00%

Fuente Elaboración propia.

En la proyección de pago de renta (tabla 4.22) se considera un incremento del cuatro por ciento por otras iniciativas debido al crecimiento del proyecto de negocios propios y cinco por ciento de incremento por inflación.

Tabla 4.22.

Presupuesto de pago de rentas

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Arrendamiento Punto de Venta

Otras Iniciativas **Inflación**

4 % 5 %

Arrendamiento Punto de Venta

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
24,637,235.00	26,854,586.15	2,217,351.15	9.00%

Fuente: Elaboración propia.

El mantenimiento y conservación del área de distribución se proyecta un incremento por inflación del 5 por ciento.

Tabla 4.23.

Presupuesto de mantenimiento

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Mantenimiento y Conservacion

Otras Iniciativas **Inflación**

 % 5 %

Mantenimiento y Conservacion

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
15,639,810.00	16,421,800.50	781,990.50	5.00%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de combustibles y lubricantes (tabla 4.24) para el área de distribución, se considera un incremento del cinco por ciento por efecto de la inflación.

Tabla 4.24.

Presupuesto del gasto en combustibles

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Combustibles y Lubricantes

Otras Iniciativas %

Inflación %

Combustibles y Lubricantes

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
18,748,852.00	19,686,294.60	937,442.60	5.00%

Fuente: Elaboración propia.

La última línea del anverso a presupuestar corresponde a los sueldos del área administrativa (tabla 4.25), considerando un incremento del cuatro por ciento.

Tabla 4.25.

Presupuesto de sueldos de administración

COSTOS Y GASTOS PARA PRESUPUESTO

Cuenta

Sueldos y Salarios de Administracion

Otras Iniciativas %

Inflación %

Sueldos y Salarios de Administracion

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
32,963,734.00	34,282,283.36	1,318,549.36	4.00%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presupuestadas todas las líneas del anverso del financiero, es necesario hacer una proyección de las líneas de los reversos, mismas que por la estructura del financiero se encuentran en las líneas de otros gastos del anverso del estado de resultados. Para esto se presiona el botón de reversos en el menú de costos y gastos de operación (figura 4.4).

El modelo da la oportunidad de hacer una proyección por cada una las líneas que integran el total de los reversos considerando, el prorrateo a los tres departamentos (almacenaje, distribución y administración) con los cuales está integrado el gasto.

Al igual que en los gastos que se reflejan en el anverso del estado de resultados, el presupuesto de los reversos se deberá de separar en una variación por otras iniciativa y otra por la inflación.

Tabla 4.26.

Presupuesto de gastos de previsión del departamento de almacén

REVERSOS

Seleccione el Departamento

Almacenaje
 Distribucion
 Administracion

Cuenta

1 Otros Gastos de Prevision

Otras Iniciativas Inflación

% %

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.27.

Presupuesto de gastos de previsión del departamento de ventas

REVERSOS

Seleccione el Departamento

Almacenaje
 Distribucion
 Administracion

Cuenta

1 Otros Gastos de Prevision

Otras Iniciativas Inflación

% %

Otros Gastos de Prevision

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
3,220,071.00	3,381,074.55	161,003.55	5.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.28.

Presupuesto de gastos de gasto de previsión del departamento de administración

REVERSOS

Seleccione el Departamento

Almacenaje
 Distribucion
 Administracion

Cuenta

1 Otros Gastos de Prevision

Otras Iniciativas Inflación

% %

Otros Gastos de Prevision

Año Anterior	Presupuesto	Diferencia	%
900,942.00	945,989.10	45,047.10	5.00%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez terminada la proyección de los reversos que integran el resultado de la compañía, se ha terminado de realizar el presupuesto por lo que ahora es necesario analizar las cifras que se obtuvieron.

Antes de hacer el análisis es necesario generar el financiero completo, para lo cual se deberán de presionar los botones de generar estado de resultados y generar reverso que se encuentra en el menú de costos y gastos de operación (figura 4.4).

Una vez generados los financieros del Estado de Resultados y los Reversos, se debe presionar el botón “Panel de Control” y así regresar al “Menú Principal”, y así se ha terminado de realizar el presupuesto de los resultados que se obtendrán durante el próximo ejercicio.

