

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**PROCESO PRESUPUESTARIO
EN FARMEDICAL S.R.L.**

POSTULANTE: Filomeno Felix Chino Flores

PROFESOR GUÍA: Victor Hugo Amurrio T.

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de
graduación en cumplimiento parcial de los requisitos para
optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Diciembre de 2009



A mis padres que me dieron la vida, a mi amada esposa y a mis apreciados hijos Zeneida, Jose y Rodrigo.

INDICE GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

1. INTRODUCCIÓN.....	I
2. ANTECEDENTES.....	III
3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	V
3.1. Elementos del Problema.....	V
4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	VI
4.1. Objetivo General	VI
4.2. Objetivos Específicos	VII
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	VIII
5.1. Económica.....	VIII
5.2. Práctica.....	IX
5.3. Metodológica.....	IX
6. ALCANCE	X
6.1. Ámbito Geográfico.....	X
6.2. Ámbito Operativo.....	X
6.3. Planificación.....	XI
7. METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	XI
7.1. Información Primaria	XI
7.2. Información Secundaria	XII
8. HORIZONTE DE TIEMPO	XII
PRIMERA PARTE: LA EMPRESA.....	1

CAP. 1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	1
1.1.Descripción General	1
1.2. Descripción Social, Política, Cultural y Económica	5
CAP. 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
2.1. Antecedentes del Problema	8
2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del Problema	8
2.3. Beneficios que percibiría la Institución con la solución del problema	9
2.4. Beneficios a la actividad profesional actual	10
CAP. 3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	12
3.1.Principales funciones que se desempeña en la institución	12
3.1.1.Características esenciales de las actividades desarrolladas	13
3.1.2 Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución	14
3.1.3. Factores principales que pueden influir al logro de los resultados esperados.....	16
3.2.Presentación de la estructura organizativa	20
SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO	32
CAP. 4 PROCESO PRESUPUESTARIO.....	32
4.1. Definición de Proceso Presupuestario.....	32
4.2. Funciones de los Procesos Presupuestarios.....	34
4.3. Limitaciones de los Procesos Presupuestarios.....	35
4.4. Importancia de los Procesos Presupuestarios.....	36
4.5. Clasificación de los Procesos Presupuestarios.....	37
4.5.1. Según su Flexibilidad.....	37
4.5.2. Según el Periodo que Cubran.....	38
4.5.3. Según el Campo de Aplicación en la Empresa.....	38
4.6. Diagramación de Utilidades.....	43

4.7. Diferencia entre proceso Económico y Financiero.....	44
4.7.1. Presupuesto Financiero.....	44
4.8. Conceptos Fundamentales del Proceso Presupuestario.....	50
4.9. Objetivos y Requerimiento del Proceso Presupuestario.....	55
4.9.1. Objetivos del Proceso Presupuestario	55
4.9.2. Requisitos del Proceso Presupuestario	56
4.9.3. Principios Fundamentales.....	57
4.9.4. Distintas Técnicas de Presupuestación.....	60
4.10. Ventajas e Inconvenientes de la Formulación del Presupuesto.....	62
4.10.1. Ventajas.....	62
4.10.2. Inconvenientes.....	63
CAP. 5 CLASES DE PRESUPUESTOS.....	64
5.1. Presupuesto de Ventas.....	64
5.1.1. Previsión de Ventas.....	64
5.2. Presupuesto de Gastos de Operaciones.....	66
5.2.1. Presupuesto de Gastos de Administración.....	66
5.2.2. Presupuesto de Gastos de Comercialización.....	68
5.3. Presupuesto de Gastos Financieros.....	69
5.4. Flujo de Caja.....	69
5.5. Estados de Resultados Proyectado.....	71
5.6. Balance General Proyectado.....	72
5.6.1. Activos Corrientes.....	72
5.6.2. Activos No Corrientes.....	73
5.6.3. Pasivo a Corto Plazo.....	73
5.6.4. Pasivo a Largo Plazo.....	73
5.6.5. Capital Contable.....	74
5.7. Análisis e Interpretación de los Presupuestos a través de razones financieras.....	74
5.7.1. Razones Financieras.....	74
5.8. Análisis de variaciones.....	77

5.9. Los Presupuestos en la toma de decisiones.....	78
TERCER PARTE: MARCO PRACTICO	81
CAP. 6 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
6.1. Tipo de Estudio.....	82
6.1.1. La Entrevista.....	83
6.2. Definición de Variables	83
6.3. Diseño de la Investigación.....	84
6.4. Unidad de Análisis.....	85
6.5. Método de Recolección de Datos.....	86
CAP. 7 ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO.....	87
7.1. Las Dificultades.....	88
CAP. 8 ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA.....	89
CAP. 9 ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA.....	93
9.1. Presupuesto de Ventas.....	95
9.2. Balance Oferta – Demanda.....	95
9.2.1. Oferta.....	95
9.2.2. Demanda.....	96
9.2.3. Regulación.....	96
9.2.4. Barreras de Entrada.....	97
9.2.5. Proveedores de Insumos.....	97
9.2.6. Barreras de Salida.....	98
9.2.7. Mercado.....	98
CAP. 10 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO.....	99
CUARTA PARTE: PROPUESTA.....	102

CAP. 11 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	102
11.1. Fases del Proceso Presupuestario.....	102
11.2. Cuestiones Presupuestarias.....	105
11.2.1. Presupuesto para el Aumento de Precios.....	105
11.3. Vigilancia de Flujo de Dinero.....	106
11.4. Formato Presupuestario.....	111
11.5. Seguimiento del Presupuesto.....	113
11.6. Informe Sobre el Presupuesto.....	114
11.7. Ejemplo del Proceso Presupuestario.....	120
11.8. Proceso de Elaboración del Presupuesto de Farmedical.....	124
 CAP. 12 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	 135
 CAP. 13 CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO.....	 137
 BIBLIOGRAFÍA.....	 139

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº 1102

GRAFICO Nº 2108

GRAFICO Nº 3123

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1116

CUADRO Nº 2117

CUADRO Nº 3118

CUADRO Nº 4119

PARTE INTRODUCTORIA

1. INTRODUCCIÓN

Farmedical S.R.L., es una empresa importadora de fármacos establecida en el año 2005, la actividad principal de esta empresa esta orientada a la importación de medicamentos para su comercialización por mayor y menor a las distintas organizaciones hospitalarias y farmacias en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Tarija, Sucre, Oruro y Santa Cruz. Actualmente cuenta con dos sucursales una en la ciudad de santa cruz y la otra en la ciudad de Cochabamba. La organización de la empresa esta dividida en cuatro grandes grupos; administración, marketing, comercialización y distribución.

Las áreas arriba mencionadas desempeñan funciones de acuerdo a los requerimientos de la empresa en función de los planes de trabajo establecidos por Gerencia General, comercialización esta direccionada de manera directa con el cliente para satisfacer las necesidades y demandas de médicos particulares, instituciones de salud publicas y privadas, farmacias y otros que requieran los medicamentos que comercializa esta empresa.

El presente trabajo tiene por objeto realizar un diagnostico que permita establecer “El diseño de los diferentes procedimientos presupuestarios que permitan llevar a cabo un control financiero de las operaciones de la empresa Farmedical S.R.L., empresa importadora del sector farmacéutico, de manera simple y comprensible. Para ello, además de realizar un desarrollo teórico de conceptos básicos, también se hará referencia a

aspectos internos involucrados, estableciendo para ello objetivos generales y específicos las cuales se desarrollarán de una manera práctica y metódica,

En nuestro caso concreto, se tratará el diseño de las técnicas de los procedimientos presupuestarios que permitan el adecuado registro financiero de las operaciones, las cuales posteriormente favorecerán al control en la aplicación de los procesos presupuestarios.

En el capítulo I se realizará la descripción de la Empresa; en lo referente a aspectos generales, políticos, culturales y económicos.

El capítulo II corresponderá a la identificación y descripción del problema; antecedentes, beneficios sociales que se obtendrá con la solución del problema, así como beneficios que obtendrá la Institución con la soluciones del problema.

El capítulo III estará dedicado a la descripción de la actividad empresarial; principales funciones que desempeña, características esenciales de las actividades que desarrolla la empresa, Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la Institución, Factores y problemas que pueden influir en logro de los resultados esperados, descripción de la estructura organizativa de la Institución.

El capítulo IV corresponderá a la descripción del marco teórico; Conceptos involucrados en el proceso presupuestario, comenzando por los antecedentes históricos de ésta, algunas definiciones dadas por diferentes autores y la que desarrollan las autoridades del área financiera.

En el capítulo V se hará referencia a aspectos metodológicos de la investigación; tipo de estudio, definición de variables, diseño de la investigación, determinación del horizonte de tiempo, métodos de recolección de la información.

El capítulo VI estará dedicado a la propuesta; objetivos de la propuesta, alcances de la propuesta, planteamiento y desarrollo de la propuesta, conclusiones finales del trabajo.

El último capítulo corresponderá al desarrollo Bibliográfico y anexos.

2. ANTECEDENTES

Con el transcurrir del tiempo la empresa fue adquiriendo cuerpo en las áreas administrativas, comercialización y ventas, este crecimiento ocasionó desfases operativos y administrativos en el manejo y control de las asignaciones presupuestarias de la empresa,

Los requerimientos de efectivo del departamento de comercialización y ventas que demanda al departamento financiero en función de las necesidades para una determinada actividad con los clientes o instituciones, siendo que las empresas farmacéuticas están ligadas a satisfacer los requerimientos de las instituciones públicas y privadas de salud y público en general a través de obsequios y promociones, al margen de esta actividad, la empresa también demanda material de estuchería, material de promoción

mediante la elaboración de bípticos, trípticos y una gama de folletería y accesorios como bolígrafos, calculadoras, reglas y otros direccionadas cada una para las diferentes líneas de medicamentos con las que cuenta la empresa en su Bademecum Farmacológico.

La empresa al no contar con un proceso de control presupuestario, los procesos presupuestarios demandados en las diferentes áreas no son realizadas de acuerdo al requerimiento de la empresa, afectando el sistema financieros de la empresa.

La prioridad de esta investigación esta direccionada al área de Comercialización y ventas, sin embargo otras áreas de la empresa como cartera están siendo afectadas al no contar con un proceso claro de control presupuestario, incrementándose la morosidad en la rotación de cuentas por cobrar en un porcentaje considerable, lo cual esta afectando directamente a las disponibilidades financieras de la empresa.

Esta investigación aportará a la empresa reduciendo los gastos comerciales y generales minimizando los riesgos en el desvío y aplicación de fondos presupuestados en el departamento de comercialización y ventas, reflejando los mismos en los estados de resultados de la empresa.

El programa macroeconómico de estabilización ejecutado con éxito por Bolivia y sus políticas comerciales y de inversión orientadas al exterior se tradujo en un crecimiento constante del PIB, un descenso de la inflación, y un incremento del comercio y las inversiones. El régimen comercial de Bolivia es intrínsecamente previsible y transparente, según un nuevo informe de la Organización Mundial de Comercio sobre las políticas comerciales de

Bolivia. En el informe también se señala, sin embargo, que las deficiencias administrativas, una aplicación desigual de las leyes y la amplitud del sector informal siguen siendo problemas que el país está tratando de resolver mediante una segunda ronda de reformas para reforzar la buena gestión de los asuntos públicos e incorporar actividades no estructuradas a la economía formal. El informe señala que Bolivia aplica un arancel uniforme del 10 por ciento, excepto en el caso de los bienes de capital y de los libros a los que aplica unos derechos del 5 por ciento y el 2 por ciento, respectivamente. El régimen arancelario actual es principalmente el resultado de iniciativas autónomas. Los aranceles están consolidados en un tipo máximo del 40 por ciento, es decir que existe una amplia brecha entre los aranceles aplicados y los consolidados. En el informe se indica que esto y las complejidades surgidas de los acuerdos sobre comercio preferencial, así como la utilización del impuesto a los consumos específicos, podrían disminuir la transparencia y previsibilidad del sistema fiscal boliviano.

Sobre el caso concreto de Farmedical Srl, las importaciones van creciendo considerablemente en las últimas dos gestiones llegando a representar utilidades del 35% en operaciones durante el ejercicio concluido al 31 de diciembre de 2008.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

3.1. Elementos del Problema

La falta de procedimientos presupuestarios hace que la organización por su naturaleza; sea poco dinámica y flexible ante los cambios que se suscitan en

la tecnología. Es fundamental transitar por los caminos de la competitividad, sin importar la naturaleza de las organizaciones. Las Industrias, no pueden eximirse de estos retos trascendentales, al contrario deben adoptar ideas imaginativas para cambiar las tradicionales formas de procedimientos presupuestarios.

El saldo positivo o negativo al final de la ejecución presupuestada afectan el flujo de efectivo al no contar con procedimientos establecidos que exijan la aplicación del presupuesto.

Considerando estos aspectos, se plantea el problema central de la investigación:

¿Cual será el procedimiento para llevar a cabo el control de las operaciones financieras en el departamento de comercialización y ventas de la empresa Farmedical S.R.L.?

4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinado de la siguiente manera:

- Diseñar un proceso presupuestario para llevar a cabo un control financiero de las operaciones de una empresa farmacéutica, estableciendo los procedimientos a usarse para la formulación, evaluación y control de los presupuestos de Efectivo y gastos generales de comercialización y ventas.

4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la naturaleza y magnitud del problema detectado en el departamento de comercialización y ventas.
- Definir conceptos y marco teórico para diseñar los procesos presupuestarios que estarán dirigidos en torno al control financiero operativo en una empresa farmacéutica.
- Recopilar información sobre las actividades administrativas que desarrolla la empresa en las áreas de comercialización y ventas, mediante la aplicación de entrevistas a los empleados y jefes de la misma.
- Identificar los factores que inciden negativamente en el proceso de formulación presupuestaria en las áreas de comercialización y ventas, a través del estudio de la situación presentada y las relaciones internas que se establecen en la incidencia negativa de los mismos.
- Evaluar las actuales políticas de formulación de presupuestos que existan en la empresa que permitan la detección de las desviaciones en la ejecución del presupuesto, aplicando los procesos presupuestarios.

5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

5.1. Económica.

- Según estadísticas del ministerio de salud y el SENASAG más de un centenar y medio de empresas importadoras de medicamentos registran nuevas moléculas de medicamentos en nuestro país, lo cual incide en un incremento considerable de las importaciones de medicamentos y comercialización aportando en forma impositiva.
- De acuerdo a la experiencia y resultados observados, la empresa, actualmente esta atravesando desfases económicos relacionados con el control en la aplicación del presupuesto, lo cual afecta directamente en los estados financieros de la empresa incrementando resultados de manera negativa. En este sentido se diseñará un proceso presupuestario para el control financiero de las operaciones en una empresa farmacéutica, en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
- De manera complementaria, estas instituciones emplean un contingente de recursos humanos, los que ganan un salario determinado y los gastan en los menesteres domésticos o simplemente los invierten, esto genera un movimiento trascendental en la economía del país, cuyo efecto multiplicador impacto en las industrias y empresas farmacéuticas del país, dinamizando con ello el accionar productivo y como consecuencia mejorando la calidad y nivel de vida de nuestra población.

5.2. Práctica.

- Al establecerse los parámetros en el marco teórico para los procesos presupuestarios y su posterior aplicación en las áreas de comercialización y ventas se reducirán los riesgos financieros, evitando posibles pérdidas en la ejecución y aplicación del proceso presupuestario, de esta forma la empresa farmacéutica reducirá sus gastos en las áreas de comercialización y ventas.

5.3. Metodológica.

- La administración de empresas en un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. En el ámbito empresarial es una herramienta que permite enfrentar, los frecuentes retos encontrados en el mismo.
- El problema es claro y concreto, muestra de manera descriptiva la necesidad de contar con procesos presupuestarios para llevar a cabo un control financiero en las operaciones de FARMEDICAL s.r.l., para sustentarlo en otro horizonte de competitividad.

6. ALCANCES

6.1. Ambito Geográfico.

- Bolivia, ubicada en el centro de Sudamérica, posee un territorio similar al de Francia y España combinados (1.098.581 Km²). Comparte su frontera con Brasil, Chile, Argentina, Perú y Paraguay. Gracias a su situación estratégica y sus condiciones geográficas, el país se ha convertido en un punto de conexión dentro de Sudamérica. Bolivia es un centro de provisión de insumos y mano de obra de calidad para la industria y servicios de la región. Es también un núcleo de distribución de energía, telecomunicaciones y un polo de integración regional, cuenta con varias zonas francas industriales y comerciales, en este sentido se diseñara un proceso presupuestario para su aplicación en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

6.2. Ambito Operativo.

- Se realizará un diagnóstico dirigido del sujeto de investigación, principalmente en los siguientes aspectos:
- Diagnóstico de la Filosofía de los procesos presupuestarios en la empresa FARMEDICAL S.R.L.
- Diagnóstico Financiero de la empresa FARMEDICAL S.R.L.
- Las perspectivas de su desarrollo organizacional se complementarán en este capítulo que determina el censo de la investigación, por el reducido número de empleados de la empresa, con el

propósito de establecer una información confiable y oportuna que guíe el desarrollo propositivo de la investigación.

- Se consultarán otras investigaciones relacionadas con diseños de procesos presupuestarios del rubro farmacéutico a ser aplicados en el área de comercialización y ventas de FARMEDICAL S.R.L..

6.3. Planificación.

- El diseño de procesos presupuestarios en la empresa FARMEDICAL S.R.L, estará direccionada en el marco de la planificación de los mismos en el área de comercialización y ventas, mediante la formulación de políticas para la planificación en los diseños de los procesos presupuestarios.

7. METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

7.1. Información Primaria

Se aplicara las entrevistas:

- Se recopilarán datos mediante la aplicación de la técnica de las entrevistas al personal de las áreas de comercialización y ventas, mediante preguntas concretas relacionadas con las actividades administrativas que desarrollan cada uno de ellos en la empresa, tomándose en cuenta a los empleados y jefes de la misma.

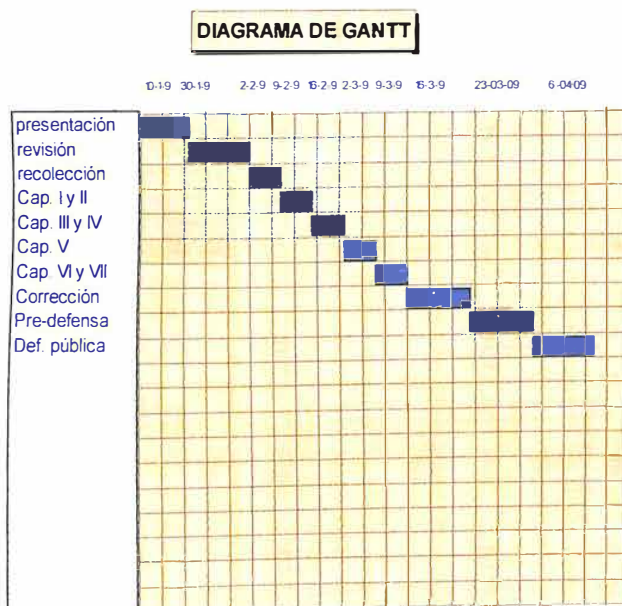
Se aplicara la observación:

- Se aplicara esta técnica en el área de comercialización y ventas con la finalidad de recopilar información de los procesos utilizados por los empleados y jefes mediante la observación.

