



**AMDA**

**EL FLUJO DE EFECTIVO**

**Y**

**LOS PRESUPUESTOS**

**OPERACIÓN**

**C.P.C. Alfonso Pérez Reguera M. De E.**

**MAYO 2011**

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## Puntos principales en la elaboración del presupuesto:

- Supuestos y metas principales.
- Presupuestos de Operación.
- Presupuestos de Inversión y Financiamiento.
- Determinación de flujos de efectivo.
- Estados financieros presupuestados.

### Más:

- Control presupuestal.
- Proyecciones.

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## Presupuestos de Operación.

- Presupuesto de ventas de unidades nuevas y usados.
- Presupuesto de compras, costo de ventas e Inventarios de unidades.
- Presupuesto áreas de apoyo.
- Presupuesto de gastos de operación.

**Nota:** Su elaboración *es una práctica común* en las distribuidoras.

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## Presupuestos de Inversiones y Financiamientos.

A. Operativos.

B. Estructurales (no operativos)

Presupuestos Flujo de Efectivo.

Estados Financieros Presupuestados

***Nota:*** Su elaboración ***debería ser una práctica común*** en las empresas.

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## Elementos para facilitar la elaboración de los presupuestos.

- Se requieren ayudas que los agilicen, por ejemplo:

### EN VENTAS.

- Herramientas que faciliten la construcción del pronóstico de ventas (nuevos, usados , F&I y áreas de soporte)
  - Compromisos con planta.
  - Compromisos de los gerentes de ventas y vendedores.
  - Estadísticas del comportamiento de las ventas en los últimos ejercicios.
  - Información sobre nuevos modelos, etc.

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

- Utilización de matrices que faciliten el comportamiento y distribución de las ventas (ejemplo 1)
- Elaborar los presupuestos por cada uno de los pasos del proceso:
  - Pronósticos de ventas, precios de ventas, presupuesto de ventas.
  - Pronostico de compras, precios de compra, presupuesto de compras.
  - Presupuestos de costo de venta e inventarios (en unidades y en pesos), etc.



# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## EJEMPLO 1: DISTRIBUCIÓN DEL PRONOSTICO DE VENTAS

	ene-11	feb-11	nov-11	dic-11	Total
a2. Determinación del Pronostico de ventas en base a la tabla.	0	0	0	0	0
SANDERO EXP TM	4	4	5	4	50
ACCORD	4	4	4	4	48
FIESTA	2	2	2	2	24
CHEVY	5	6	6	6	68
40. UNIDADES USADAS	12	13	13	12	150
Suma:	61	72	71	74	834
Nota integrado por:					
Unidades nuevas	49	59	58	62	684
Unidades usadas	12	13	13	12	150
Nota: integración Matriz ventas acumuladas					
Matriz Ventas unidades	100	100	102	94	1,196
Matriz Ventas acumuladas	100	200	1,102	1,196	1,196

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

EJEMPLO 2: UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ EN PRESUPUESTO DE ÁREAS DE SOPORTE.

Concepto	dic-10	ene-11	feb-11	nov-11	dic-11	Totales
a1. Datos generales						
Comportamiento ventas						
Matriz Ventas refacciones		100	85	84	77	1,014
Matriz Ventas Servicio		100	90	93	90	1,112
Matriz Ventas Body		100	90	93	90	1,112

a2. Pronósticos de ventas anuales

Ventas refacciones	\$25,000,000	<<-- Meta anual en pesos
Ventas Servicio	\$4,400,000	
Ventas de Body	\$2,600,000	

a21. Distribución por meses	ene-11	feb-11	nov-11	dic-11	Totales
Ventas refacciones	\$2,465,989	\$2,087,242	\$2,073,975	\$1,901,343	\$25,000,000
Ventas Servicio	\$395,820	\$357,958	\$369,593	\$356,378	\$4,400,000
Ventas de Body	\$233,894	\$211,520	\$218,396	\$210,589	\$2,600,000