5. RESULTADOS, APORTACIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Resultados

Una vez que se ha concluido con la realización del presupuesto, es indispensable hacer un análisis del mismo. Por lo anterior, el modelo nos da la oportunidad de generar el estado de resultados y ver un reporte que acomoda todas las cifras que se han presupuestado en el Estado de Resultados y en los Reversos del Estado de Resultados

Adicional a esto es muy importante hacer una comparación con las cifras alcanzadas en el ejercicio anterior para así determinar si el presupuesto que se hizo es correcto y tiene sentido, y sobre todo llega a las metas planteadas por la dirección general en un inicio. Por esto, el modelo hace una presentación de las cifras.

Para ver las cifras proyectadas del anverso del estado de resultados, es necesario ir al menú principal (figura 4.1) y presionar el botón “Ver Estado de Resultados”, de igual forma para los reversos del estado de resultados se presiona el botón “Ver Reversos”.

Para analizar las cifras que se han presupuestado, es muy útil hacer una comparación con el año anterior que ya son cifras reales y ver que variaciones se están obteniendo. De esta manera se puede ver la congruencia de las cifras que se han presupuestado.

En los resultados el modelo permite ver una comparación gráfica del último ejercicio (base del presupuesto) contra el presupuesto que se ha realizado. Para esto es necesario presionar el botón “Presentación Resultados y Reverso”.

Al presionar este botón se abrirá una presentación gráfica en donde se pueden observar todos los resultados proyectados de todas las líneas contra el resultado real obtenido en el ejercicio anterior.

El modelo realiza una presentación gráfica de todas las líneas que se han presupuestado. Las cifras de venta de Cerveza Nacional (figura 5.1) se observa la venta de cerveza nacional presupuestada por cada uno de los meses del año así como un acumulado del año, en donde se logra un crecimiento para este ejemplo de 419.4MDP que representa un incremento del 13.76 por ciento en venta en pesos.