Información secundaria

- Se formulara cuestionarios referentes a las aplicaciones de procesos presupuestarios en las empresas farmacéuticas para la recopilación de información.

8. HORIZONTE DE TIEMPO



PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

CAPITULO 1

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Sociedad Farmedical S.R.L., fue creada el 6 de noviembre de 2002, mediante Escritura Pública N° 259/2002 Por la Dra. Ana María Vásquez Flores.

El domicilio principal y legal de la entidad es la ciudad de La Paz, República de Bolivia.

El objeto de la Sociedad está destinado a la comercialización de productos farmacéuticos de toda especialidad, cosméticos de belleza, productos alimenticios, elaboración y ejecución de proyectos, servicios relacionados con la actividad y objeto de creación.

La Sociedad cumpliendo normas vigentes, está inscrito en el Registro Nacional de Comercio con Matrícula N° 104334, autorizado por el Ministerio de Salud y Deportes mediante la Resolución Ministerial N° 0546 de fecha 12 de septiembre de 2003, con licencia de funcionamiento N° 16425 otorgado por el Gobierno Municipal de La Paz y registrado en el Servicio de Impuestos Nacionales con NIT N° 1001285025.¹

¹ Datos Extraídos de Memoria 2008 de la Organización FARMEDICAL S.R.L.

El proceso presupuestario de la Sociedad Farmedical S.R.L., tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

De acuerdo con la Ley N° 843 (Texto Ordenado), las disposiciones reglamentarias y los antecedentes descritos, FARMEDICAL S.R.L. está sujeto a los siguientes impuestos:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a las Transacciones (IT)
- Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado – Dependientes (RC-IVA – Dependientes)
- Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE)
- Retenciones del Impuesto a las Transacciones (IT) del Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE) y del Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado – (RC-IVA).

FARMEDICAL S.R.L. utiliza un sistema computarizado de registros contables, mediante el cual se clasifica y resumen las transacciones contables registrando las operaciones en forma diaria conforme se realizan, esta sistema emite los comprobantes contables, libro mayor, balance general y estado de resultados.

FARMEDICAL S.R.L. no presenta partidas y/o transacciones inusuales a su giro, los importes declarados en los formularios impositivos provienen de los registros contables.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento. La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de

participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Cabe recalcar que el Capital Social de Farmedical S.R.L., fue modificado de acuerdo a la escritura pública 139/2007 de 15 de junio de 2007, en la que la Sra. Angélica Sandra Alcón vende sus cuotas de capital a favor de los Sres. Carlos Fernández Aguilar y Karina Mónica Morales Montesinos, siendo la nueva composición al 31 de diciembre de 2008 la siguiente:

SOCIOS	Nº CUOTAS	BS.	%
Karina Morales Montecinos	72	7.200	20
Carlos Fernandez Aguilar	198	19.800	55
Mila Reynolds Brun	90	9.000	25
	360	36.000	100

Fuente: Memoria Farmedical S.R.L.

El proceso presupuestario es el conjunto de etapas que cumple cada presupuesto anual. Estas etapas son:

- Formulación
- Discusión y aprobación
- Ejecución
- Evaluación y Control

El proceso presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo proceso presupuestario cada año; así cuando se está ejecutando el presupuesto del año actual se está formulando el presupuesto del año siguiente.

1.2. Descripción Social, Política Cultura y Económica

FARMEDICAL S.R.L. es una entidad que sabe la importancia que significa incluir esta política dentro de la compañía y está consciente de que aplicar la Responsabilidad Social no sólo busca el beneficio interno del grupo sino que busca contribuir a todo nuestro entorno.

FARMEDICAL S.R.L. busca que todas las responsabilidades éticas gobiernen en las relaciones de todos los actores que están vinculados a la organización: Los accionistas, los clientes y proveedores, los colaboradores y sus familias y la sociedad en la que están insertos.²

Asimismo, contribuye a incrementar el patrimonio social, cultural y económico de la sociedad en que se desenvuelve de acuerdo a sus posibilidades. Ésta es una actividad de suma importancia para nuestro actuar.

FARMEDICAL Cumple con las leyes de cuidado ambiental y se compromete a hacer uso eficiente de los recursos naturales con el fin de favorecer la preservación del medio ambiente.

Es por esto que quiere ayudar a cada uno de ellos en el desarrollo personal y profesional, lo que se traduce en un valor agregado tanto para el colaborador como para la empresa.

² FARMEDICAL. Memoria 2008.

La dignidad del ser humano es un principio intransable para la empresa, ya que implica la igualdad de cada persona ante la comunidad. Es por ello, que dentro de nuestro Grupo de Empresas, se prohíbe cualquier tipo de discriminación arbitraria fundada en aspectos de raza, sexo, religión, tendencia política, edad, discapacidad o condición laboral. Consideramos que la diversidad nos enriquece, ya que nos nutre de distintos y diversos puntos de vista, incrementa la creatividad y amplía el pensamiento de la organización.

Es una prioridad para FARMEDICAL S.R.L. que cada colaborador en función de sus méritos y propia motivación tenga los espacios para crecer y desarrollar sus talentos individuales.

El propósito de Farmedical S.R.L. es:

1. Tener un trato justo y digno con cada uno de ellos.
2. Fijar objetivos desafiantes, para premiar el esfuerzo y el trabajo en equipo, reconociendo los aciertos y corrigiendo los errores.
3. Apoyar su desarrollo personal y profesional, promoviendo el desarrollo de los talentos individuales de las personas.
4. Proveer a cada colaborador las herramientas de trabajo necesarias y las condiciones de seguridad e higiene para que todos puedan desempeñar su trabajo de forma segura y plena.
5. Establecer relaciones de trabajo basadas en vínculos de confianza y sinceridad.
6. Promover un ambiente de trabajo respetuoso, responsable, alegre y entretenido. Favorecer a una cultura de mayor alegría en el trabajo lo

que significa fomentar al interior de la organización el escuchar de manera respetuosa a los demás, valorar el buen y sano humor y compartir con entusiasmo la Misión.

Manteniendo los valores primarios como grupo y contando con una Planta propia de Industrialización; ser reconocida como una de las empresas líderes en fabricación, distribución y comercialización de productos farmacéuticos en Bolivia.

CAPITULO 2

IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del Problema

La implementación y funcionamiento de un Proceso Presupuestario, necesita tiempo, por tanto, sus beneficios, se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del Problema

Los beneficios procuran traer ventajas, tanto para la organización como para los empleados y también extenderse a la comunidad.

Para la organización:

- eleva la moral de los empleados
- reduce la rotación y ausentismo
- eleva la lealtad del empleado
- aumenta el bienestar del empleado
- facilita el reclutamiento y retención del empleado
- aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo
- demuestra las directrices y propósitos de la empresa hacia los empleados
- reduce molestias y quejas

- promueve relaciones públicas con la comunidad

Para los empleados

- ofrece ventajas no monetarias
- ofrece asistencia para solucionar problemas personales
- aumenta la satisfacción en el trabajo
- contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
- ofrece medios para mejorar las relaciones entre los empleados
- reduce sentimientos de inseguridad
- ofrece oportunidades adicionales de asegurar el status social
- ofrece compensación extra
- mejora las relaciones con la empresa
- reduce las causas de insatisfacción

2.3. Beneficios que percibiría la Institución con la solución del problema

Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas, mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.

La dirección de FARMEDICAL S.R.L., realiza un estudio temprano de sus problemas y creará entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

De manera periódica se replantearán las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Ayuda a la planeación adecuada de los costos de importación.

Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.

Se creará la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.

Se implementará el proceso más adecuado para establecer "costos promedios" y permitirá su comparación con los costos reales, midiendo la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y servirá de incentivo para actuar con mayor efectividad.

Facilitará la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

2.4. Beneficios a la actividad profesional actual

Entre los beneficios a la actividad profesional actual, son:

- a. Estar capacitado para solucionar diversas situaciones de repercusión económica que se presentan en la organización, reflejando los resultados de su gestión, produciendo y

proporcionando información y asesorando en cuestiones administrativas contables, económica y financiera.

- b. Defender la buena fe, y ésta hace presumir que un acto público esta conforme a la ley y las buenas costumbres.
- c. Integridad, Objetividad, Independencia, Responsabilidad, Confidencialidad, Observancia de las disposiciones normativas, Competencia y actualización profesional, Difusión y Colaboración, Respeto entre colegas, y Conducta ética.

CAPITULO 3

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales funciones que se desempeña en la Organización

FARMEDICAL S.R.L. se dedica al rubro de venta de medicamentos, podemos establecer las siguientes funciones que desempeña la Organización

- Se compra artículos terminados.
- Se almacenan
- Se venden
- Se gana, existen ingresos
- Se compra nuevamente artículos terminados
- Compra-venta dinero de artículos terminados
- Invertir, comprar artículos terminados
- Vender

Se debe determinar el costo base al precio que se compra los artículos terminados y tener en cuenta que este precio será diferente al precio que se venden.

La Empresa vino así a llenar una necesidad, en el sentido de insertarle otras actividades económicas de acuerdo a la demanda de la población, y su crecimiento habitacional y por ende en el sector farmacéutico; ya que es el soporte económico de la comunidad.

FARMEDICAL S.R.L., está dedicada a las operaciones de compra y venta de productos farmacéuticos en lo que se refiere a los primeros años de su inauguración hasta la actualidad, dando grandiosas facilidades al cliente, para adquirir sus artículos.³

3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas

Los procesos presupuestarios de FARMEDICAL S.R.L., constituyen una herramienta indispensable para la administración de la Organización, las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de la empresa, por ende se presenta un material sobre los aspectos sobresalientes para la elaboración de un presupuesto financiero y la aplicación

La búsqueda de instrumentos válidos de apoyo a la toma de decisiones gerenciales es una preocupación constante desde los comienzos del siglo XX. La generalización en el empleo de cifras predeterminadas de acuerdo con unos criterios racionales fue el primer paso encaminado a mejorar los soportes de información. Ha sido a partir de su constitución como empresa, cuando esta inquietud ha alcanzado su máximo desarrollo y en la actividad de elaboración de presupuestos, aplicación de cifras predeterminadas y desarrollo de un control de gestión son hechos comunes, diríamos que casi imprescindibles, en la vida empresarial.

³ Memoria FARMEDICAL S.R.L. 2008.

El ejercicio de la actividad presupuestaria esta integrada en el proceso información-decisión-acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control. Por consiguiente, podemos definir así al presupuesto: “previsión de las operaciones futuras que garantiza la dirección y acción de las actividades mediante un control de la información”.⁴

3.1.2 Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”.⁵

Comprender y analizar el papel que juegan los presupuestos dentro de la planeación estratégica de la Empresa, así como su naturaleza, ventajas, limitaciones y mecanismos para la elaboración de los mismos.

1. Previsión

Constituirá una situación voluntaria, técnica y colectiva, que canaliza el proceso inicial de la toma de decisiones y fija las garantías previas de ejecución. El establecimiento de una política futura empresarial

debe inscribirse en unos soportes de información estadísticos, contables y económicos, que por la acción conjunta de todos los departamentos permitan la elección de las vías o caminos por los que la empresa debe dirigir sus esfuerzos.⁶

2. Presupuesto

Nos facilitará el equilibrio entre los ingresos y gastos, y define a través del empleo de unos recursos la posibilidad de obtención de unos objetivos concretos.

- recurso, gastos de producción, tesorería, distribución, etc.
- objetivos, ventas, producción, etc.

3. Control

El sistema que será utilizado descansa en una comparación y análisis entre cifras presupuestadas y reales, y permite comunicar al responsable oportuno, cuando la cuantía de la desviación lo justifique, las diferencias detectadas. El seguimiento debe ser permanente si se pretende alcanzar los objetivos básicos.⁷

El ejercicio de la actividad presupuestaria exige una perfecta jerarquización de funciones y una completa coordinación de todos los

⁶ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición), Agosto, 2000. Pág. 121.

⁷ Amat. J. M. "Control Presupuestario", Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1989.

órganos empresariales, lo que supone aplicar la denominada pirámide de la información, que se describe a continuación:

a. Dirección

Se encargará de fijar la política general a seguir, los informes que periódicamente reciba deberán ir depurados, a fin de que pueda ocuparse tan solo de las desviaciones más significativas, consiguiendo así un ahorro importante de tiempo dentro de la función directiva.

b. Mandos intermedios

Su función es instrumentar los medios necesarios para que el objetivo de la política general se alcance. Su existencia permite, por medio de la delegación de funciones, la adopción de rápidas soluciones ante problemas concretos.⁸

c. Ejecutantes

Constituyen el último eslabón, su actividad descansa en el empleo de los instrumentos recibidos y el cumplimiento de las órdenes recibidas.

3.1.3. Factores principales que pueden influir al logro de los resultados esperados

⁸ Amat. J. M. “Control Presupuestario”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1989.

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.⁹

Los aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en las instituciones tanto públicas como privadas en general pueden ser:

1. La mecánica de la presupuestación

El manejo operativo, numérico y mecánico de los Presupuestos no puede ni debe fallar, pues es la simple recolección, proceso y presentación de los resultados que se esperan en el período presupuestado; que consiste esencialmente en:

- Diseñar los formatos e informes
- Determinar los datos necesarios
- Estructurar los métodos operativos para completar y desarrollar los procesos

2. Las técnicas de la presupuestación

Son aquellos métodos de desarrollo de la información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionados con las estimaciones, y que nos sirve para validar y respaldar las proyecciones. Entre estos tenemos:

- Métodos para pronosticar ventas
- Análisis de punto de equilibrio
- Determinación de costos estándar
- Presupuestación variable
- Investigación de operaciones (ventas, producción, inventarios)
- Determinación de la capacidad de producción
- Presupuesto base cero

3. Fundamentos de la presupuestación

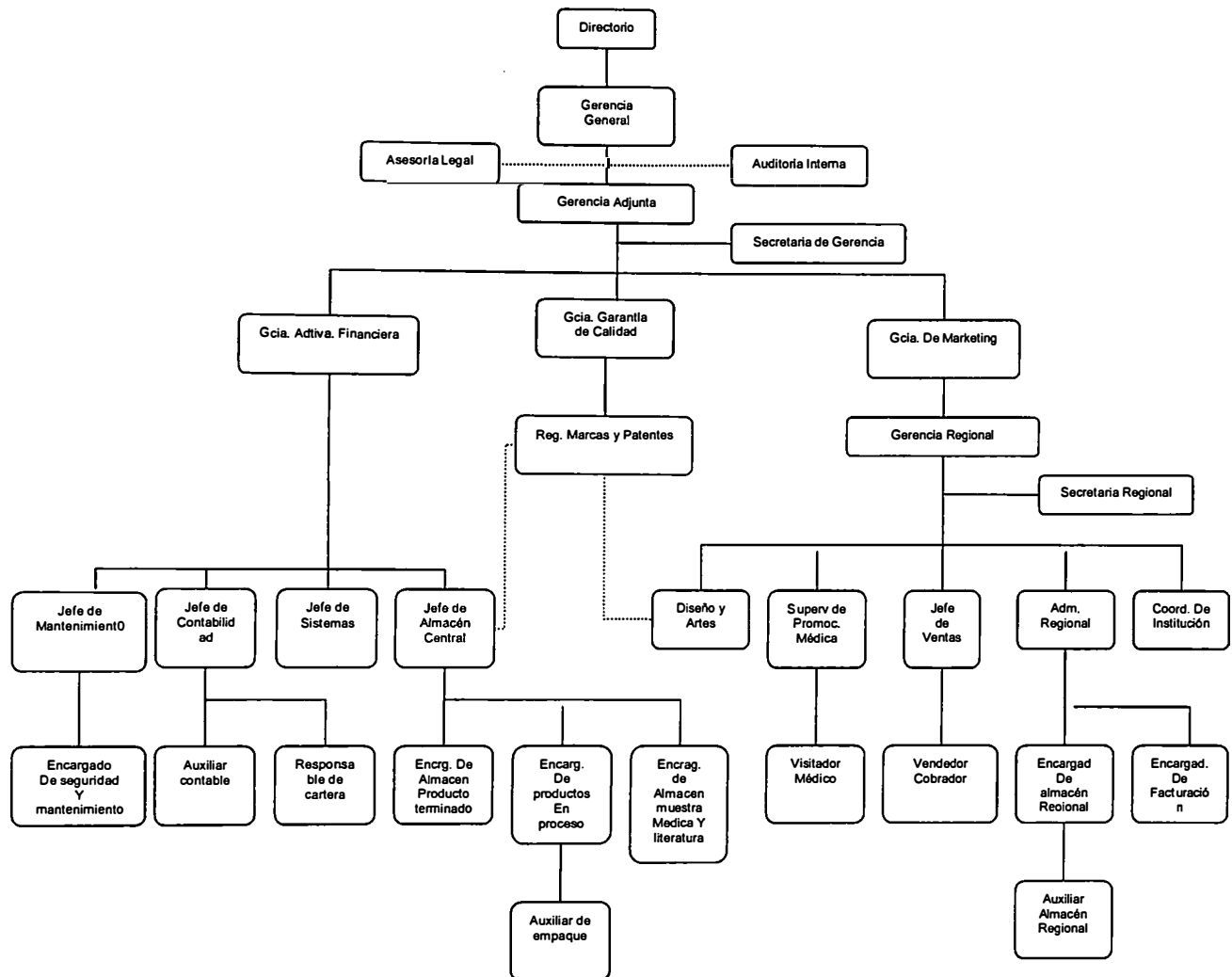
Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. La participación y el compromiso permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que acercarán los objetivos. Cuando se reciben cifras que no tienen el respaldo y sustento de cómo y con qué recursos se lograrán, difícilmente estos tendrán la validez que el presupuesto exige.¹⁰

¹⁰ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición), Agosto, 2000. Pág. 121.

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos:

- Compromiso de la administración
- Sistema de comunicación efectiva
- Sistema participativo
- Estructura organizacional definida
- Expectativas realistas (objetivos y metas)
- Asignación de recursos
- Horizontes de los presupuestos
- Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- Flexibilidad de los presupuestos
- Seguimiento y control
- Contabilidad por responsabilidades

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Memoria Farmedical S.R.L.

FARMEDICAL S.R.L.**PLAN DE CUENTAS**

1	ACTIVO	
11	ACTIVO CORRIENTE	
111	ACTIVO DISPONIBLE	
1111	CAJA	
1111001*	Caja Central	1
1112	FONDO FIJO	
1112001*	Caja Chica La Paz	1
1112002*	Caja Chica Santa Cruz	1
1112003*	Caja Chica Cochabamba	1
1113	BANCOS MONEDA NACIONAL	
1113001*	Bisa 091740-001-6	1
1113002*	BNB 1000216786	1
1114	BANCOS MONEDA EXTRANJERA	
1114001*	Bisa 091740-201-9	2
1114002*	BNB 1400600844	2
1114003*	BNB Caja de Ahorro 1900416497	2
112	ACTIVO EXIGIBLE	
1121	ACTIVO EXIGIBLE	
1121001*	Crédito Fiscal IVA	1
1121002*	Crédito Fiscal IVA por Liquidar	1
1121003*	Boletas de Garantía	1
1121004*	Garantías de Alquiler	1
113	CUENTAS POR COBRAR	
1131*	CUENTAS POR COBRAR FARMACIAS	1
1132*	CUENTAS POR COBRAR INSTITUCIONES	1

1133*	CUENTAS POR COBRAR PARTICULARES	1
1134*	CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	1
114	CUENTAS POR COBRAR VARIOS	
1141*	ENTREGAS CON CARGO A RENDICION	1
1142*	PRESTAMOS AL PERSONAL	1
1143*	ANTICIPO A PROVEEDORES	1
1144*	ANTICIPO AL PERSONAL	1
115	ACTIVO REALIZABLE	
1151	INVENTARIOS	
1151001*	ALMACEN DE MERCADERIAS	1
1151002*	ALMACEN DE MUESTRAS MEDICAS	1
1151003*	ALMACEN DE MATERIAL Y SUMINISTROS	1
1151004*	ALMACEN LITERATURAS	1
1151005*	ALMACEN OBSEQUIOS	1
116	GASTOS DIFERIDOS	
1161	GASTOS DIFERIDOS	1
1161001*	Sueldos Pagados x Anticipado	1
1161002*	Seguros Pagados x Anticipado	1
1161003*	IUE para compensar IT	1
1161004*	Gastos de Organización	1
1161005*	Amort. Gastos de Organización	1
1161006*	Gastos Preop. Ges. 2003	1
1161007*	Amort. Gastos Preop. Ges. 2003	1
1161008*	Gastos Preop. Ges. 2004	1
1161009*	Amort. Gastos Preop. Ges. 2004	1
12	ACTIVO NO CORRIENTE	
121	BIENES DE USO	

1211	ACTIVO FIJO	
1211001*	Terreno	1
1211002*	Edificaciones	1
1211003*	Muebles y Enseres	1
1211004*	Equipos e Instalaciones	1
1211005*	Equipos de Computación	1
1211006*	Vehículos	1
1211007*	Biblioteca	1
1212	DEPREC. ACUM. BIENES DE USO	
1212001*	Depreciación Acum. de Edificios	1
1212002*	Depreciación Acum. De Muebles y Ens.	1
1212003*	Depreciación Acum. de Equip. e Instal.	1
1212004*	Depreciación Acum. de Equipo de Comp.	1
1212005*	Depreciación Acum. de Vehículos	1
1213	ACTIVO INTANGIBLE	
1213001*	Registros Sanitarios	1
1213002*	Registro de Marcas Comerciales	1
1213003*	Licencia Software	1
1214	OTROS ACTIVOS	
1214*	ACCIONES TELEFONICAS	1
2	PASIVO	
21	PASIVO CORRIENTE	
211	PASIVO EXIGIBLE	
2110	IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	
2110001*	Débito Fiscal IVA	1
2110002*	IUE por Pagar	1
2110003*	IT por Pagar	1

2110004*	RC-IVA por Pagar	1
2110005*	IUE Servicios por Pagar	1
2110006*	IUE Bienes por Pagar	1
2110007*	IUE Remesas	1
2110008*	Impuestos Por Pagar	1
212	PASIVO POR PAGAR	
2121*	PRESTAMOS BANCARIOS	1
2122*	PRESTAMOS DE TERCEROS	1
2123*	INTERESES POR PAGAR	1
2124*	CUENTAS X PAGAR PROVEEDOR NACIONAL	1
2125*	CUENTAS X PAGAR PROVEEDOR EXTERIOR	1
2126*	ANTICIPO DE CLIENTES	1
2127*	SUELDOS POR PAGAR	1
2128*	APORTES SOCIALES POR PAGAR	1
2129*	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	1
212A*	OTROS PROVEEDORES	1
213	PROVICIONES	
2131*	PROVICIONES	1
22	PASIVO NO CORRIENTE	
221	PASIVO EXIGIBLE LARGO PLAZO	
2211*	PRESTAMOS BANCARIOS LARGO PLAZO	1
2212*	PRESTAMOS PARTICULARES LARGO PLAZO	1
222	PREVISIONES	
2221*	PREVISION BENEFICIOS SOCIALES	1
2222*	PREVISION CUENTAS INCOBRABLES	1
23	PATRIMONIO	
231	CAPITAL SOCIAL	

2311	CAPITAL SOCIAL	
2311001*	SOCIO A 55%	1
2311002*	SOCIO B 25%	1
2311003*	SOCIO C 20%	1
2312	APORTE POR CAPITALIZAR	
2312001*	SOCIO A	1
2312002*	SOCIO B	1
2312003*	SOCIO C	1
2313	RESERVAS	
2313001*	Reserva Legal	1
2313002*	Reserva Voluntaria por Contingentes	1
2314	AJUSTES	
2314001*	Ajuste de Capital	1
2314002*	Ajuste de Reservas Patrimoniales	1
2314003*	Resultados Acumulados	1
2314004*	Resultado del Periodo	1
3	INGRESOS	
31	CUENTAS DE INGRESO	
311	INGRESOS OPERATIVOS	
3111	VENTAS	
3111001*	Venta de Productos	1
312	INGRESOS NO OPERATIVOS	
3121	OTROS INGRESOS	
3121001*	Descuento en Compras	1
3121002*	Sobrante en Ventas	1
3121003*	Ingresos por Devoluciones	1
3121004*	Donaciones	1

3121005*	Alquileres Percibidos	1
3121006*	Intereses Percibidos	1
3121007*	Diferencia de Cambio	1
3121008*	Ajuste p/Inflación y Tenencia de B.	1
3121009*	Diferencia por Redondeo	1
4	EGRESOS	
41	CUENTAS DE EGRESO	
411	GASTOS OPERTIVOS	
4111	GASTOS BANCARIOS	
4111001*	Emisión de Chequera	1
4111002*	Gastos ITF	1
4111003*	Comisiones	1
4111004*	Visados de Cheques	1
4111005*	Mantenimiento de Cuentas	1
4112	GASTOS FINANCIEROS	
4112001*	Intereses por Préstamo	1
4113	IMPUESTOS/PATENTES Y OTROS	
4113001*	Impuestos a las Transacciones	1
4113002*	Patentes Municipales	1
4113003*	Multas y Reliquidaciones	1
4113004*	Intereses por Multas	1
4114	RESERVAS	
4114001*	Reserva Legal	1
4114002*	Reserva P/Futuras Contingencias	1
4114003*	Otras Reservas	1
4115	PERDIDAS DE CAMBIO	
4115001*	Diferencia de Cambio	1

4115002*	Diferencia por Inflación	1
4115003*	Ajuste por Inflación y Tenencia de Bienes	1
4115004*	Diferencia por Redondeo	1
4116	PERDIDAS DE CAPITAL	
4116001*	Baja de Activos Fijos	1
5	COSTO	
51	CENTRO DE COSTOS	
511	COSTO DE MERCADERIA VENDIDA	
5110	VENTA DE MERCADERIA	
5110001*	Costo de Mercadería Vendida	1
5111	COSTO VARIABLE	
5111001*	Alquileres	1
5111002*	Gastos Legales y Notariales	1
5111003*	Servicio de Movilidad	1
5111004*	Servicio de Limpieza	1
5111005*	Material de Limpieza y Mantenimiento	1
5111006*	Reparaciones y Mantenimiento	1
5111007*	Honorarios por Servicios	1
5111008*	Material de Oficina y Papelería	1
5111009*	Gastos de Representación	1
5111010*	Pasajes y Viáticos	1
5111011*	Servicio de Te y Refrigerios	1
5111012*	Publicaciones y Avisos	1
5111013*	Servicio de Correspondencia	1
5111014*	Alquiler Casilla de Correo	1
5111015*	Fotocopias e Impresiones	1
5111016*	Periódicos	1

5111017*	Cámara Nacional de Comercio	1
5111018*	Obsequios y Agasajos al Personal	1
5111019*	Arreglos Navideños	1
5111020*	Tramites y Legalizaciones CPS	1
5111021*	Trámites y Legalizaciones Min. Trabajo	1
5111022*	Tramites y Registros de Fundempresa	1
5111023*	Tramites Ministerio de Salud	1
5111024*	Legalizaciones Ministerio de Salud	1
5111025*	Certificaciones Ministerio de Salud	1
5111026*	Licencia Previa (Aut Import Prod Contr)	1
5111027*	Despachos Aduaneros Min. de Salud	1
5111028*	Registros Sanitarios DINAMED	1
5111029*	INLASA-CONCAMYT Reg. Sanit. 2das Parte	1
5111030*	Marcas Comerciales SENAPI	1
5111031*	Tramites Min. Relaciones Exteriores	1
5111032*	Tramites en Embajadas	1
5111033*	Uniformes	1
5111034*	Decoración Oficina	1
5111035*	Servicio de Seguridad	1
5111036*	Congresos y Reuniones	1
5111037*	Impresión de Facturas	1
5111038*	Impresión de Recibos Oficiales	1
5111039*	Impresión de recibos de Caja Chica	1
5111040*	Compra de Maletines	1
5111041*	Colaboraciones	1
5111042*	Gastos de Promoción	1
5111043*	Material de Promoción	1

5111044*	Gastos de Licitación	1
5111045*	Obsequios a Clientes	1
5111046*	Licencias Antivirus	1
5111047*	Costo Importación de Producto	1
5111048*	Elaboración de Sellos	1
5111049*	Accesorios p/Computadoras	1
5111050*	Capacitaciones	1
5111051*	Alquiler de Equipos	1
5111052*	Material de Embalaje	1
5111053*	Materiales y Accesorios Descartables	1
5111054*	Equipos descartables	1
5111055*	Prospectos	1
5111056*	Trípticos	1
5111057*	Bípticos	1
5111058*	Volantes	1
5111059*	Estuches	1
5111060*	Cucharillas	1
5111061*	Jeringas	1
5111062*	Stikers	1
5111063*	Hojas C/Rotulo	1
5111064*	Monografías	1
5111065*	Cartillas	1
5111066*	Revistas	1
5111067*	Solvencias Fiscales	1
5111068*	Compra de Formularios	1
5111069*	Decoraciones	1
5111070*	Botiquin de primeros auxilios	1

5111071*	Llamadas Varios	1
5111072*	Impresión Tarjetas Personales	1
5111073*	Compra de Gacetas	1
5111074*	Gastos de Empaque	1
5111075*	Accesorios Eléctricos	1
5111076*	Convenciones y Lanzamientos	1
5111077*	Material de Acondicionamiento	1
5111078*	Impresión Ordenes de Pedido	1
5111079*	Fletes y Transportes	1
5112	COSTO FIJO	
5112001*	Sueldos y Salarios	1
5112002*	Aportes Patronales	1
5112003*	Aguinaldos y Primas	1
5112004*	Vacaciones	1
5112005*	Indemnizaciones	1
5112006*	Subsidio - Prenatal	1
5112007*	Subsidio - Lactancia	1
5112008*	Subsidio - Natalidad	1
5112009*	Desahucios	1
5112010*	Personal Eventual	1
5112011*	Seguros Pagados	1
5112012*	Servicio de Telefonía	1
5112013*	Servicio Eléctrico	1
5112014*	Servicio de Agua Potable	1
5112015*	Servicio de Internet	1
5112016*	Depreciación Muebles y Enseres	1
5112017*	Depreciación Equipos de Computación	1

5112018*	Depreciación Equipos e Instalaciones	1
5112019*	Amortización Gast. preop. Gest. 2003	1
5112020*	Amortización Gast. Preop. Gest. 2004	1

Fuente: Plan de Cuentas. FARMEDICAL S.R.L.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

CAPITULO 4

PROCESO PRESUPUESTARIO

4.1. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces (y nunca con éxito) un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes¹¹. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.

- Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo, si bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o esta basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

4.2. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. Este tema se tratará en la siguiente sección, una vez que hayamos considerado lo que la dirección espera de la actividad presupuestal.¹²

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.

* Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

4.3. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

En la realidad vivida por las empresas en general, pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo “apagando fuegos”, en vez de conducir a la empresa como es debido.

Las razones por las cuales los presupuestos y la planeación no tienen más éxito son, entre otras, las siguientes:

La incapacidad de la dirección para comprender su sistema. Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar los factores equivocados.

La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal. La dirección general no apoya a la actividad o no participa en esta con sentido.¹³

La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo

El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo, es decir, tratar de sustituir el juicio por los presupuestos. Una ciega adhesión al presupuesto puede someter una empresa a una excesiva restricción, inhibiendo las innovaciones.

La evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados.

4.4. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y

en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

4.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario. Ver el cuadro sinóptico siguiente:

4.5.1. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD

a. Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

b. Flexibles o Variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la

¹⁴ Benítez Miranda, MA y Miranda Dearribas, MV. "Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección".

presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

4.5.2. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN

a. A Corto Plazo

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

b. A Largo Plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.¹⁵

4.5.3. SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA

a. De Operación o Económicos

¹⁵ Benítez Miranda, MA y Miranda Dearribas, MV. "Contabilidad y Finanzas para la Fonnación Económica de los Cuadros de Dirección".

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse:

Ventas.

Producción.

Compras.

Uso de Materiales.

Mano de Obra.

Gastos Operacionales.

b. Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

i) **Presupuesto de Tesorería:** Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

ii) **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:** Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la

compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

Todos tenemos nociones de qué es el presupuesto, pues es una palabra que usamos con frecuencia, por ejemplo cuando deseamos hacer una compra y decimos “se sale de mi presupuesto” estamos haciendo alusión a la idea que el presupuesto es el máximo que podemos gastar de acuerdo a los ingresos con que contamos. El presupuesto público maneja los mismos conceptos, y se dice que:

“El presupuesto es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos de la Sociedad”.

Por lo tanto el presupuesto no es:

Una copia de los gastos del año anterior, con algún monto adicional para cubrir el incremento de los precios. Cada año es distinto y las entidades están obligadas a revisar sus planes y los objetivos planteados para el año que está por empezar, a fin de brindar los bienes y servicios que de acuerdo a la ley deben proveer a la población.

Invariable. Cuando sea necesario el presupuesto puede cambiarse, siempre que se consideren las consecuencias del cambio. Así por ejemplo, si hemos presupuestado diez nuevas ambulancias, pero descubrimos que lo necesario

con mayor urgencia es equipo de radiología, entonces se puede comprar menos ambulancias y adquirir el equipo.

Solo un trámite legal. El presupuesto no forma parte de una propuesta financiera que luego queda en el olvido; es una herramienta que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y evaluar.

El presupuesto es una herramienta esencial para cualquier persona, empresa o entidad pública. Sin un presupuesto, somos como un barco sin timón.

La elaboración del presupuesto permite estimar los recursos con que contaremos y distribuirlos de acuerdo a las prioridades del gobierno entre las distintas instituciones. Indica el límite de gasto de cada entidad, para realizar las actividades requeridas para alcanzar sus planes y objetivos a través de sus programas y proyectos.

El presupuesto constituye una buena base para la transparencia en el uso de los recursos públicos, pues permite conocer de manera ordenada el destino del gasto realizado por las entidades públicas, y de esa forma permite evaluar los resultados de la gestión pública.

por otra parte no pueden obtenerse recursos de préstamos y donaciones para nuevos proyectos a menos que se tenga un presupuesto que permita evaluar la capacidad de pago y endeudamiento del país.

El presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas.

Se utilizan para hacer mejoras en tiempo, espacio, y uso de los recursos materiales.

Son un dispositivo de planificación que la mayoría de los gerentes ayuda a formular, sin importar su nivel dentro de la organización. Los presupuestos pueden usarse para diversas áreas o renglones.

Tipos de presupuestos:

- Presupuesto de ingresos: proyecta las ventas futuras.
- Presupuesto de gastos: presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.
- Presupuesto utilidades: utilizado por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad de las utilidades.
- Presupuesto de efectivo: anticipa cuanto efectivo, tendrá una organización a la mano y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.
- Presupuesto de gastos de capital: pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal.
- Presupuesto fijo: asume un nivel fijo de ventas o producción.
- Presupuesto variable: toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen.
- Presupuesto incremental o tradicional: asigna fondos a los departamentos de acuerdo a las asignaciones del ejercicio anterior.

- Presupuesto de base cero (IBC): sistema en el cual las solicitudes de presupuesto parten de la nada sin importar las asignaciones previas.

El presupuesto es el esqueleto del proceso administrativo y del sistema financiero, se convierte en la estructura que rige las decisiones empresariales.

El sistema presupuestario servirá al propósito fundamental de planear e integrar la actividad de tales departamentos, pero la planeación y la coordinación son en sí en proceso desconectados y faltos de vida, si no son acompañados por un control eficiente.

El sistema de información y control por áreas de responsabilidad tiene por objeto el control de ingresos y costos a los niveles superiores básicos. Requiere la existencia de una estructura organizativa clara que permita la asignación de responsabilidades por variación entre lo planeado y lo real.

4.6. DIAGRAMACIÓN DE UTILIDADES

El punto de equilibrio estará dado por volúmenes de ventas tal que, deducidos los costos proporcionales, arroje un saldo que alcance a cubrir exactamente el monto de las cargas de estructura.

Conforme al criterio del costeo proporcional, el resultado bruto sobre las ventas consiste en un monto que es aplicable a cubrir las cargas de estructura, constituyendo un beneficio neto la suma en que aquel supere a éstas. Por tal razón, los sostenedores del costeo proporcional denominan "contribución

marginal" a la diferencia positiva entre los ingresos por ventas y los costos variables de los productos vendidos.

$$V - CP = CM$$

Donde:

V: Ventas

CP: Costos proporcionales

CM: Contribución Marginal

Cuando la contribución marginal es igual a los costos estructurales se está en situación de equilibrio, es decir la empresa no registra ganancias, ni pérdidas.