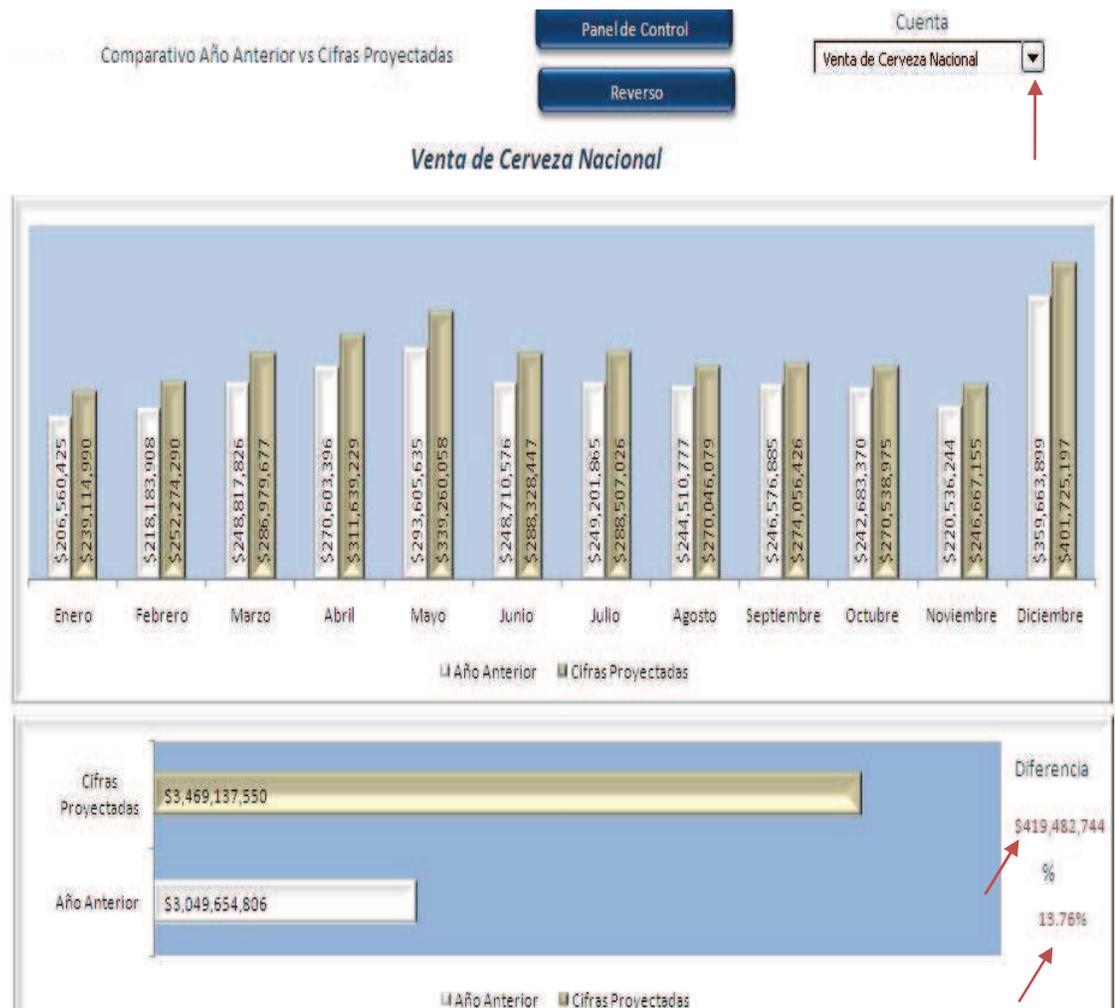


Figura 5.1. Cifras Venta de Cerveza Nacional. Fuente Elaboración propia.

En el presupuesto se proyectó un incremento del 13.54 por ciento en la venta total (figura 5.2) el cual es muy ambicioso pero alcanzable de acuerdo a lo que se espera el

mercado consume, como ya se mencionó es necesario que los vendedores ayuden con la proyección de la cifra de la venta.

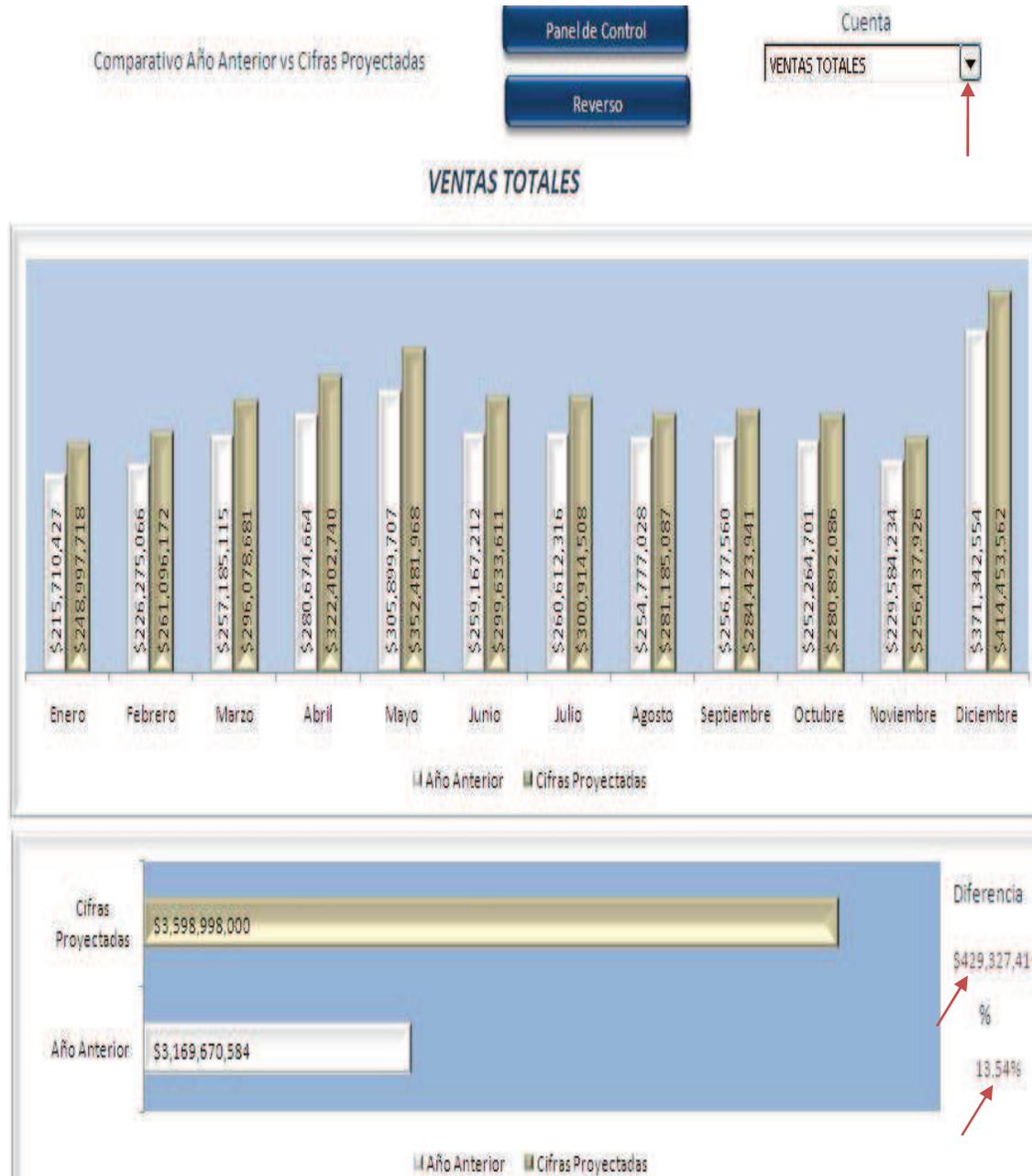


Figura 5.2. Venta Total. Fuente Elaboración propia.

En el total de bonificaciones y descuentos (figura 5.3), se presupuesto otorgar un 6.97 por ciento de descuento con respecto a la venta. Esto está directamente ligado a los clientes que ya existían anteriormente y a la venta y descuentos históricos que estos

tenían así como al incremento en la venta total que da un incremento natural en los descuentos en pesos.