4.7 DIFERENCIA ENTRE PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

A groso modo podemos decir que el presupuesto financiero esta relacionado con las colocaciones de fondos que devengan una renta, dinero, títulos, plazo fijo, renta, interés (evolución de tasas); y el presupuesto económico esta relacionado con la operatoria del negocio, sin tener en cuenta los fondos. La cartera de inversiones condiciona como invertir el disponible; el resultado económico va a estar dado por Ventas (ingresos) - Gastos (egresos).¹⁶

4.7.1. Presupuesto Financiero:

¹⁶ AECA: "El Proceso Presupuestario en la Empresa" Documento 4 de la Comisión De Contabilidad de Gestión, Madrid, 1993. Pág 92

Es una planilla donde se debe volcar todos los movimientos de la empresa. En otras palabras, se trata de un libro mayor de caja tabulado, donde se registra el movimiento hasta el fin del ejercicio. Dado una caja negativa no puede existir, dicho saldo decide la factibilidad del plan general.

Debe contener:

Los ingresos por ventas, cobranzas de pagares (en la columna de mes del descuento de los mismos, con el valor correspondiente reducido por el interés cobrado por el banco.

Las cobranzas y pagos, mas allá del último mes del ejercicio presupuestario quedan como "deudores por ventas" o "proveedores a pagar" respectivamente.

Deben determinarse las modalidades de pago de los clientes y los de la propia empresa a los proveedores.

Los saldos que figuran en la planilla, al comenzar el ejercicio son los "créditos" aún no cobrados y los "proveedores a pagar" son los que figuran en la planilla de egresos).

Las fechas de los ingresos deben ser estimativas. Los descuentos por pronto pago se registran en el mes respectivo. El presupuesto de caja o financiero propiamente dicho es el que se expone en el siguiente cuadro.

INGRESOS

Caja y/o bancos

Ingresos por ventas

Ingresos por: préstamos bancarios y/ otros

Ingreso por aportes de capital en efectivo

Ingresos otros.

EGRESOS

Sueldos

Cargas sociales

Compras

Material de empaque y envase

Accesorios y repuestos

Servicios

Devolución de préstamos incluido servicio financiero

Pagos de impuestos (incluidos anticipos)

Compras de bienes de uso

Dividendos en efectivo

Otros egresos

La diferencia entre saldo en caja, más ingresos por una parte y egresos por la otra es el monto de disponibilidades que queda al fin de cada mes.

El saldo del fin de cada mes, se traslada al principio del próximo.

Es una herramienta útil para el control financiero y operacional de la empresa pues facilita las comparaciones entre los presupuestos aprobados y los resultados reales extraídos de la Contabilidad General.

Es de gran ayuda para la gerencia la definición de múltiples presupuestos por período, de esta forma se podrá comparar el desempeño según los diferentes escenarios definidos para la evaluación.

Resultado Presupuestario

Es la diferencia entre la totalidad de ingresos presupuestarios realizados durante el ejercicio, excluidos los derivados de la emisión y creación de pasivos financieros, y la totalidad de gastos presupuestarios del mismo ejercicio, excluidos los derivados de la amortización y reembolso de pasivos financieros.

SALDO PRESUPUESTARIO:

Es la magnitud que se obtiene añadiendo al resultado presupuestario del ejercicio, la variación neta de pasivos financieros presupuestarios.

CONCEPTOS INVOLUCRADOS

En una economía de mercado con altas dosis de competitividad no basta producir para vender. El porvenir de una empresa básicamente depende de su capacidad para adaptar su oferta a la demanda, además de controlar su proceso interno de explotación. Todo ello se consigue a partir de un intento de anticiparse al futuro:

Planificación

La contabilidad de gestión se encarga de suministrar información relevante para la toma de decisiones. Pero las decisiones en una empresa no siempre son las mismas, ni siquiera pretende alcanzar los mismos objetivos. Incluso ni siquiera se toman con la misma periodicidad.

La planificación es el proceso por el que los órganos directivos de una empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible.

Es decir, la planificación se basa en la toma de decisiones anticipadas que se orientan a asegurar la mayor probabilidad de consecución de los estados futuros deseados previamente diseñados, utilizando la información de la contabilidad de gestión. La toma de decisiones se puede hacer a tres niveles:

Decisiones Estratégicas, que tienen como finalidad establecer en función del entorno y de los recursos disponibles, los objetivos fundamentales de la organización, las líneas generales de actuación. Decisiones como las de crecer, consolidarse en el mercado son ejemplos típicos de decisión estratégica.

Decisiones Tácticas: Se plantean en la fase de la puesta en práctica de las políticas de actuación. Se pretende:

- Actuar sobre los factores estructurales de la organización: aumentar canales de distribución, hacer nuevas inversiones en activo fijo...
- Actuar sobre los factores productivos estableciendo criterios para su uso más racional.

Decisiones Operativas: Están relacionadas con las tareas concretas que tienen lugar en el desarrollo diario de la actividad empresarial. Estas decisiones están dirigidas a:

- Conseguir o asegurar que con ellas se alcancen los objetivos tácticos y estratégicos.
- Se efectúe de la forma más eficiente posible.

Las decisiones tácticas y operativas exigen realizar un proceso de planificación a corto plazo para establecer los objetivos concretos y los medios relativos al ciclo de explotación. Estos objetivos concretos quedan plasmados en los presupuestos, en la medida que dicha planificación se establece en términos cuantitativos.

Por tanto, el proceso de planificación funciona como un sistema global, considerando que todas las funciones y niveles organizativos de la empresa deben planificarse de forma simultánea e interdependiente.

La planificación suele clasificarse en:

Estratégica: tiene influencia sobre los planteamientos más globales y más a largo plazo, entre 5 y 15 años.

Táctica: pretende optimizar la asignación de recursos a la consecución máxima de objetivos compatibles de la empresa. A esta etapa de la planificación empresarial se la conoce como programación y enlaza con la tercera etapa.

Operativa: consiste en la presupuestación que hace referencia al marco temporal específico en que se deben ejecutar los programas aceptados.

Por ello, desde la perspectiva integral del proceso de planificación, los presupuestos son la expresión cuantitativa y cualitativa formalizada de la cuota parcial o global de los programas que deben ejecutarse en cada período.

En todo presupuesto siempre existen elementos previsionales porque existen variables no controlables por parte de la empresa (Ej.: evolución del ciclo económico con la incidencia directa en el volumen de ventas). Si esto es así, lo más importante a la hora de desarrollar un presupuesto, no es aceptar en las previsiones que se realicen sobre el comportamiento de determinadas magnitudes, sino establecer compromisos con los responsables de las distintas áreas, fijar cursos de acción razonables, disponer de los instrumentos necesarios para poner de manifiesto las posibles *desviaciones* relevantes que puedan tener lugar entre lo real y lo estándar, para llevar a cabo la correspondiente medida correctora.

4.8. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL PROCEDIMIENTO PRESUPUESTARIO

Las tres etapas fundamentales del proceso presupuestario son:

1 ETAPA: PREVISIÓN: Es el estudio previo de una decisión con posibilidad, voluntad de cumplimiento. Nunca debe confundirse con la intuición sino que debe establecerse tomando como referencia una base económica y utilizando la herramienta estadística cuando sea necesario.

A la hora de establecer una previsión debemos tener en cuenta:

La seguridad en las previsiones baja a medida que sube el horizonte temporal. Si esto es así se recomienda o resulta más práctico que no se le debe analizar con más detalle el futuro más próximo e ir aumentando en realidad a medida que el horizonte temporal se alargue.

1. Debe tener en cuenta el tipo de economía en la que opera la empresa. Más planificado el sector = Más acierto en las previsiones. Porque el número de variables no controlables sería menor.

2. Tipo de producto que aparece FARMEDICAL, el proceso de producción y tecnología.

Proceso simple, tecnología poco avanzada dificulta las precisiones, aumenta la competencia.

3. El establecimiento de previsiones implica un conocimiento lo más exacto posible del plan de ventas de la empresa, de la capacidad de producir teniendo en cuenta los recursos actuales y potenciales, el conocimiento de los medios financieros existentes o posibles. A la hora de efectuar las previsiones se debe tener en cuenta un gran conocimiento de las variables tanto externas como internas.

2ª ETAPA: PRESUPUESTOS: Un presupuesto se puede plantear como la definición de objetivos planteados en un presupuesto de ventas, producción ... y

medios necesarios para alcanzar tales objetivos. Ej. (Presupuesto aprovisionamiento.)

A partir de aquí podemos señalar que un presupuesto es una técnica que convierte los objetivos de la organización en términos operacionales, cuantitativamente. Dividiendo los objetivos finales de la organización en objetivos individuales, exige a los responsables de las distintas áreas su cumplimiento.

Podemos señalar que un **presupuesto** es un “plan integrado, coordinado, expresado en términos cuantitativos respecto de las operaciones que forman parte de la empresa para un periodo de tiempo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta dirección”.¹⁷

Por plan entendemos que el presupuesto expresa lo que la administración trata de alcanzar en un determinado periodo.

Integrado nos indica que el presupuesto es un plan previsto como un todo considerando a la empresa como un sistema pero dirigido a cada una de las áreas de tal forma que estas contribuyan al objetivo general de la organización. (En función de los objetivos generales se van dividiendo esos objetivos a los distintos responsables de departamentos. De manera que el logro de los objetivos particulares contribuya al logro del objetivo general.

¹⁷ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición), Agosto, 2000

Coordinado, es decir, los planes de los distintos departamentos deben prepararse conjuntamente, de forma coherente, de forma que el objetivo particular contribuya al logro del objetivo general.

Expresado en términos cuantitativos: El presupuesto viene expresado en unidades monetarias y este se puede utilizar en la empresa como un instrumento de comunicación.

Aplicación de recursos: no es suficiente determinar los ingresos y costes sino que además se debe estimar o efectuar una previsión de los recursos financieros necesarios desarrollar los planes operacionales (es necesario estimar los flujos de cobro y pago).

Para un periodo determinado nos podemos encontrar con distintos presupuestos:

1. *Presupuesto de desarrollo*: medio y largo plazo. Refleja una estimación cifrada de las actuaciones con vistas a aumentar o mantener la capacidad de obtención de beneficios de la empresa.

2. *Presupuesto operacionales*: son los planes a corto plazo o periodos de explotación. Ambos tipos de presupuestos deben estar debidamente coordinados, ya que los objetivos de los presupuestos no constituyen más que una secuencia de los objetivos a largo plazo. Los presupuestos de desarrollo están sometidos a los recursos disponibles a corto plazo.

3ª ETAPA: CONTROL PRESUPUESTARIO: Establece las diferencias que existen entre los datos efectivo derivados del consumo de factores y los datos estándar o de presupuestos.

Normalmente para que sea efectivo lo habitual es que esas diferencias o desviaciones se puedan conocer durante el periodo presupuestario con la finalidad de detectar anomalías, ver si se va por el camino adecuado.

Lo que se suele hacer en el periodo es dividir en subperiodos donde se pueda verificar si esas desviaciones son importantes para tomar medidas correctoras.

Presenta una serie de problemas en el ámbito de su aplicación práctica. Los problemas que se pueden presentar son:

Cuando se establecen las desviaciones:

Confrontación entre previsiones-realización y para ello es preciso que las categorías, partidas presupuestarias y contables sean las mismas y estén definidas (modelo orgánico).

Plazo de confrontación para que el control sea efectivo. (Periodo donde se producen las desviaciones). Debe de ser a corto plazo y rápido. Se pretende que cuando se determine desviaciones esas diferencias se traten de obtener las causas de las mismas.

En el ámbito de la adjudicación de las desviaciones:

Los responsables de las empresas se preocupan más de los deseos del resto de compañeros que de la propia. El encargado del control presupuestario debe encargar la información a la persona adecuada.

Las desviaciones pueden ser indefinidas, porque la empresa se caracteriza por ser multiproducto. Cuando se trata de comunicar esas desviaciones intentan comunicar las desviaciones significativas.

Cuando el control presupuestario es represivo se trata de que a través del mismo se penalice al responsable por no cumplir las metas u obligaciones plasmado en el presupuesto ese responsable intentara echar a otra sección la responsabilidad de las desviaciones detectadas en su servicio. Se produce un rechazo del control presupuestario derivando por tanto el rechazo y fracaso del presupuesto.

4.9. OBJETIVOS Y REQUISITOS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

4.9.1. Objetivos del proceso presupuestario:

Los presupuestos sirven de ayuda o de apoyo a las tareas de planificación de las operaciones anuales, plasmándose el camino a seguir, los recursos que se deben utilizar, qué vender cada mes, ...

- El presupuesto implica o supone una cuantificación de los objetivos de la alta gerencia en cada una de las divisiones operativas, es decir, con los presupuestos se señala a cada uno de estas divisiones qué es lo que tienen que hacer.

- Suponen una motivación para los responsables en relación con los planes definidos en los presupuestos. Esto se dará en el caso de que los directivos hayan intervenido en el desarrollo de los presupuestos y no sean meros ejecutores, sintiéndose comprometidos en la medida en que hayan fijado los objetivos o cuotas específicas a alcanzar. Si no se da esta situación lo que puede lograrse con el presupuesto es el efecto contrario.
- Llevar a cabo el control sobre la consecución de los objetivos marcados, si se dan diferencias significativas sobre los objetivos planteados.
- Formación del personal: la dinámica del proceso provoca que el directivo tenga que participar activamente en la fijación de los objetivos. Esto a su vez da lugar a que el directivo tenga que estudiar las causas de las variables ligadas a su gestión. Posibilita el desarrollo sistemático de un análisis de obtención de información.

El responsable de cada división debe aprender a justificar sus objetivos a la hora de negociarlos con la dirección. Por ejemplo, el responsable de ventas es la persona que dispone de mayor información para establecer las unidades a vender en el siguiente periodo ya que conoce mejor el mercado. Él puede hacer previsiones de ventas tomando datos que no están disponibles en ningún otro estamento de la empresa. Sin embargo, el responsable de ventas puede no ser el adecuado para establecer el presupuesto de ventas ya que podría tener intereses particulares, es decir, plantearía objetivos fácilmente alcanzables para así ser gratificado por la empresa, aunque esto es fácilmente controlable.

4.9.2. Requisitos del proceso presupuestario:

Los factores a tener en cuenta para que el desarrollo presupuestario sea eficaz son los siguientes:

- Se debe configurar una estructura organizativa clara y coherente, de modo que se pueda conocer, asignar y delimitar responsabilidad.
- Es imprescindible que el factor humano no vea el presupuesto como un grupo de datos sino como un plan lógico y razonable que precisa una máxima participación. No han de verlo como un proceso represivo y limitativo de sus propias tareas.
- Un buen sistema presupuestario debe establecer las condiciones que permitan motivar a los administradores y trabajadores con el fin de que cada uno aporte lo máximo para el logro de los objetivos planteados.

4.9.3. Principios fundamentales:

1. El presupuesto debe ser fruto de todos los intervinientes en la planificación. Una de las causas que suelen conducir al fracaso de los presupuestos es su imposición a los trabajadores sin hacerles participar en su elaboración.

2. Los presupuestos deben servir de ayuda a la ejecución de la actividad más que a verificar fallos o errores.

Lo más importante a la hora de establecer las desviaciones es poner de manifiesto las causas que las provocan, con la finalidad de eliminar los errores o repetir los aciertos.

3. El presupuesto no debe crear conflictos en la empresa. A la hora de configurarlos no debemos perder de vista a la empresa considerada como un

todo y no centrarse específicamente en determinadas áreas como si fuesen el centro de la empresa.

Presupuestos de inversiones: que cuantifican las necesidades de bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

Secuencia del presupuesto: A partir del presupuesto de ventas y de la política de inversión que tenga FARMEDICAL se desarrolla el presupuesto de producción, y así sucesivamente.

Este planteamiento no supone plantear unos presupuestos más analíticos, más detallados distribuyendo por ejemplo los costes e ingresos en los distintos departamentos que tenga la empresa, es decir, que estos presupuestos pueden tener un desarrollo más analítico llegando a las áreas de producción, administración, etc.

Una vez están definidos los documentos presupuestarios la aprobación de estos supone un acto de suma importancia en la medida que a partir de ese momento el presupuesto pasa de ser un conjunto de cifras a la guía de acción de la gestión empresarial en el periodo en cuestión para el cual están planteados tales presupuestos.

Después comienza temporalmente la realización de los mismos y consecuentemente comienza el control presupuestario. Control que consiste en comparar sistemática y continuamente las ejecuciones con las previsiones plasmadas en tales presupuestos. De tales comprobaciones se van a derivar

las pertinentes desviaciones que no solo habrá que cuantificarlas sino también identificar las causas de su generación.

Una cuestión importante es que cuando se realiza el control presupuestario normalmente no se compara el presupuesto con la realidad sino el valor presupuestario de la realidad con dicha realidad.

Ejemplo:

Farmedical S.R.L. tiene aprobado un presupuesto de comercialización de 15000 Bs., y el coste presupuestario previsto para esas unidades es de 600.000 Bs. Al final del periodo se observa que la producción fue de 16.000 Bs. y el coste real fue de 660.000 Bs. Existe una desviación clara.

¿En cuanto ciframos esa desviación?

15.000-----600.000

16.000-----660.000

60.000 desviación presupuesto rígido

Lo que se compara es el valor presupuestado de la realidad con la realidad.
Valor presupuestado realidad = coste presupuestado por unidad * número de unidades fabricadas

$$600.000 / 16.000 = 640.000$$

Como conclusión, podemos observar que se produce una desviación negativa de 20.000 unid.

Coste real.....660.000
Coste presupuestado.....640.000

20.000 Presupuesto flexible

A partir de ahora se debería averiguar cuales han sido las causas de tal desviación.

4.9.4. Distintas técnicas de presupuestación.

Presupuesto rígido: este consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado nivel de actividad no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada.

Este tipo de presupuestos suelen utilizarse cuando la actividad de una empresa se puede establecer, estimar dentro de unos límites fijos, y también cuando los costes no muestren oscilaciones importantes (ejemplo: área de administración).

En general, y sobre todo en aquellas áreas de la empresa donde la actividad no se puede delimitar tan claramente, y consecuentemente los costes, dado que la mayoría de las empresas dependen de las condiciones del mercado en que operan este tipo de presupuestos parece que no es el más acorde. Esto es así por que este tipo de presupuestos esta diseñado para un único volumen de producción, de manera que si la producción real difiere de la estimada la comparación directa entre lo presupuestado y lo real resulta errónea por que estamos comparando dos cosas diferentes.

Presupuesto flexible: un presupuesto flexible supone la elaboración de un conjunto de planes alternativos que se corresponden con diferentes niveles de

actividad. De forma tal que se puedan efectuar posteriores comparaciones entre previsiones y realizaciones, de acuerdo con el nivel de actividad alcanzado efectivamente. Este tipo de desarrollo es más complejo por que exige la separación de costes fijos y costes variables

Presupuesto por programas: ¿en qué consiste? Se caracteriza por que su método de razonamiento se encuentra en la realización de los programas y cursos de acción planteados en la empresa por encima de la limitación temporal del periodo anual.