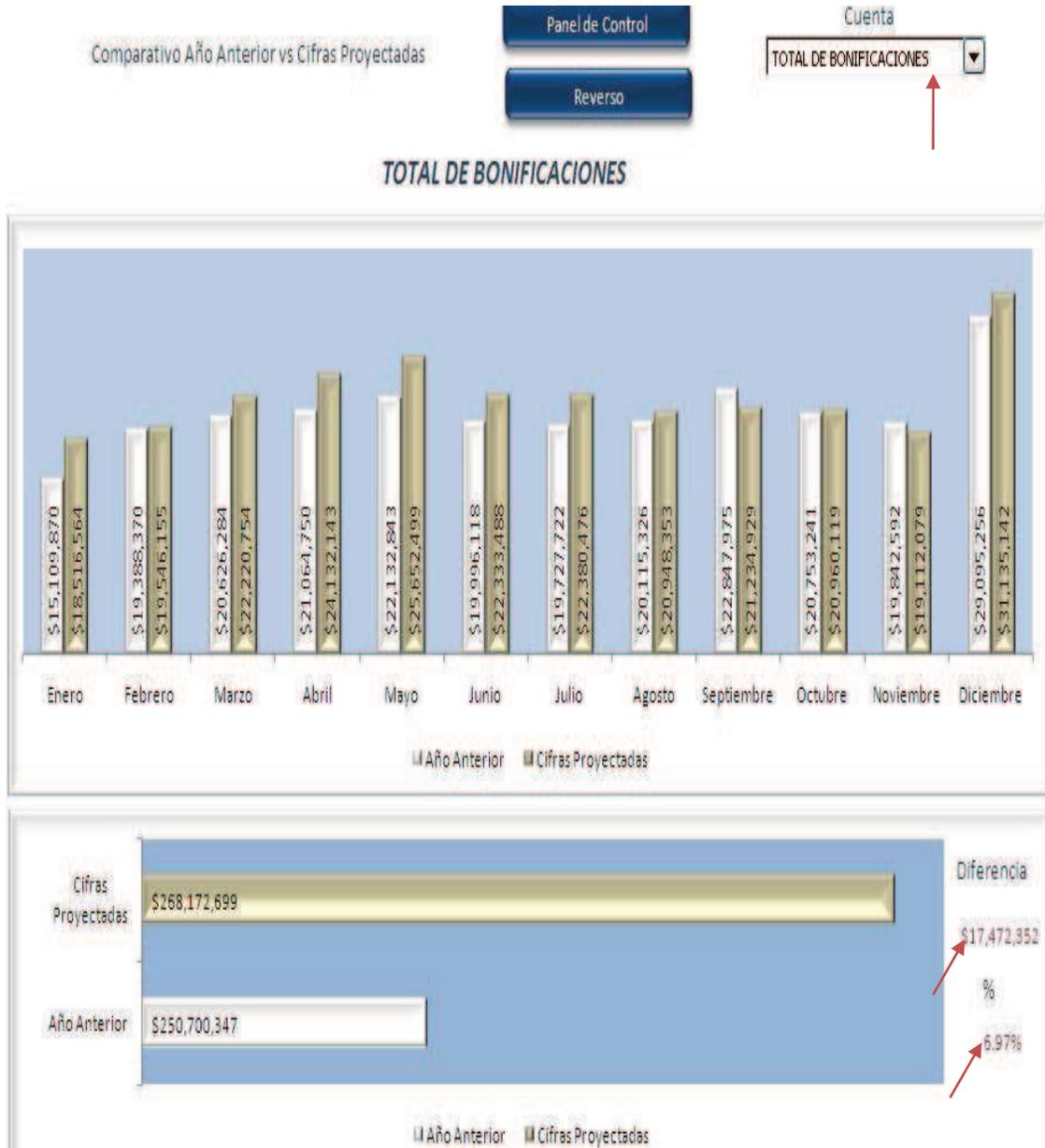


Figura 5.3. Total de bonificaciones. Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el modelo hace una presentación de todas las líneas que se han presupuestado, sin embargo en los resultados que se muestran solo se presentan las líneas más importantes.

En la utilidad bruta (figura 5.4) se proyectó un incremento de 1.2 millones de pesos que representa el 0.11% de incremento. Si se analiza este es muy pequeño lo que significa que estamos disminuyendo algunos costos y principalmente habría que revisar y validar la proyección del costo del producto.

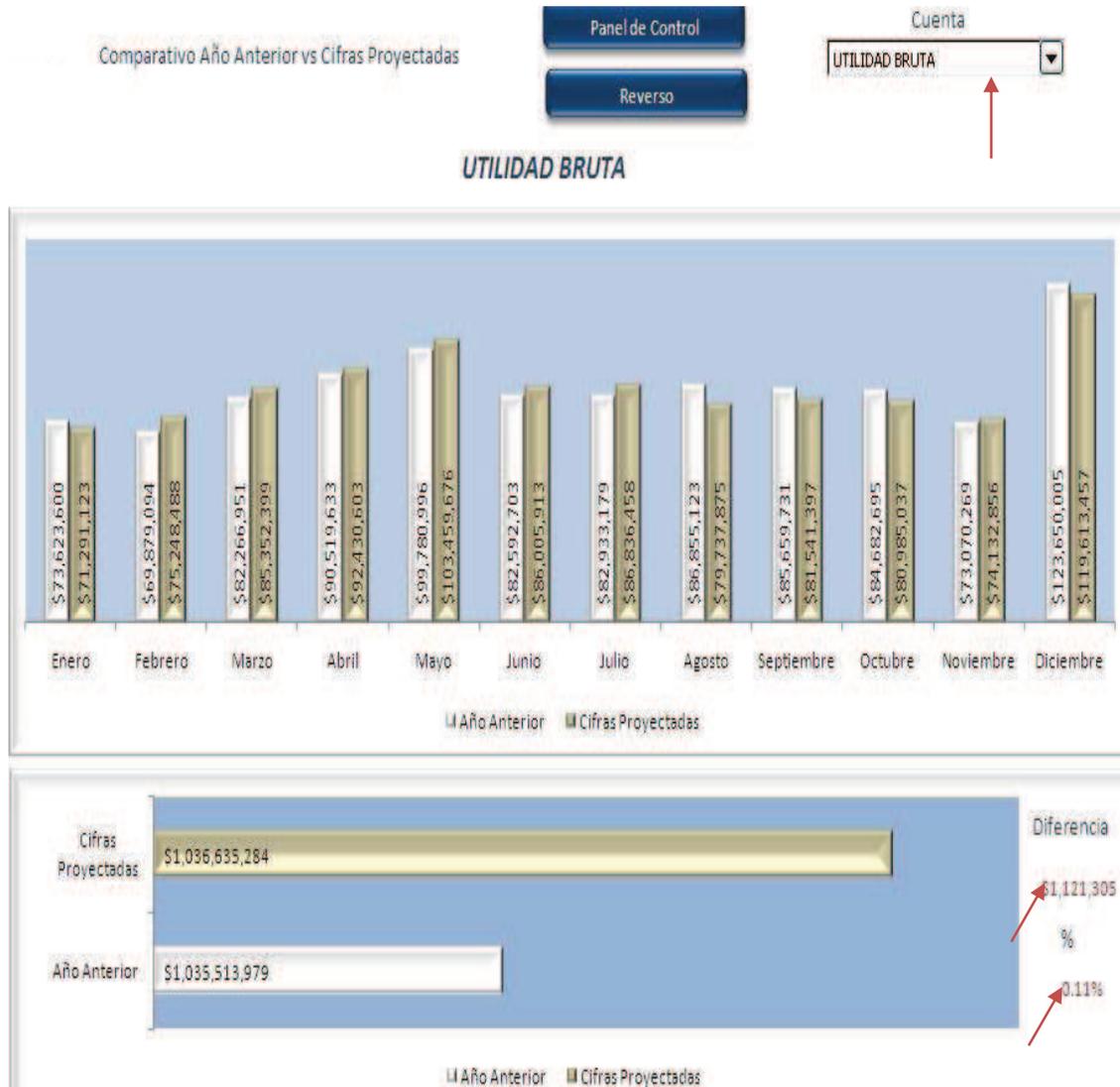


Figura 5.4. Utilidad Bruta. Fuente: Elaboración propia.

Para el presupuesto del gasto de distribución (figura 5.5) se estimó un incremento del 4.53 por ciento que en pesos son 24.7 millones. Esto suena razonable y está alineado al entorno macroeconómico que se espera en donde la inflación esperada para el 2010 es del 4.5 por ciento.