Se trata de un sistema presupuestario integrado, consistente en la proyección anual de los planes a medio y largo plazo acerca de los objetivos y sobre las líneas prioritarias de actuación de la empresa donde se ordenan el conjunto de actividades a desarrollar, los recursos a utilizar en la ejecución de tales actividades, los indicadores que deben utilizarse en cada caso para analizar el grado de ejecución de tales presupuestos. En el sector público es donde más se utiliza este tipo de presupuestos.

Presupuestos incrementales: una de las técnicas más frecuentemente utilizadas. Consiste en tomar como referencia el presupuesto del ejercicio anterior incrementando las partidas que lo componen en un tanto por ciento determinados.

Presupuesto en base cero: parte del hecho de formular los presupuestos de gasto a partir de cero, es decir, que cada responsable de gastos en la empresa debe formular detalladamente su presupuesto de gasto justificando razonadamente la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria y

establecer siempre que sea posible su rentabilidad específica. Por tanto, esta técnica parte del supuesto de que una determinada actividad puede ser eliminada aunque se lleve desarrollando durante mucho tiempo si no se justifica adecuadamente su beneficio (toda actividad debe estar sometida al análisis coste-beneficio, es decir, hay que justificar año a año cada partida que se gasta en la empresa).

Las razones que han motivado el desarrollo de este tipo de presupuesto son:

1. Causas administrativas: ese presupuesto anual se convierte en rutina en la empresa para todo el personal y no conlleva al análisis crítico.
2. Causas financieras: en muchas ocasiones suele existir una baja rentabilidad de los recursos puestos en manos de la dirección, así como cambios en la dirección por diferentes decisiones que modifican el comportamiento de la estructura de costes en la empresa.

4.10. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS

4.10.1. Ventajas

- Los presupuestos motivan a la alta dirección a que defina de forma explícita los objetivos de la Sociedad FARMEDICAL S.R.L.
- Su utilización requiere de la coordinación de los distintos centros, puesto de la organización, propiciando que se defina una estructura organizativa adecuada determinando la responsabilidad Y el grado de autoridad de todas y cada una de las partes de la organización.

- Mediante su uso se fomenta la eficiencia en el uso de los recursos existentes en la empresa.
- Proporcionan una base adecuada, una base continua para la evaluación ' análisis de los resultados obtenidos por la empresa.

4.10.2. Inconvenientes

- Los presupuestos se basan en estimaciones y en un intento de esta limitación se recomienda el uso de técnicas estadísticas.
- Normalmente deben estarse adaptando, ya que, la empresa se encuentra inserta en un entorno altamente cambiante,
- La ejecución de los mismos no suele ser automática porque es preciso que el factor humano vaya comprendiendo la utilización de presupuesto en la empresa.
- Unos presupuestos nunca deben sustituir a la gerencia y en muchas ocasiones se piensa que si debe ser considerado como una herramienta.
- Si se pone excesivo énfasis en el control presupuestario puede provocar el rechazo por parte de los distintos responsables en los distintos niveles de la organización y si se provoca el rechazo suele ocurrir que estos responsables den estimaciones falsas, erróneas sobre costes, ingresos, etc.

Por último, señalar que un presupuesto representa un medio y nunca un fin en sí mismo. El fin es la consecución de objetivos planteados en la empresa.

CAPITULO 5

CLASES DE PRESUPUESTOS

5.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia ínter e intraindustrial, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.¹⁸

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

5.1.1. Previsión de ventas

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a

¹⁸ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) , pág. 126

desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

Presupuesto de ventas, presupongo la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El reparto se realizará por áreas geográficas Y por vendedores, para lo cual habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación de cada área o agente. La presupuestación final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos.¹⁹

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas.

Control de ventas, el control efectivo puede realizarse mediante el cálculo de

¹⁹ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) , pág. 127

desviaciones entre lo presupuestado y lo real, por periodos, por áreas y vendedores, y por producto.

El presupuesto de ventas se puede resumir así:

Presupuesto de Ventas = volumen de ventas estimado x precio unitario esperado

Ventajas del presupuesto de ventas

- Mejorar la penetración en el mercado
- Elevar la efectividad en ventas
- Anticipar las peticiones del consumidor
- Conocer la necesidad de nuevos productos
- Saber de las estrategias de la competencia
- Evaluar los canales de distribución
- Anticipar pedidos a subcontratistas
- Fijar el nivel de actividad del negocio
- Dimensionar el equipo de ventas

5.2. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN

5.2.1. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

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

Las funciones que incluyen en el presupuesto 20administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

En algunas compañías las actividades legales y de tesorería están combinadas, en otras operan por separado, el departamento de créditos puede estar incluido en la función de contabilidad, tesorería o ventas.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación Y mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

La dificultad de reparto no permite crear ninguna unidad de medida que los

²⁰ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) ,pág. 128

recoja, ya que ello debería realizarse a través de un sistema admitido por los demás departamentos que reciban su gasto. Es sin duda el área que plantea mayores dificultades, solo los gastos generales permiten utilizar unidades homogéneas de reparto, como por ejemplo el teléfono.

El control de las realizaciones únicamente puede efectuarse por medio de un análisis de las desviaciones en términos absolutos por naturalezas.

5.2.2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Este presupuesto englobará todos los gastos que por promoción, administración comercial, venta directa o costos de la sección de expediciones se produzcan en la distribución de los productos.²¹

Será imprescindible realizar una separación de los gastos por naturalezas y con carácter departamental.

1. Promoción: publicidad y material de promoción
2. Red de ventas: sueldos y comisiones de la red de venta, y demás gastos varios que los vendedores produzcan.
3. Administración comercial: sueldos, gastos de oficina, suscripciones, etc., es decir todos los gastos comerciales de carácter administrativo y de apoyo a la venta directa.
4. Expediciones: sueldos, transporte sobre ventas, embalajes y demás material auxiliar

²¹

Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición), pág. 129

Las cuatro categorías de gastos descritas pueden o no considerarse repercutibles a los productos y estimarse como costos del período.

Su división permite dar a cada responsable los medios necesarios para el ejercicio de su actividad.

5.3. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago.

La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera.²²

5.4. FLUJO DE CAJA

²²

Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) , pág. 129

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes. Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo. Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo.²³

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa esta en función de dos dimensiones: el tiempo necesario para

²³ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) , pág. 130

convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

- Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:
- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.
- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

5.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El presupuesto maestro esta constituido por dos presupuestos: el de operación Y el financiero. El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de las cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costo de venta y de gastos de operación. Estos, a su vez, requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos

en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados proyectado.²⁴

5.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

En el diseño de actividades, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminado a lograr una situación conveniente para la empresa en dicho período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de estados financieros presupuestados, que nos servirán de guía durante el período considerado.

A continuación se presenta la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado y como determinar cada partida que integra el balance.²⁵

5.6.1. Activos corrientes:

- a) Efectivo: la cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo una vez determinado el saldo final, mediante rotaciones u otra política establecida.
- b) Cuentas por cobrar: este saldo se obtiene sumando las cuentas por cobrar iniciales más ventas a crédito del período presupuestal menos los cobros efectuados durante el mismo período.
- c) Inventarios: el saldo de materia prima y de artículos terminados se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del

presupuesto de operación. También se puede hacer de acuerdo con la rotación que se espera tengan ambas partidas.

- d) Inversiones temporales: el saldo dependerá de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos, respectivamente, al saldo que había al comienzo del período presupuestal.

5.6.2. Activos no corrientes:

Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente de las nuevas adquisiciones, y se le restan las ventas correspondientes a dicho activo. El mismo procedimiento se aplica para la depreciación acumulada²⁶

5.6.3. Pasivo a corto plazo:

- a) Proveedores: al saldo inicial se le suma el total de compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho período. También es posible determinarlo mediante la rotación esperada.

- b) Otros pasivos: según las condiciones que se establezcan para cada una de ellas

5.6.4. Pasivos a largo plazo:

²⁶ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) , pág. 132

En relación con los demás pasivos, tanto a corto como a largo plazo, a la cantidad inicial se le suma nuevos pasivos si se produjeron, o se le resta si se pagaron, ya sea el total o parte de ellos.

5.6.5. Capital contable:

a) Capital social: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.

b) Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que se decretaron dividendos.

5.7. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS.

5.7.1. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- RAZONES DE LIQUIDEZ;
- RAZONES DE ACTIVIDAD;
- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ; Y,
- RAZONES DE RENTABILIDAD

a. RAZONES DE LIQUIDEZ

Estas razones miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo.²⁷

En función del grado de liquidez de los componentes del activo corriente, surgen dos índices que se muestran en el cuadro siguiente:

CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO

De gran interés para el empresario es el concepto de capital de trabajo ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

El capital de trabajo no es una razón. Es el resultado de restar el Pasivo Corriente Total al Activo Corriente Total.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{TOTAL ACTIVO CORRIENTE} - \text{TOTAL PASIVO CORRIENTE}$$

Analizando el valor del Capital de Trabajo, se podría afirmar que entre mayor sea la diferencia entre Activos Corrientes y Pasivos Corrientes, mayor será la "liquidez". Sin embargo, el empresario debe comprender que el capital de trabajo no debe ser demasiado grande, porque le puede significar tener recursos ociosos, ni demasiado pequeño porque le puede crear obstáculos a la actividad del negocio. El valor del capital del trabajo

²⁷ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición) , pág. 132

varia considerablemente de una empresa a otra Dependiendo del proceso de producción, de la política de ventas, y de otros factores.

b. RAZONES DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, por ejemplo, los inventarios durante un periodo de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se convierten en efectivo

c. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo con los recursos que se tienen.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo, puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

d. RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Los indicadores de la rentabilidad más comúnmente utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios.

5.8. ANÁLISIS DE VARIACIONES

Al analizar un estado de resultados proyectado y compararlo con los resultados reales de un año, se observarán generalmente variaciones en la utilidad bruta, esta variación se debe principalmente a variaciones de volumen, precio y mezcla de producto.

En cuanto a la variación de volumen, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta el hecho de vender mas o menos que lo presupuestado, suponiendo que no hay variación en el precio del presupuesto o en la mezcla de producto.

La variación de precio, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre los precios reales y los presupuestados para la cantidad real de productos vendida.

La variación de la mezcla del producto, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta

la diferencia entre la mezcla del producto real de productos vendida, es decir, la proporción de cada producto en el total, y la mezcla presupuestada.

La variación de volumen puede dividirse aun más, en una variación del mercado de la industria y en una participación de la variación en el mercado.

5.9. LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El plan para mejorar las utilidades es un esfuerzo estudiado para mejorar la actuación de las divisiones que no alcanzan su potencial de utilidades. Se ocupa de la eliminación de las fugas de utilidades que impiden que una división obtenga el máximo de rendimiento de la inversión. La mejora de utilidades se logra mediante:

- a. Aumento de las ventas
- b. Una mejor mezcla de producto
- c. Reducción de los costos
- d. Minimización de la inversión de capital

Un plan eficaz para mejorar las utilidades debe tener las siguientes características:

1. El plan debe estar compuesto por propuestas específicas, se debe indicar claramente el efecto esperado de cada propuesta sobre las utilidades, así como la persona responsable de su realización.

2. Debe establecerse un objetivo mínimo de rendimiento de inversión para cada división y normas de actuación para cada planta y cada función dentro de la planta.
3. El plan para mejorar las utilidades debe proyectarse suficientemente hacia el futuro para permitir el logro de las mejoras especificadas
4. Debe considerarse la función de mejora de utilidades en la estructura de la organización. Deben establecerse comités encargados de la mejora de utilidades en distintos niveles de la compañía para aprobar las propuestas y para controlar su realización.
5. Debe existir un procedimiento de informes que revele la medida en que se está logrando cumplir con el plan para mejorar las utilidades.

La etapa de preparación de los presupuestos debe constituirse en la oportunidad de constatar cómo se está manejando la empresa y cómo se debería hacer para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica. La evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permite considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc. Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También los presupuestos colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de

esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

Los presupuestos de operación y financiero, permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado a través del estado de resultados presupuestado, del estado de situación financiera presupuestado y del flujo de efectivo presupuestado.²⁸

²⁸ Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos (Segunda edición), Agosto, 2000.

TERCERA PARTE

MARCO PRACTICO

CAPITULO 6

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para fundamentar el presente trabajo dirigido, se identifica el problema:

"Se entiende por problema una situación indeseada que se desea eliminar, que tiene el carácter de estable o recurrente. Se entiende también por problema a un vacío en la teoría o en el cuerpo por conocimientos científicos." ²⁹

Con el objeto de identificar de manera precisa el problema, en la Empresa FARMEDICAL S.R.L., se vio la necesidad de realizar una investigación exploratoria preliminar, en la que se determinó que **no contaban con manuales de Procesos y Procedimientos**, sí con manuales de Organización y Funciones. Por la cual estamos seguros que esto limita el desenvolvimiento con una mayor eficiencia y eficacia de los recursos humanos.

Por lo que es necesario proporcionar a la institución un instrumento que defina las operaciones necesarias, como es el manual de procesos y procedimientos.

²⁹ BLANCO, Mario " Guía para la elaboración de tesis de grado" Administración de Empresas U.M.S.A La Paz 1995, Pág. 6

Toda investigación necesita la elección de un determinado método, para llevar a cabo el desarrollo del mismo, ya que mediante éste se llegará al cumplimiento de los objetivos trazados en la investigación.

Yugar define al tipo de estudio **Deductivo**, como "Parte del razonamiento del hombre respecto de lo general a lo particular, cuyos conocimientos base, se los puede extender de una determinada clase de fenómenos a otro de igual similitud, constituyendo por tanto la deducción de la unidad racional dialéctica conjuntamente con la inducción, el análisis y síntesis.³⁰

El análisis, (método que va de lo compuesto a lo sencillo, como examen a partir de la distinción y separación de las partes de un todo hasta conocer sus elementos y principios), forma parte fundamental de la deducción. Por último tanto el análisis como la síntesis que forma parte de la inducción y deducción, no actúan separadamente más forman parte de la unidad racional dialéctica."

Para desarrollar nuestro trabajo de investigación, utilizaremos las siguientes técnicas:

6.1. TPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizada en el presente trabajo es de carácter descriptiva - explicativo, debido al enfoque sistémico que se da a la investigación. Descriptiva, porque se hace una descripción general del proceso

³⁰ Yugar Flores Ricardo. Métodos y Técnicas de Investigación. Camino a la Tesis. Segunda Edición. Producciones Yugar. 1998.

presupuestario y procedimientos que se efectúan y Explicativa, porque se explican las tareas y operaciones que conforman los procesos y procedimientos.

6.1.1. La Entrevista

Esta técnica consistió en la obtención de datos e información, que es imprescindible para la recopilación de información relacionada a Procesos Presupuestarios y Procedimientos, dicha entrevista se realizó a los jefes de las unidades del Departamento de Contabilidad.

6.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determina el conjunto de cobros y pagos que configura el presupuesto de tesorería, para formular al final del proceso el balance de situación previsional.

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto empieza por la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un periodo. La variable que normalmente se toma como referencia es la estimación de la cifra de ventas. Ahora bien, ¿es la única variable? No, existen otras variables como son:

- La capacidad que tenga instalada la empresa (capacidad de producción de la empresa).

- La disponibilidad de recursos de la empresa (tendremos que tener en cuenta los recursos escasos de la empresa, es decir, si son limitativos o no).

6.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por su propósito

El tipo de investigación es **aplicada**, por que vamos a utilizar conocimientos referentes a los procesos presupuestarios.

También es **retrospectiva**, porque realizaremos un análisis de la problemática establecida en el presente trabajo desde el año 2008 a la fecha.

Por su Nivel o Profundidad

Inicialmente nace nuestra investigación como **exploratoria** porque se investiga en Internet, libros, tesis y tesinas, la bibliografía requerida.

Posteriormente nuestro trabajo se enfoca en un tipo de investigación **descriptiva-explicativa**, por que se determina como es o como esta la situación de las variables establecidas en el presente estudio, y como desarrollaremos la puesta en marcha del proceso presupuestario, en la unidad de estudio.

6.4. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son los Estados Financieros de la gestión 2008, de acuerdo al siguiente detalle:

- Asientos Contables
- Libro Mayor
- Balance de Sumas y Saldos
- Balance de Resultados
- Estado de Resultados
- Flujo de Caja

Las Técnicas de análisis son dos: desde el punto de vista **cuantitativo**, mediante el cual se mostrará los resultados de las encuestas y entrevistas, de tal manera que refleje la incidencia, con el problema identificado, las misma se las mostrará con el empleo de cuadros financieros.

Posteriormente se realiza la interpretación de estos datos, mediante el análisis cualitativo, de los resultados establecidos en los anteriores cuadros tomando en cuenta las variables y los objetivos planteados para en presente estudio, de tal manera que se pueda obtener conclusiones preliminares que permitirán elaborar la propuesta final, así como las conclusiones y recomendaciones respectivas.

6.5. Método de Recolección de Datos

Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo se utiliza dos tipos de fuentes de información:

Primaria.- Se proporcionará información de primera mano, dentro el cual podrá encontrar lo siguiente:

La Observación Directa, se realizara mediante la entrevista guiada, con preguntas dirigidas con el propósito de poder demostrar los objetivos propuestos a partir de la información recabada.

La Observación Indirecta, se realizara mediante la revisión de materiales bibliográficos existente sobre el tema.

Secundaria.- Se referirá a la información compilada, procesada de fuentes de primera mano, que se encuentran registradas en folletos, libros, memorias y otros documentos como manuales de funciones y organización, organigramas, normas y resoluciones.

CAPITULO 7

ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO

El mercado farmacéutico, como se apreciará posteriormente en detalle, esta superando un ciclo recesivo, concordante con la situación del país.

La industria farmacéutica ha sufrido el cierre de las plantas de la totalidad de empresas transnacionales antes asentadas. Estas se han convertido en importadores y orientan sus actividades al sector de mercadeo y comercialización principalmente. Al margen de los aspectos negativos de este proceso, en lo correspondiente a transferencia tecnológica y empleo, este giro ha provocado la disponibilidad de plantas de producción que pueden ser empleadas en la obtención de productos farmacéuticos u otros que requieran de procesos similares, como los derivados de plantas medicinales.