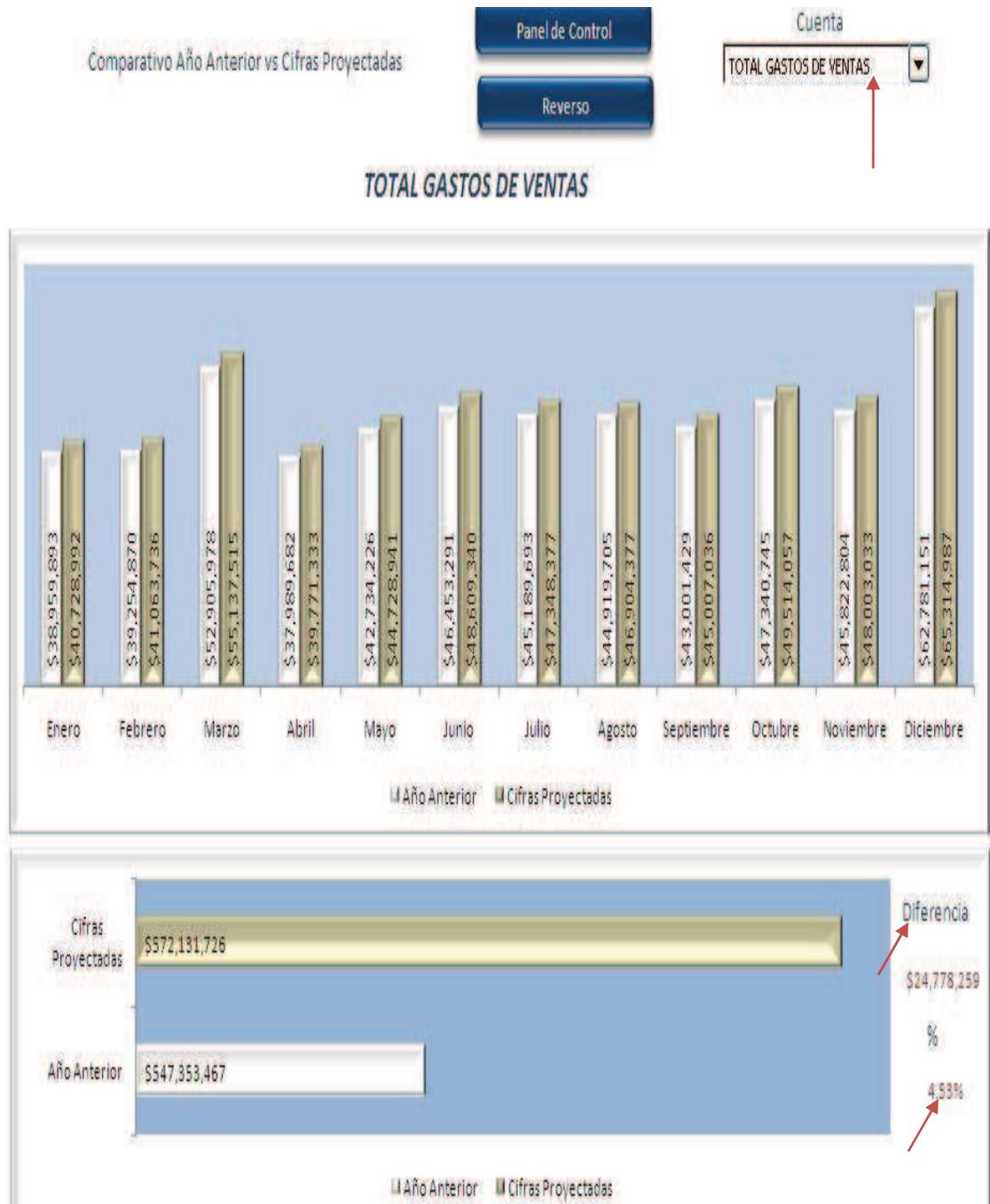


Figura 5.5. Gasto de distribución. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el presupuesto realizado en cuanto al gasto de administración (figura 5.6) se refiere, se espera un incremento del 2.37 por ciento con respecto a la cifra del año anterior. Esta cifra está muy por debajo de la inflación por lo que se está

proyectando dar pocos incrementos al personal administrativo de la distribuidora o tal vez hacer algunos recortes ó ahorros administrativos.

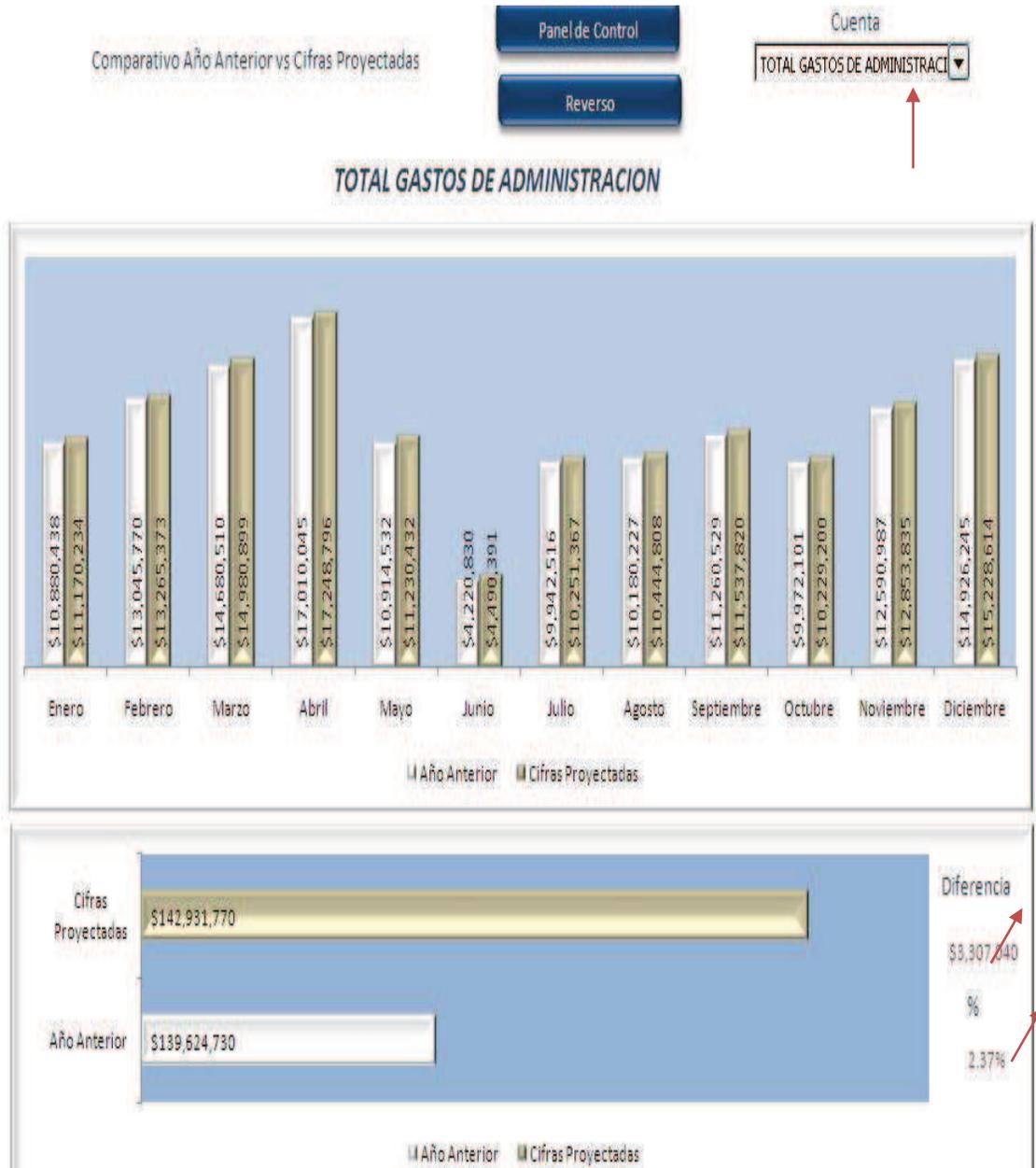


Figura 5.6. Gasto de Administración. Fuente Elaboración propia.