Además, el asentamiento por décadas de centros de producción de propiedad de empresas extranjeras y nacionales, ha permitido la formación de cuadros técnicos de alto nivel en los campos de la producción y control de calidad, que hoy se encuentran en gran parte disponibles. Pero no se aprecia demasiada claridad en el sector, para plantear un viraje que cambie esta situación. Se sigue percibiendo a la demanda interna como lo mas importante, en muchos casos se mantiene el criterio de mantener la producción convencional de fármacos como actividad única, sin explorar otras posibilidades y espacios de negocios

Son pocas las empresas que se orientan a la comercialización farmacéutica, cosmética (perfumes, aromas, aceites y otros relacionados). En la

comercialización El principal obstáculo es el transporte desde los centros de producción, recolección y acopio hacia los centros industriales (problemas con el mantenimiento de las carreteras y en otros casos falta de vías de acceso). También afecta el bajo precio ofrecido por los intermediarios. Para el caso de productos industrializados, el principal problema es la falta de conocimiento del producto en el mercado, provocando una limitada demanda interna y externa.

7.1. LAS DIFICULTADES

El desarrollo de este estudio no se encontró exento de dificultades y eventos que pudieron afectarlo, siendo superado con diferentes salidas. Posiblemente la principal dificultad fue la carencia de información interna de la actividad farmacéutica, por la discreción mostrada por gran parte de sus ejecutivos al requerírseles información cuantitativa, principalmente referida a aspectos comerciales y costos.

Creemos que la ausencia de prioridades estratégicas nacionales, establecidas por el Estado, empresarios, productores, investigadores, entre otros, es una debilidad explicitada en este proceso. No se sabe si el sector farmacéutico o si en particular la comercialización de los mismos, tienen prioridad en la agenda de la política de desarrollo, no con la finalidad de lograr protecciones y subsidios conducentes a la ineficiencia, sino para obtener reglas claras, soporte en la generación de conocimiento y apoyo en el exterior para expandir mercados. No se aprecia una integración elemental, a manera de cadena de valor entre el estado, empresarios, productores, investigadores, etc., que debemos superar.

CAPITULO 8

ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

Es más que habitual que cuando una empresa inicia su actividad los aspectos administrativos queden relegados al último lugar en cuanto a prioridades de actuación.

Es cierto que cuando una empresa inicia su camino todos los recursos y esfuerzos van destinados a asegurar su continuidad y supervivencia. No obstante, también es verdad que esta “dejación” se prolonga más allá de lo razonable una vez superados los primeros tiempos de incertidumbre.

Los motivos son variados: las tareas administrativas generalmente no son agradecidas, se perciben como un coste y hay la sensación de que se puede “sobrevivir” sin ellas. Evidentemente, estos paradigmas acaban conduciendo en primer lugar al caos y normalmente al fin y extinción de la propia empresa.

Lo cierto es que en este sentido es tradicional que los departamentos de administración acaben constituyéndose en auténticos “cajones de sastre” al que se atribuyen todas aquellas funciones que nadie sabe a qué departamento le serian atribuibles. Para una empresa de pequeña dimensión (individual o mercantil) y de nueva creación hay unas tareas administrativas básicas de obligado cumplimiento:

- Registro contable de ingresos y gastos
- Control de tesorería: gestión de cobros y pagos, control de bancos y caja.

- Facturación y control de compras.
- Gestión fiscal y laboral
- Archivo documental.
- Comunicaciones básicas: atención telefónica, e-mail

Estas tareas básicas de carácter administrativo permiten al empresario disponer de información fundamental sobre su empresa, su viabilidad, obligaciones de pagos, derechos de cobro, posibilidad de realizar nuevas inversiones, etc.

El coste de tales tareas es infinitamente más bajo que los riesgos y peligros que supone “olvidarse” de la administración. Parte de las mencionadas tareas son habitualmente subcontractadas: gestión fiscal, contable y laboral, pero las restantes, inevitablemente exigen disponer del personal adecuado y asumir su coste como garantía de futuro de la actividad.

Las razones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente, planeación, organización, como dirección de control son funciones administrativas; cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo del cual está determinada por el conjunto de las funciones administrativas.

La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para lograrlos.

Entre las actividades de planeación cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, como es el caso de estudio (Proceso

Presupuestario), la determinación de los objetivos, la decisión de los tipos de actividades en la que participa la compañía, la dirección estratégica corporativa y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

La organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas; actividades que incluyen atraer a la organización, especificar responsabilidades, crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Asimismo, la dirección consiste en un conjunto de actividades tendentes a estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o por grupo.

La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente; contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y la cima de organizaciones completas.

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

El gerente se encarga de velar por un buen funcionamiento de los bienes y servicios del negocio.

Planificación: todo el año se ofrece al cliente todo tipo de mercancías y de acuerdo a la época la gerencia se prepara para ofrecerle la mercancía oportuna, refiriéndose en el insumo agrícola.

Organización: segregar las diferentes funciones de la empresa, para un mejor control del inventario y el servicio que se ofrece.

CAPITULO 9

ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión han sido claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables

Nuestro trabajo intenta ser una fuente de análisis de la estructura financiera de FARMEDICAL S.R.L., dedicando un análisis de estados contables siempre en relación con el estudio de las posibles variaciones y tendencias en la estructura de financiamiento empresarial. Es indudable la ayuda proporcionada por los distintos tipos de análisis e interpretación de estados contables como los distintos índices y procesos presupuestarios, que son los medios más utilizados en este tipo de investigación gerencial.

Son muchas las conclusiones que pueden obtenerse siguiendo ciertos pasos ordenadamente y utilizando herramientas simples y efectivas, los distintos índices que demuestran la posición financiera de una empresa, básicamente utilizando información de los Balances, informes internos, anexos a los estados contables, presupuestos etc. permiten obtener conclusiones de mayor o menor calidad en función del grado de experiencia y conocimientos del lector de los estados contables. Es factible efectuar interpretaciones validas referidas a la situación financiera de la empresa, su solvencia y capacidad para cancelar

deudas, su rentabilidad, la composición de sus resultados y podrán efectuarse predicciones sobre su evolución.

En la actualidad en nuestro país, los estados contables de publicación que se emiten de acuerdo a las normas contables, ofrecen elementos suficientes como para aplicar las técnicas de análisis. Es fácil la comparación con estados contables de años anteriores y se incluye además un estado de movimientos en el capital corriente o de origen y aplicación de fondos, los requerimientos en materia de notas complementarias a los estados contables satisfacen las preguntas principales que un analista puede formularse.

En la práctica suele restringirse la función financiera a la actividad de tesorería o simple obtención de fondos, generalmente para atender necesidades de capital de trabajo a través de fuentes tradicionalmente escasas y caras. Queda poco espacio para el planeamiento y gerenciamiento con la maximización del valor de la empresa como objetivo aún cuando este pudiera ser deseable. Lo cierto es que aún el negocio más simple debe ser cuidadosamente planificado y estructurado desde el punto de vista financiero, si quiere ser exitoso y durable.

Tampoco profundizamos en el análisis exhaustivo de los distintos índices y tendencias pues, nuestro objetivo es llegar con este trabajo a profesionales ya conocedores de las diversas variantes que puedan presentarse a los resultados de la interpretación. Simplemente intentamos exponer esquemáticamente y simplificadaamente los aspectos más importantes relacionados con la estructura financiera de un ente y su importancia desde la más pequeña empresa hasta la más grande como herramienta útil para aumentar su valor, su eficiencia operativa, estructural y principalmente como explicamos en el párrafo anterior

para que esta empresa sea exitosa y perdurable, sea cual sea el contexto en que se desenvuelva.

9.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Contendrá las ventas anuales detalladas por meses y por productos en unidades físicas y unidades monetarias.

La elaboración del presupuesto de ventas precisa determinar las unidades a vender de cada producto y los precios de venta. Para conocer estos datos deben analizarse las ventas de ejercicios anteriores. También se tienen que analizar estudios de mercado sobre la clientela, sobre la evolución de los competidores, etc. Normalmente, este presupuesto es confeccionado por el departamento comercial de la empresa.

9.2. BALANCE OFERTA - DEMANDA

9.2.1. Oferta

Se ha evidenciado la existencia de capacidad instalada sin emplear. Se utiliza aproximadamente un 40% de capacidad productiva. Es limitada la cantidad de empresas que buscan activamente insertarse en procesos de acreditación, empleando estándares de calidad (como el ISO). Esto constituye una desventaja estratégica para desarrollar esfuerzos de expansión a mercados externos. Se mantiene la presencia de importadores de productos farmacéuticos de empresas innovadoras

(transnacionales) y en los últimos años emergen empresas importadoras de medicamentos genéricos provenientes de la India, Colombia, Chile, etc. que vienen incrementando su participación. Los impedimentos para dinamizar las importaciones están referidos a barreras arancelarias, motivadas por los intereses locales de protección.

9.2.2. Demanda

La demanda de productos farmacéuticos en Bolivia esta diferenciada por intereses y preferencias, de acuerdo al segmento al que pertenecen: Institucional, que requiere de productos esenciales considerados en un Petitorio o Listado seleccionado de fármacos, realizando periódicamente Licitaciones Publicas. Habitualmente se adquieren productos genéricos, sin embargo los laboratorios innovadores acostumbran a realizar ofertas de medicamentos de marca a precios muy bajos.

9.2.3. Regulación

Bolivia, requiere de pocas condiciones para el ingreso y comercialización en su mercado, las principales son la autorización de funcionamiento de la empresa y la necesidad de contar con el Registro Sanitario para comercializar medicamentos. Se aplica el criterio del libre mercado, lo cual ha alentado a muchas empresas importadoras a constituirse y actuar con relativa

informalidad, excediendo la capacidad reguladora de la autoridad de medicamentos.

9.2.4. Barreras de entrada

Se mantiene el reconocimiento a las denominaciones de marca e innovación, que mantienen las empresas transnacionales. Además, el país ha suscrito las normas que permiten el respeto a las patentes farmacéuticas, como integrante de la Comunidad Andina. Las barreras de entrada a este mercado son relativamente bajas, principalmente para los importadores, pues el Estado requiere de condiciones sencillas para la autorización de funcionamiento y la obtención de Registro Sanitario para sus productos. Sin embargo, la lentitud de los procesos administrativos en la autoridad reguladora provoca un cuello de botella en un proceso que debiera ser simple y eficiente, afectando a importadores y empresas exportadoras de productos farmacéuticos

9.2.5. Proveedores de insumos

Los principios activos y la mayor parte de excipientes, que requieren mantener calidad farmacéutica, son importados, por la ausencia de una industria farmoquímica en el país. Se obtienen, por producción en el mercado local, algunos excipientes y material de empaque, con calidad aceptable, aunque con quejas expresadas por los empresarios sobre oportunidad y precio.

9.2.6. Barreras de salida

Las empresas nacionales dedicadas a la comercialización de fármacos y derivados de recursos naturales, tienen barreras altas de salida, por el volumen relativo de inversión necesario para operar. Sin embargo, estas barreras son bajas para los importadores, quienes únicamente emplean capital de trabajo y una sede administrativa para mantener sus operaciones.

9.2.7. Mercado

Las empresas innovadoras mantienen ventaja de posición, aunque están algo golpeadas por las restricciones económicas de los demandantes, el cambio de reglas de financiamiento en el sector, el creciente empleo de genéricos, entre otros. Las acciones de diferenciación a través del mercadeo y comercialización sigue siendo un factor clave, pero este tipo de estrategias es amenazada por la creciente presencia de genéricos en el mercado boliviano. Se ha consolidado la posición de dominio de las cadenas de boticas, que están mostrando un elevado índice de crecimiento y control de porciones mayores del mercado privado.

CAPITULO 10

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

La empresa farmacéutica FARMEDICAL S.R.L., debe reevaluar su papel en el contexto económico y social, para lograr el cambio de perspectiva, de una visión localista a otra globalizada. Esto obliga a un cambio de paradigma, mirando hacia fuera para competir, identificando nuevos estándares de calidad a alcanzar y espacios de desarrollo. Es aconsejable seguir la experiencia de otras empresas farmacéuticas, que se concentran en sus competencias, diversificando en algunos casos a otras actividades conexas, como la Logística y la maquila (fabricación por encargo)

Un factor diferencial valido para lograr mayor preferencia es la calidad del servicio. Ante el crecimiento de la demanda de genéricos, la empresa debe analizar su posicionamiento.

Es necesaria la modificación de las exigencias normativas para obtener el Registro Sanitario, para mejorar la calidad de la oferta de fármacos y cautelar la salud publica, pero también se requiere de la autoridad reguladora mayor eficiencia y orientación al usuario en los procesos administrativos que realiza.

La empresa FARMEDICAL S.R.L. ha venido como un auxilio para toda la población ya que estas son intermediarios entre los productos y el consumidor y sobre todo que su función principal es la compra y venta de productos terminados.

El proceso administrativo representa en la empresa o en todo tipo de negocios los pasos a seguir ya que todo negocio necesita de una buena organización, coordinación, dirección y control para prosperar en el mercado.

Es por eso que la gestión administrativa ha sido de gran importancia para la empresa. La gestión administrativa tiene un gran impacto ya que concierne en todas las actividades de la empresa.

Es evidente lo relevante que es la gestión administrativa, ya que se imparte efectivamente a los esfuerzos humanos, la supervivencia de la empresa esta en función de la gestión administrativa que esta tenga.

FARMEDICAL S.R.L. es una empresa que se dedica a la comercialización de medicamentos, además cuenta con un equipo humano excelente, todas sus mercancías son de muy buena calidad y con excelentes precios también ofrece un inventario confiable y seguro.

Como dijéramos al iniciar este trabajo, no pretendemos realizar un análisis pormenorizado y exhaustivo del trabajo Así es que llegamos a la conclusión del trabajo de campo, y no queremos reiterar la importancia del análisis y la interpretación de los estados contables, queremos sí resaltar que FARMEDICAL S.R.L. por nuestra experiencia profesional muchas veces no analizan a tiempo el tema de su estructura de financiamiento, del trabajo con eficiencia para optimizar resultados.

En efecto, es algo muy especial y difícil de acotar a normas y procedimientos formales y escritos, como para pensar en hacer un estudio o diagnostico serio y

profundo de su estructura operativa, patrimonial o financiera y ajustar a tiempo los errores que desvían los resultados esperados.

Tenemos el convencimiento que a pesar de las características tan especiales de la Organización, se pueden hacer efectivos planes de acción sobre los resultados, tanto desde adentro de estas como asistidos por especialistas externos. En este sentido pretendemos que nuestro trabajo resulte una herramienta útil y de fácil acceso y entendimiento.

Es importante tener en cuenta que FARMEDICAL S.R.L. es una empresa bien posicionada operativamente (buena capacidad de generar resultados operativos) puede quebrar por no administrar adecuadamente las condiciones de pago de sus deudas y cobro de sus créditos. Claramente se demuestra la importancia del análisis de la estructura financiera de la empresa en cualquier tipo de contexto, sea este de estabilidad o inestabilidad monetaria.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPITULO 11

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

11.1. FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

GRAFICO Nº 1



A continuación se explican las fases que componen el proceso presupuestario, que son preplaneación, preparación del presupuesto y control de operaciones. Estas fases darán unos estándares de planeación y control, los cuales ayudarán a lograr una labor presupuestal exitosa, a partir de la situación de la entidad y de sus objetivos.

Las fases que componen el proceso presupuestario deben ser llevadas a cabo por todo el personal de la empresa en coordinación con el director general, así como con el director del presupuesto. El director general, al ver la necesidad de comprender la posición y los propósitos de la empresa, generalmente inicia el proceso del presupuesto elaborando un informe que enviará a todos los ejecutivos, en el cual analiza comparativamente los costos de producción y de ventas; al control de los elementos del costo; y a que facilita la planeación de utilidades, la elección de alternativas y, por lo tanto, la elaboración del presupuesto.

En una revisión completa del panorama observado en la economía del país, los acontecimientos políticos, las tendencias y actividades sociales, y todo lo relacionado con los objetivos y las políticas de la empresa. Todo esto le permite detectar variaciones positivas o negativas en las utilidades, pues muchas veces puede haber un aumento en ventas con una utilidad neta no representativa porque disminuye en relación con el año anterior, y cuya solución podría requerir el lanzamiento de un nuevo producto para volver a incrementar las ventas, o bien, estudiar posibles reducciones de los costos a fin de aumentar el porcentaje de utilidad.

La finalidad de este Trabajo es fijar el horizonte en el cual se va a planear, mencionando los supuestos que se deben tomar en cuenta. Estas ideas van a ser sometidas a revisión, y después serán discutidas a niveles superiores junto con el director de presupuestos. Una vez que estas ideas han sido aclaradas y bien definidas, el informe se distribuirá a los niveles inferiores de la organización para que todos los departamentos estén bien informados. De esta forma, cada gerente de departamento iniciará su propia planeación considerando los factores fundamentales para preparar su presupuesto, al tiempo que fomenta la cooperación de todo el personal a su cargo.

1.- Primera Fase: Preplaneación.

La revisión se lleva a cabo generalmente en la segunda mitad del año anterior al que se va a presupuestar, dando las bases de preparación para el presupuesto.

En esta fase se hará un estudio en base a la experiencia que tiene la empresa y su desempeño, a las tendencias económicas e industriales y a los objetivos; y conociendo las tendencias del mercado, se evaluará la participación de la compañía en el mismo. Existen personas encargadas de realizar esta tarea, las cuales preparan evaluaciones económicas de las tendencias de la demanda del consumidor y están al tanto sobre datos estadísticos, gubernamentales, y de encuestas realizadas por los mismos vendedores, o bien por empresas dedicadas a la investigación de mercado.

Es muy importante que se consideren también las políticas u objetivos establecidos por la empresa, como por ejemplo, el límite hasta el cual la

expansión se va a financiar con recursos generados internamente, con capital o con pasivo; cuáles serán los métodos que tiene de distribución; el desarrollo de fuentes de materias primas; etc.

Una vez hecho el estudio, la dirección toma una decisión acerca de los objetivos de ventas, es decir, cuántas unidades piensan venderse el año que viene. En base a ello se asignarán las fuentes y aplicación de recursos necesarios, tales como los financieros, proyecciones de inversión de activos fijos, etc., para así poder cumplir con esos objetivos.

En síntesis, se puede decir que en esta fase se fijan las metas y políticas para seguir elaborando el plan de operación anual, basándose en los factores ambientales y en los objetivos de la empresa. Como ya se ha mencionado, dicho plan se enviará a todos los departamentos de la empresa para que elaboren sus propios planes y presupuestos particulares.

11.2. CUESTIONES PRESUPUESTARIAS

En este punto abordamos algunas cuestiones que a menudo se plantean sobre la elaboración de presupuestos. Los encabezamientos bajo los que aparecen son los siguientes:

11.2.1 Presupuesto para el aumento de precios

¿Cómo se calcula el aumento de precios en el proceso presupuestario?

Los presupuestos se preparan por adelantado, por lo tanto existe la posibilidad de que se produzcan aumentos de precios entre el momento de preparación y el momento en el que la cuantía se utiliza o recibe. Se debe tener en cuenta cuando se elabore el presupuesto al calcular los costes o valores que se pudieran producir cuando tenga lugar el gasto o se reciban los ingresos.

Si existe la posibilidad de que se produzca un aumento de los costes, entonces hay que asegurarse de que también se calcule un aumento en tus honorarios por servicios o venta de productos.

11.3. VIGILANCIA DEL FLUJO DE DINERO

La previsión del flujo de dinero permite anticipar los ingresos y gastos esperados mensualmente: será necesario trazar un mapa sobre cómo fluirá el dinero dentro y fuera de la cuenta bancaria. Con la vigilancia de tu flujo de dinero puedes prever la falta de dinero y, por consiguiente, la puesta en marcha de medidas compensatorias. Este «mapa» consiste en el presupuesto dividido en meses, con una serie de filas extras al final para mostrar los pronósticos de entrada y salida de fondos netos, además de los saldos de apertura y cierre.

TOTAL	E	F	M	A	M	Y	J	A	S	O	N	D
Entrada / salida neta de fondos												
Entrada de apertura												
Saldo de cierre												

Estas filas resumen la probable situación financiera (el dinero que se tiene en el banco) al final de cada mes.

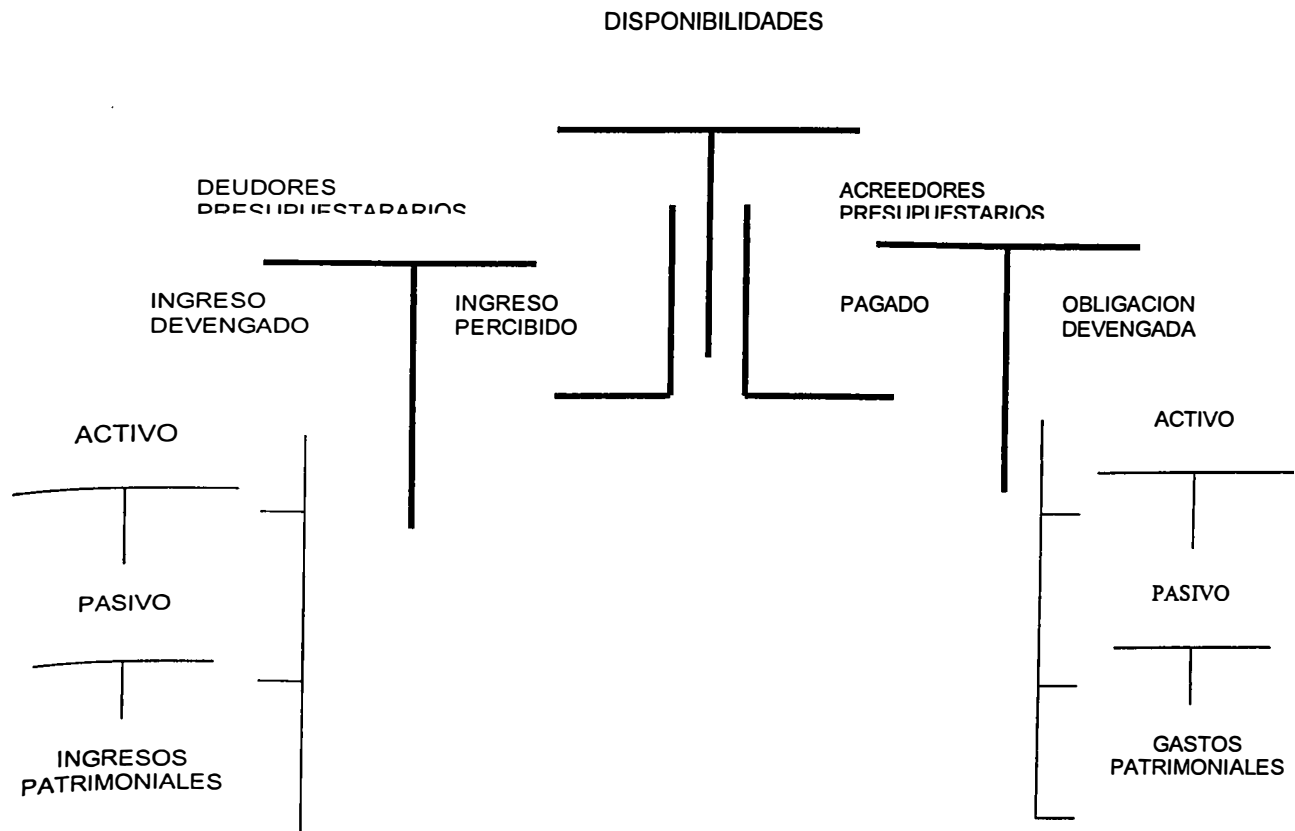
La información sobre entrada / salida neta de fondos procede de tu presupuesto dividido en meses, y luego, restando tus gastos esperados de los ingresos esperados

Éstos son los pasos a seguir para realizar un pronóstico de flujo de dinero:

- 1 Dividir el presupuesto anual en presupuestos mensuales, basados en tus gastos e ingresos esperados para cada mes.
- 2 Sumar los ingresos y gastos mensuales y obtén una entrada / salida neta de fondos a partir de restar los gastos de los ingresos.
- 3 Sumar el dinero del saldo de apertura a cualquier superávit, o bien, restar cualquier déficit al saldo de apertura.
- 4 Obtener el saldo bancario de cierre, que indicará cuánto dinero se puede tener en el banco al final de cada mes.
- 5 Actualizarlo cada mes a partir de las cifras reales.
- 6 Comparar los gastos esperados para el mes siguiente con el saldo que se obtiene al final del dinero anterior.
- 7 Cuando los gastos excedan el dinero del que se dispone, se necesita tomar medidas compensatorias de manera inmediata.

GRAFICO N° 2

FLUJOS FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS



2.- Segunda fase: Preparación del Presupuesto.

Una vez que cada departamento recibe el plan de operación anual previamente aprobado, cada gerente encargado debe preparar el plan del año siguiente. El gerente de ventas deberá pronosticar las ventas y decir cuáles serán los planes de operación para llevarlas a cabo, si se requiere de campañas

publicitarias, si habrá el lanzamiento de un nuevo producto, cuál será su promoción, etc., anticipándose a las peticiones del consumidor. Esto es muy importante en la planeación, ya que el presupuesto de ventas viene a ser la clave porque en base a éste se van a llevar a cabo todas las actividades, se estimarán los gastos, cuál será el nivel de producción, si se requiere una mayor inversión, o bien, si es necesario que se realice una inversión en activo fijo.

El gerente de producción elaborará los planes de producción indicando la materia prima que ocupará, cuales serán los gastos por mano de obra y los gastos indirectos; y los planes de inventarios, para ver cuántas unidades adicionales deben producirse.

El gerente de finanzas deberá preparar pronósticos de los requerimientos de efectivo e indicar, en caso necesario, el tipo de financiamiento. Es importante reconocer que los presupuestos no sólo van a servir para presupuestar las utilidades, sino también para planear y controlar la inversión, ya que ésta es muy importante dentro de la empresa, pues no es posible obtener utilidades 'sin recursos, y de éstos debe sacarse el mayor rendimiento.

Todos estos planes, junto con los programas de gastos de capital, se mandarán al director del presupuesto para que los revise y apruebe, seleccionando lo que satisface mejor los objetivos de operación y de rendimiento de la empresa.

Una vez que todos estos datos fundamentales son aprobados, se les asignan valores monetarios, y se envían a los gerentes de línea. Esto se lleva a cabo en dos pasos: Primero se relacionan los programas con el catálogo de cuentas para así poder determinar el efecto que tienen en cada cuenta y en cada

departamento. En segundo término, se fijará la tendencia de los costos y precios para poder reflejar en los presupuestos los ajustes necesarios. Una vez que se cuenta con toda la información revisada y aprobada por área, se harán los informes financieros, como los que resultan en la contabilidad, sólo que éstos se referirán a las operaciones que se realizarán en el futuro. Habrá un presupuesto de resultados, el cual indicará las utilidades que se piensa obtener si se llevan a cabo todas las actividades planeadas para el año siguiente. Habrá también un presupuesto de posición financiera, el cual mostrará los activos adquiridos incluyendo todas las inversiones que se realicen, así como las obligaciones contraídas hacia el final del período presupuestado. El presupuesto de efectivo mostrará los ingresos y pagos esperados con el fin de mostrar las distintas fuentes de fondos que se tendrán para poder llevar a cabo las inversiones y los desembolsos que afectarán al efectivo de la empresa.

Para finalizar con esta etapa, el Responsable del presupuesto consolida los presupuestos departamentos en presupuestos operativos y financieros mostrando las actividades que se llevarán a cabo mes con mes, amando esto al director general para que los revise e indique si está de acuerdo con lo planeado. En caso de que los planes no sean satisfactorios, se regresan al departamento correspondiente en donde se harán los ajustes necesarios. Después se volverán a enviar al director del presupuesto para que haga los ajustes financieros correspondientes y así, regresen los resúmenes consolidados de presupuestos de operación y financieros al director general para la aprobación final y publicación a toda la empresa.

11.4. FORMATO PRESUPUESTARIO

El presupuesto se puede preparar mediante el empleo de cualquier procesador de textos. Si se tiene acceso a un programa de hoja de cálculo, la tarea resultará aun más sencilla. Sin embargo, tampoco son fundamentales.

El formato presupuestario debe tener en cuenta ingresos y gastos al mismo tiempo. También debe reflejar las categorías y los artículos de referencia que se ha considerado que son significativos para la organización.

Asimismo, en el caso de un presupuesto para FARMEDICAL S.R.L., debería permitir la inclusión de cuantías para proyectos de unos tres años de duración, como se muestra en el *Ejemplo de un presupuesto consolidado*. Este formato también ha de tener en cuenta subtotales, gastos totales y una cuantía de ingresos totales.

La diferencia entre los ingresos presupuestados y los gastos presupuestados muestran las probabilidades de arrojar un déficit (una cantidad insuficiente de dinero) o un superávit (más de lo que se necesita). Si se produce un gran déficit, se necesitará recortar los gastos o recaudar o generar más dinero. Si se tiene un gran superávit, probablemente se necesita ajustar la cantidad que está solicitando por parte de los clientes. A éstos pocas veces les gusta financiar un superávit; sin embargo, si estás intentando establecer un fondo de capital para inversiones, entonces se necesita informar para contribuir en los intereses de una sostenibilidad a largo plazo de la organización.

3.- Tercera Fase: Control de Operaciones.

Esta es la última fase del proceso y, como su nombre lo indica, su fin es conocer qué tanto se apegan los resultados obtenidos a lo presupuestado, lo cual sirve como una manera de evaluar el desempeño de los subordinados.

Esta fase se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto para el siguiente año, el cual se irá comparando con los informes periódicos que se elaboren por cada departamento para comparar lo real contra lo presupuestado y detectar las variaciones o desviaciones.

Es importante que se analicen las variaciones o desviaciones con el fin de conocer sus causas, ya que si no, esta fase carecería de sentido, pues lo que se busca es corregir esas deficiencias para no volver a cometer y así lograr una mayor eficiencia de operación. Es decir, se busca tener una mayor calidad en los servicios y productos que se elaboran para poder lograr la competitividad en el mercado, pues ésta es la única forma de asegurar la permanencia de la empresa.

La retroalimentación en esta fase juega un papel muy importante, pues como se ha mencionado en repetidas ocasiones, lo que se busca es comparar lo planeado en los presupuestos con los resultados reales, para ver si existen factores que hayan afectado la validez de los presupuestos. Estas diferencias se deben, por lo general, a dos situaciones en concreto. O bien, el presupuesto en el cual se basó la decisión estaba equivocado; o aquellas personas que intervinieron en la ejecución de dichos planes no lograron, por una parte u otra razón, hacer lo que de ellos se esperaba.

Si el plan estaba equivocado es posible que, en algunas situaciones, la gerencia o dirección tenga que cambiarlo para poder llegar al objetivo que se estableció. Por ejemplo, si en algún mes, el volumen de ventas aumentó en contra de lo esperado, y se espera que esta situación continúe así durante el resto del año, se necesitará contratar más personal para cumplir oportunamente a los clientes; por lo tanto, la empresa se verá forzada a cambiar el presupuesto de personal o de salarios debido al aumento de volumen.

En caso de que el presupuesto esté correcto, pero los resultados no sean los esperados porque las operaciones no se realizaron de manera adecuada, se deberá evaluar la causa de esa situación y tomar las medidas pertinentes para corregirlas. Es importante señalar que no basta sólo con la observación de diferencias para saber donde está el problema. Muchas veces se tienen que analizar y evaluar esas situaciones para que la corrección sea efectiva.

Es conveniente enfatizar que las decisiones de la gerencia con respecto a las variaciones del presupuesto deben ser muy sensatas. Por ello se deben evaluar todas las alternativas Posibles antes proceder a modificar el presupuesto y los planes de operación.

11.5. SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es la herramienta más importante que tienes para el seguimiento de las finanzas de la organización en estudio. Utilizar el presupuesto para:

- . Hacer un seguimiento de los ingresos y gastos para observar que se está en el buen camino.
- . Informar al personal, Junta sobre el trabajo en finanzas.
- . Pronosticar flujos de dinero.
- . Tomar decisiones financieras.

El seguimiento de un presupuesto se utiliza para medir si una organización está cerca de cumplir sus objetivos en relación con su situación financiera. De este modo, es necesario comparar los ingresos y gastos reales con los ingresos y gastos presupuestados. Para llevarlo a cabo, se necesita preparar un informe de desviaciones que muestre mes a mes si se está gastando más o menos dinero de la cuenta o si obtienes el gasto esperado. Para poder hacer un informe de desviaciones y pronósticos de flujo de dinero, necesitas dividir tu presupuesto general en presupuestos mensuales. Esta división mensual da la herramienta de administración.

11.6. INFORME SOBRE EL PRESUPUESTO

El propósito de realizar un informe sobre el presupuesto es mostrar a los superiores y las personas involucradas si estás o no estás desempeñando el trabajo estipulado y si se tendrá o no los recursos suficientes para finalizarlo. Consiste en un informe sobre lo cerca que está tu planificación financiera de tu rendimiento financiero real.

El informe de desviaciones compara los ingresos y gastos esperados con los reales. También ofrece una descripción general de lo que ha ocurrido durante el período que alberga el informe (un mes, tres meses, etc.). Asimismo, da una

descripción general del rendimiento financiero durante el año hasta ese momento («ejercicio hasta la fecha»). Un informe de desviaciones muestra la existencia de algún tipo de tendencia que se esté desarrollando en el rendimiento financiero. Además, da la oportunidad de actuar en caso de tener que corregir problemas. Así, por ejemplo, si el informe de desviaciones muestra que se está gastando demasiado dinero de manera repetida en material de papelería cada mes, se podría tomar las siguientes medidas:

- Tener un control más estricto sobre el material de papelería.
- Reconocer que has presupuestado a la baja el material de papelería y pasar algo de dinero presupuestado para otros fines a material de papelería; o bien, intentar recaudar o generar más dinero para cubrir esta insuficiencia anticipada.

Lo más importante es que será consciente de que no todo puede ser correcto y que será capaz de poner remedio a la situación antes de que se vaya de las manos.

El gasto excesivo no es el único problema. A veces, cuando se gasta demasiado poco también tienes problemas. Por ejemplo: una organización, que descubre que gasta menos de lo presupuestado en formación, puede que identifique el problema como una falta de actividad en el Departamento de formación; por lo tanto, puede que necesite una nueva planificación para el resto del año para asegurar que se cumplen los objetivos.

CUADRO N° 1
FORMATO DE INFORME DE DESVIACIONES

		Período actual del informe		Ejercicio hasta la fecha	
		Presupuesto	Real	Presupues- tado	Actual
I	Ventas				
INGRESOS	Asesoramiento				
	Recuperación de				
	costes de				
	Intereses de				
	inversiones				
	Donaciones				
	Ingresos Totales				
II	Proyecto 1				
	Proyecto 2				
GASTOS	Consejo de				
	Administración				
	Costes de				
	operaciones				
	Costes de				
	organización				
	Costes de personal				
	Gastos Totales				

CUADRO Nº 2
BALANCE GENERAL

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	PASIVOS	AÑO 1	AÑO 2
DISPONIBILIDADES ANTICIPOS A RENDIR CUENTAS APLICACIÓN DE FONDOS EN ADM CTAS. POR COBRAR PRESTAMOS DEPOSITOS A PLAZO			CTAS. X PAGAR GTOS. PRESUP. ADMINISTRACION DE FONDOS DEUDA TOTAL PASIVO PATRIMONIO PATRIMONIO		
TOTALES			TOTALES		

CUADRO Nº 3
SITUACION PRESUPUESTARIA

INGRESOS	PRESUPU ESTO	DEVENGA DO	PERCIBID O	POR PERCIBIR
INGRESOS DE OPERACIÓN VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS RECUPERACION DE PRESTAMOS TRANSFERENCIAS CORRIENTES APORTE FISCAL INGRESOS POR PERCIBIR SALDO INICIAL DE CAJA				
TOTALES				
GASTOS GASTOS EN PERSONAL BS. Y SERVICIO DE CONSUMO TRANSFERENCIAS CORRIENTES INICIATIVAS DE INVERSION ADQ. ACTIVOS FINANCIEROS SERVICIO DEUDA DEUDA FLOTANTE SALDO FINAL DE CAJA				
TOTALES				

CUADRO N° 4

FARMEDICAL S.R.L.

SISTEMA DE CONTABILIDAD INFORME ANALITICO PRESUPUESTARIO DE INVERSION

PERIODO: MES _____ AÑO _____

☐ MONEDA NACIONAL

☐ MONEDA EXTRANJERA

DOCUMENTO CONTABLE N°
FECHA DE PROCESO:

TIPO DE INFORME:
PERIODO CONTABLE

IDENTIFICACION PROYECTOS DE INVERSION		DESCRIPCION CUENTA		VARIACIONES DE PRESUPUESTO	
CODIGO N°	DENOMINACION	CODIGO	DENOMINACION	AUMENTOS	DISMINUCIONES
	TOTALES				

CONTADOR

REPRESENTANTE LEGAL

FECHA: _____

11.7. EJEMPLO DEL PROCESO DE PRESUPUESTO

Para la realización del trabajo se realizó una investigación sobre “El Proceso Presupuestario de la Organización FARMEDICAL S.R.L.

Los presupuestos son previsiones cuantitativas sobre el futuro de la empresa. Si se pregunta ¿Por qué es importante la confección de presupuestos? Diríamos que:

La confección de presupuestos no solo ayuda a la previsión del futuro, sino que también sirve para controlar y evaluar la gestión en todas las áreas de la empresa y para tomar las medidas correctoras pertinentes, que permitan mejorar los resultados de la gestión.