5.2. Aportaciones

El modelo de presupuesto del cual se hizo el proyecto, es de gran ayuda para estimar el comportamiento del resultado de las empresas. Como ya se mencionó, el presupuesto indica el rumbo que las organizaciones deben de tomar de acuerdo a los objetivos que se trazan describiendo los planes del negocio y es un camino que debe de seguirse, de tal manera que sirva de apoyo a las compañías a navegar durante un periodo de tiempo para alcanzar las metas y resultados que se establecen.

Existen varios programas en el mercado que ayudan a la elaboración del presupuesto, sin embargo son muy costosos y utilizarlos es difícil, por lo que requiere de una inversión importante de recursos en capacitación lo que representa tiempo y dinero.

El modelo desarrollado es muy simple de utilizar y está todo en archivos de hojas de cálculo por lo que solamente se necesita una computadora con la hoja de cálculo compatible para utilizarlo.

5.3. Recomendaciones

Aún cuando con el modelo se pueden obtener los resultados finales rápidamente, es conveniente hacer los papeles de trabajo y la investigación de campo necesaria para llegar a las cifras que se estiman en el presupuesto. La investigación de campo en cuanto a la venta debe hacerse con la fuerza de ventas quien al final será responsable de llegar a las metas proyectadas en el presupuesto.

De igual forma es necesario tener claro las bases macroeconómicas y el entorno que nos rodea para hacer una estimación acertada de los egresos.

CONCLUSIONES

Realizar un presupuesto es indispensable para medir el resultado obtenido durante el año, de tal forma que para todas las organizaciones es necesario fijar metas a las cuales se quieren llegar.

La elaboración del presupuesto siempre es muy complicado y depende de muchos factores microeconómicos y macroeconómicos, sin embargo la premisa debe de ser el resultado obtenido en el año anterior sobre el cual se fijaran las metas de acuerdo al rendimiento que esperen los socios de su capital invertido en la empresa, así como las expectativas del mercado y de la industria que se esperen.

Con el modelo que se desarrollo, se puede obtener rápidamente un presupuesto acertado de los resultados que se han proyectado y hacer una comparación con el año anterior para llegar así a las metas fijadas durante el año.

El modelo es muy simple de operar para los usuarios por lo que facilita y simplifica el trabajo, además hace una proyección muy acertada del comportamiento de los resultados. Requiere de una mínima inversión para poder utilizarlo que será solamente en un equipo de computo con hoja de cálculo.

Una vez hecho el presupuesto es necesario seguirlo durante el año proyectado de tal forma que se puedan ir midiendo las cifras alcanzadas y compararlas contra el presupuesto, para así ir haciendo los ajustes necesarios y tomando las decisiones oportunas y adecuadas para al final del ejercicio llegar a las metas fijadas antes de comenzar el ejercicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Artemio M. (1999). *Como Elaborar y Controlar los Presupuestos Anuales*. México. Primera Edición. Editorial ESIC.
- Besley, S. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México. Decimocuarta Edición. Editorial Cengage Learning editores.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos*. Colombia. Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Del Río, G. C. (2003). *El Presupuesto*. Novena Edición. México. Editorial Cengage Learning Editores.
- Horngren, C. (2007). *Contabilidad de Costos*. Estados Unidos. Decimoprimer edición. Editorial Pearson Addison-Wesley.
- Horngren, C. (2006) *Contabilidad Administrativa*. México. Decimotercera edición, Editorial Pearson Educación de México.
- INITE (2005). *Presupuestos*. México. Quinta Edición. Editorial Instituto Nacional de Investigación Tecnológica.
- Lawrence, G. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México. Decimoprimer edición. Editorial Pearson Addison-Wesley.
- Perez, N. (1999). *Elaboración y Control de Presupuestos*. España. Primera Edición. Editorial Gestión 2000.
- Welsch, G. A. (2003). *El Presupuesto*, México, Editorial Cengage Learning editores, Novena Edición.