Ante esta situación se propone aplicar un procedimiento que permita a la empresa FARMEDICAL S.R.L. garantizar una eficiente presupuestación, para lo cual se tomó el siguiente ejemplo:

Problema: ¿Qué instrumentos se deben aplicar para garantizar la presupuestación y la obtención de mejores resultados en la gestión de la empresa?

La actualidad del tema, el amplio campo de aplicación y el aporte significativo que este tendría para FARMEDICAL S.R.L. permitió formular la siguiente hipótesis:

El mejoramiento de la presupuestación garantizará el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa y permitirá tomar medidas para mejorar los resultados.

El Control es el esfuerzo sistemático para hacer coincidir los resultados con los objetivos propuestos.

La dinámica del medio, requiere un monitoreo constante de los cambios externos, que de no ser detectados a tiempo pueden afectar al sistema.

El Plan y el Control tienen que trabajar de conjunto para lograr resultados eficientes.

Plan Brinda el sentido direccional para alcanzar los objetivos.

Control Se concentra en guiar las actividades designadas para alcanzar estos objetivos.

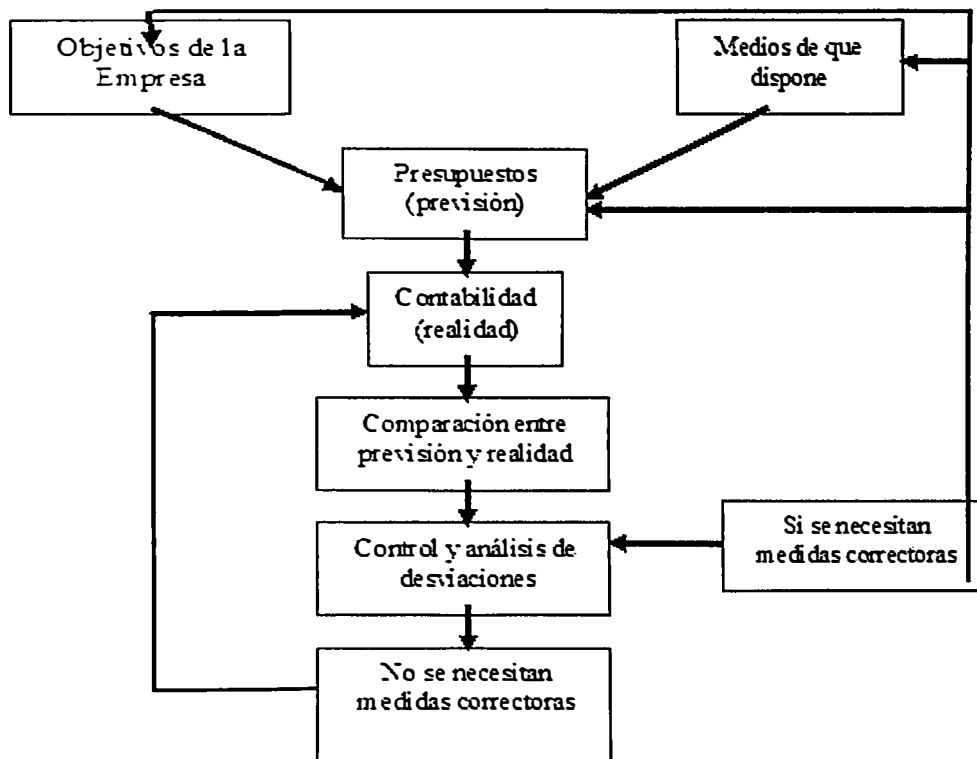
Un sistema efectivo de control tiene como características:

Ser preciso. Brindar información verídica y en tiempo. Ser objetivo. Claramente entendido, aceptado por los que están sometidos al mismo.

Ser concentrado en los puntos estratégicos. En los cuales es posible esperar que ocurran desviaciones o que estas causen daños mayores.

Ser económico. Sus beneficios deben ser reales.

GRAFICO N° 3



Estas medidas correctoras pueden afectar a los objetivos de la empresa, a los medios con que cuenta o, incluso, a los propios presupuestos ya que a veces hay que modificarlos para compatibilizar lo que se desea alcanzar con lo que se puede conseguir.

Tiene que haber algún tipo de incentivo, material o inmaterial, para aquellos responsables que consiguen cumplir los objetivos marcados en la elaboración del presupuesto.

Es importante clarificar que este proceso sirve para algo más que para proyectar el futuro de la empresa FARMEDICAL S.R.L. ..

11.8. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FARMEDICAL S.R.L.

Una vez definidos los objetivos de la empresa, a nivel del horizonte temporal cubierto por el presupuesto y los medios con los que se va a contar, ya se puede iniciar el proceso. Tal y como se ilustra el proceso parte de la formulación de la previsión de ventas y a partir de esta se elaboran los presupuestos de producción, consumo, compra y el resto de los estados contables provisionales.

En la elaboración del presupuesto, deben participar cada uno de los centros de responsabilidad, pero es la dirección quien debe marcar las directrices generales. Corresponde generalmente al departamento financiero o al de control de la gestión, coordinar el proceso presupuestario y marcar fechas y plazos de finalización. Generalmente, el proceso presupuestario implica unas fases duras de negociación entre los centros, con el objetivo de coordinar los objetivos individuales con los objetivos globales y generales de la empresa, por lo que se suelen necesitar varias reuniones y varias repeticiones en el cálculo del presupuesto hasta conseguir el presupuesto global y su aceptación por la dirección. Es muy importante, que sea la propia dirección quien impulse el presupuesto para motivar su seguimiento por cada responsable, e identifique claramente sus aportaciones individuales al conjunto de la empresa.

Presupuesto de Ventas

La elaboración de este presupuesto precisa determinar las unidades a vender de cada producto y los precios de venta.

$\text{Presupuesto de Ventas} = \text{Pronóstico de Ventas} * \text{Precio de Venta}$

Presupuesto de Producción

Contiene el número de unidades que se producirán en el período considerado. Para determinarlo, es preciso conocer el número de unidades que se venderán y el nivel inicial y el deseable como final de existencias de artículos terminados, con el fin de determinar las unidades a producir.

Pronóstico de Ventas

+ Inventario Final de Mercadería (Medicamentos)
- Inventario Inicial
= Plan de Producción

Presupuesto de Consumo de Mercadería

Conocida la producción prevista, las necesidades de materiales por unidad de producto y el precio de compra de la mercadería, se puede determinar el consumo previsto de materia prima.

Plan de Producción

- * Norma de Consumo
- = Requerimiento de Materia Prima
- * Precio de Compra de Materia Prima
- = Presupuesto de Consumo de Materia Prima

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA

A partir de los presupuestos de consumos previstos mercadería, de CIF, se puede calcular el presupuesto de costo de venta, siempre que se conozca los niveles de inventarios de artículos terminados, tanto iniciales como finales.

Presupuesto de Gastos Operacionales

Es la suma de todos los gastos en que se incurrieron.

Gastos de Ventas

+ Gastos de Administración

+ Gastos Financieros

= Presupuesto de Gastos Operacionales

Estado de Resultados Presupuestado

Se elabora a partir de los distintos presupuestos.

Presupuesto de Ventas

- Presupuesto de Costo de Ventas

= Utilidad Bruta
- Presupuesto de Gastos Operacionales
= Utilidad en Operaciones
- Reparto a Trabajadores
= Utilidad Antes de Impuestos
- Impuestos sobre la Renta
= Utilidad Neta Presupuestada

ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES

La parte más relevante del análisis de desviaciones es la evaluación detallada de cada una de las variables que condicionan directa e indirectamente los resultados obtenidos. Las desviaciones se calculan a partir de la comparación entre la previsión y la realidad.

Las variaciones que se analizan para los costos estándar son las siguientes:

Para el Material Directo:

Variaciones en Precio (VP)

Variaciones en Eficiencia (VE)

$VP = (PR - PE) * \text{Cantidad Real Comprada}$

$VE = \text{Cantidad Real Utilizada} - \text{Cantidad Estándar Permitida}) * PE$

Donde:

PR Precio Real

PE Precio Estándar

Si PR es menor que PE y la Cantidad Real Utilizada es menor que la Cantidad Estándar Permitida, la situación es favorable porque los costos reales son inferiores a los previstos.

Al analizarse la desviación en la materia prima, la causa de la desviación en el costo puede ser por la cantidad consumida de materia prima, o bien por el precio de la misma. La desviación en cantidad informará del mejor o peor rendimiento en el consumo de materias primas (ya sea como consecuencia del uso de las mismas, de la calidad del material, o de posibles robos, por ejemplo).

Los Costos Indirectos pueden analizarse de varias formas, dependiendo del tipo de información de costos disponible.

En el caso de que no se separen la parte fija de la variable de los costos indirectos, las desviaciones se analizan a nivel del centro de costo, globalmente, o bien separando la desviación en precio de la desviación en cantidad.

Si se pueden separar los costos indirectos en variables y fijos, se calcularán las desviaciones de ambos tipos de costo por separado. De esta manera, en el caso de los costos variables se analizará separadamente la desviación en cantidad y la desviación en precio. Para los costos fijos se separará la desviación de presupuesto y la de volumen.

PROPUESTA PRESUPUESTARIA Y ANÁLISIS DE VARIACIONES EN FARMEDICAL

Farmedical S.R.L., presenta las siguientes operaciones:

FARMEDICAL S.R.L. Balance General (Ejemplo) 31 de diciembre del 2009

Activos		Pasivos	
Act.Circulante	4 000.00	Cuentas por pagar	45 000.00
Cuentas por cobrar	19 000.00	Imp.por pagar	10 000.00
Mat. Primas	25 000.00	Total circulante	55 000.00
Art.Terminados	32 000.00	Pas. Fijos	35 000.00
Total A.Circ.	\$ 80 000.00	Total Pasivo	\$ 90 000.00
Muebles y Enseres	50 000.00		
Edificio	40 000.00	<u>Cap.contable</u>	
Depreciación Edif.	- 5 000.00	Cap.social	200 000.00
Maquinaria	173 000.00	Util.retenida	10 000.00
Depreciación Maqui.	- 38 000.00	Tot.cap.contable	<u>\$ 210 000.00</u>
Total Activos	\$ 300 000.00	Tot.pas.capital	\$ 300 000.00

La Empresa importadora de medicamentos, donde sus ventas presupuestadas ascienden a:

25 000.00 \$. con un precio de venta \$ 120.00

Requerimiento de productos:

Costos

Mercadería 1 hrs 25.00/hrs

Inventarios X Art. Terminado

Inv.Inicial 500.00

Inv.Final 7 000.00 1 200.00

No existe inventario en proceso.

Los gastos indirectos de producción:

Variables	\$ 60 000.00
Fijos	\$ 40 000.00
Total	\$ 100 000.00

Además los gastos de ventas ascienden a \$ 200 000.00, los de administración \$ 150 000.00 y los Financieros a \$ 50 000.00. El reparto a los trabajadores sobre la utilidad es del 8% y el impuesto sobre la renta es del 42%.

APLICACIÓN DE PRESUPUESTOS a FARMEDICAL S.R.L.

1) Presupuesto de ventas

Pronóstico de ventas	25 000.00
* Precio de ventas	120.00
= Presupuesto de Ventas	Bs 3 000 000.00

FARMEDICAL SRL. espera obtener ingresos de Bs 3 000 000.00

2) Presupuesto de Compra de la Mercadería

Requerimiento de Mercadería	77 100.00
+ Inv. Final de Productos	7 000.00
- Inv. Inicial de Productos	
= Cantidad de Mercadería a Comprar	84 100.00

* Precio de Compra de la Mercadería	5.00
= Presupuesto de Compra de la Mercadería	\$ 420 500.00

Requiere comprar \$ 420 500.00 de mercadería.

7) Presupuesto de Inventarios Finales

Inventario Final Artículos Terminados	1 200.00
* Costo Unitario	43.89
Costo Inv. Final	\$ 52.668.00

Presupuesto de Gastos de Operaciones

Gastos de Ventas	200 000.00
+ Gastos de Administración	150 000.00
+ Gastos Financieros	50 000.00
Gastos de Operaciones Presupuestados	400 000.00

FARMEDICAL tendrá un gasto operacional de \$ 400 000.00

Estado de Resultados Presupuestados
FARMEDICAL S.R.L.

Estado de Resultados Presupuestados
31 de Diciembre de 2009

Ventas	3 000 000.00
- Costo de Ventas	1 160 000.00
Utilidad Bruta	1 840 000.00
- Gastos de Operaciones	400 000.00
Utilidad en Operaciones	1 440 000.00
- Reparto a Trabajadores (8%)	115 200.00
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	1 324 800.00
- Impuestos Sobre la Renta (42%)	556 416.00
Utilidad Neta Presupuestada	768 384.00

FARMEDICAL espera tener una Utilidad Neta Presupuestada de \$ 768 384.00

Análisis de las Variaciones

Variaciones de Material Directo:

$VP = (PR - PE) \text{ Cantidad Real Comprada}$

$VP = (3.00 - 5.00) 90\,000.00$

$VP = \$ 180\,000.00 \text{ Favorable}$

Farmedical SRL. en la compra de la mercadería se ahorró por concepto de precio

\$ 180.000.00, al pagar

\$ 2.00 menos por unidades por los 90 000 comprados.

$VE = (\text{Cantidad Real Utilizada} - \text{Cantidad Estándar Permitida}) PE$

$VE = 75\ 000.00 - 75\ 000.00$

$VE = \$ 0$ No Hay Variación

$\text{Cantidad Estándar Permitida} = EE \times \text{Cantidad Unidades a Producir}$

$= 3 \times 25\ 000.00$

$= 75\ 000.00$

FARMEDICAL utilizó la misma cantidad de Material Directo que se había proyectado para los 25 000.00 unidades.

CAPITULO 12

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

"Es necesario justificar las razones que motivan el estudio, la mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización. Además se tiene que explicar -ante una o varias personas- porque es conveniente llevar a cabo la investigación y cuales son los beneficios que derivan de ella."³¹

Con la elaboración del manual de procesos y procedimientos, se contribuirá a la institución para una mejor administración, considerando que un manual administrativo como es el manual de procesos y procedimientos - es un valioso instrumento para:

- ☞ Definir con claridad los objetivos, las denominaciones de distintos Procesos y procedimientos, para individualizar y reglamentar las actividades humanas inherentes y las formas de realizar los trabajos al desarrollo del flujo previsto por el manual.
- ☞ Facilitar la orientación de los miembros que pertenecen a la institución, permitiendo un adiestramiento más eficaz, una mejor comprensión del papel que tiene la institución y como el trabajo constituye al logro de los objetivos de la misma utilizando como guía estos procesos presupuestarios

³¹ FERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAUTISTA LUCIO, Pilar " METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN " Op. Cit. Pag. 14, 1997.

Por lo expuesto y para orientar el trabajo dirigido es necesario definir y describir los objetivos de la investigación, los cuales serán los siguientes:

El presente trabajo tiene como objetivo general " **Realizar un manual de Proceso Presupuestario y Procedimientos para la Empresa FARMEDICAL S.R.L.**, para mejorar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos con que cuenta la Empresa, de tal forma que se logre un buen funcionamiento de la misma.

Asimismo:

- ☞ Conceptualizar términos que serán utilizados durante la elaboración del trabajo dirigido para su fundamentación.
- ☞ Destacar las ventajas, recomendaciones, conclusiones y propuestas para mejorar el rendimiento empresarial
- ☞ Estudiar las bases legales e institucionales
- ☞ Diseñar un instrumento para relevar la información necesaria y obtener un diagnostico orientado a procesos y procedimientos.
- ☞ Elaborar el Manual de procesos presupuestarios y procedimientos de la empresa FARMEDICAL S.R.L. para satisfacer estas necesidades

CAPITULO 13

CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

El proceso presupuestario de FARMEDICAL S.R.L. tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de FARMEDICAL S.R.L.

El presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a FARMEDICAL establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio farmacéutico, es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cobrarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado.

La confección y el proceso de presupuestos se trata de una potente herramienta de gestión que puede contribuir a calcular y gestionar los costos de forma más eficiente.

Mediante estos podemos proyectarnos hacia el futuro y predecir y evaluar nuestros resultados y desempeño a nivel empresarial.

El análisis de las desviaciones es la segunda parte del control presupuestario y para que sea útil debe hacerse de forma inmediata una vez finalizado el período correspondiente. Además, la identificación de desviaciones sobre todo las negativas han de implicar la implementación de medidas correctoras con el consenso del responsable de dicha desviación.

RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes recomendaciones a la entidad:

Se le recomienda a la entidad, implementar progresivamente los mecanismos de los presupuestos hasta alcanzar su implantación total y adaptarlos de acuerdo a sus características, toda vez que se considera de vital importancia para las tomas de decisiones.

Lograr en un breve plazo la adopción de medidas organizativas y funcionales que permitan el cumplimiento de las regulaciones establecidas con el objetivo de mejorar la situación actual de nuestras entidades.

QUINTA PARTE

BIBLIOGRAFÍA

1. AECA: "El Proceso Presupuestario en la Empresa" Documento 4 de la Comisión De Contabilidad de Gestión, Madrid, 1993.
2. Amat. J. M. "Control Presupuestario", Ediciones Gestión 2000, Barcelona España. 1989.
3. Amat, Oriol y Soldevila, Pilar: "Contabilidad y Gestión de Costes". Barcelona España. Ediciones Deusto, 1990.
4. Benítez Mirānda, MA y Mirānda Dearribas, MV. "Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección". Julio, 2001.
5. Blanco, F. "Contabilidad de Costos y de Gestión", Ediciones Deusto, Bilbao, 1993 Capítulos 22, 23, 24 y 26. Ediciones Deusto, Bilbao, 1993
6. Blanco, Mario. "Guía para la elaboración de tesis de grado" Administración de Empresas U.M.S.A La Paz 1995,
7. Decisiones", Editorial Desclée de brouwer, Bilbao-España, 1994. Editorial Ariel Economía

8. Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez. Presupuestos Enfoque Moderno de planeación y control de recursos. Editorial McGraw Hill, segunda edición, Elaborado en Colombia, esta edición contiene 376 Págs.
9. Rosanas, JM y Ballaría, E: "Contabilidad de Costos para la Toma de Decisiones. Bilbao – 1994.
10. Sweeny H.W Allen & Robert Rachlin del libro Manual de Presupuestos Capitulo 1, Editorial McGraw Hill, primera edición, Elaborado en México, esta edición contiene 884 Págs.
11. Yugar Flores Ricardo. Métodos y Técnicas de Investigación. Camino a la Tesis. Segunda Edición. Producciones Yugar. 1998.