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

EJEMPLO 2: UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ EN PRESUPUESTO DE ÁREAS DE SOPORTE (con otros datos)

a2. Pronósticos de ventas anuales,

Ventas refacciones

\$30,000,000 <-- Meta anual en pesos

Ventas Servicio

\$6,000,000

Ventas de Body

\$2,600,000

a21. Distribución por meses

	ene-11	feb-11	nov-11	dic-11	Totales
Ventas refacciones	\$2,959,187	\$2,504,690	\$2,488,770	\$2,281,611	\$30,000,000
Ventas Servicio	\$539,755	\$488,125	\$503,990	\$485,968	\$6,000,000
Ventas de Body	\$233,894	\$211,520	\$218,396	\$210,589	\$2,600,000

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## Elementos para facilitar la elaboración de los presupuestos.

### EN GASTOS.

- Analizar los gastos en función a su comportamiento con las ventas.
  - Gastos variables por departamento (dependen de la venta)
  - Gastos fijos y semifijos por departamento.
  - Gastos fijos y semifijos no identificables con un departamento.
- Utilización de matrices que faciliten el comportamiento y distribución de las ventas (ejemplo 3)
- Separar Presupuestos de interés plan piso, carga financiera y Depreciaciones.

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## EJEMPLO 3

### BASES PRESUPUESTACIÓN GASTOS

Matriz Comportamiento Gastos (ene =100)

A. Gastos que dependen de las ventas o de la utilidad Bruta

a1. Gastos Directos Unidades Nuevas

Comisiones e incentivos vendedores

Comisiones e incentivos Gte de ventas

b36 Indirectos

Publicidad

Mantenimiento del Edificio

Renta o equivalente

Depreciacion y Amortizacion

Energía Eléctrica, agua y gas

Teléfonos

Papelería y Útiles de escritorio

Uniformes

Subtotal gastos fijos

ene-11	feb-11	dic-11	Total
100	100	100	1200

1.65%	<<-- % en relación a venta
0.225%	<<-- % en relación a venta
.	

0	<<-- Presupuesto anual
62,400	<<-- Presupuesto anual
4,643,600	
1,655,000	<<-- Presupuesto anual
336,000	<<-- Presupuesto anual
332,000	<<-- Presupuesto anual
180,000	<<-- Presupuesto anual
103,000	<<-- Presupuesto anual
0	<<-- Presupuesto anual

12,847,000

# LOS PRESUPUESTOS OPERACIÓN

## EJEMPLO 3 PRESUPUESTO GASTOS

		ene-11	feb-11	dic-11	Totales
a1. Gastos Directos Unidades Nuevas	% s/venta				
Comisiones e incentivos vendedores	1.65%	\$160,823	\$193,715	\$217,329	\$2,273,071
Comisiones e incentivos Gte ventas	0.23%	\$21,930	\$26,416	\$29,636	\$309,964
Suma:		\$182,754	\$220,131	\$246,965	\$2,583,035
b7. Gastos indirectos Operación	Dato anual				
Publicidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento del Edificio	\$62,400	\$5,200	\$5,200	\$5,200	\$62,400
Renta o equivalente	\$4,643,600	\$386,967	\$386,967	\$386,967	\$4,643,600
Depreciacion y Amortización	\$1,655,000	\$137,917	\$137,917	\$137,917	\$1,655,000
Total gastos indirectos	\$17,987,800	\$1,498,983	\$1,498,983	\$1,498,983	\$17,987,800

# EN FLUJO DE EFECTIVO

- **Establecer parámetros que faciliten su elaboración.**
  - Porcentajes sobre comportamiento de la recuperación de la cartera.
  - Lo mismo en pagos a planta y a proveedores (ejemplo 3)
  - Rotaciones de refacciones para determinar las compras.
  - % de inventarios obsoletos en refacciones.
  - Cédulas determinar efectos de IVA e ISAN, etc.
- Elaborar flujos de efectivo en función a modelos/formatos preestablecidos, etc.

# EN FLUJO DE EFECTIVO

## Formatos Análisis del presupuesto.

Información relevante unidades.

- Contribución marginal.
- Flujo de efectivo generado.

Más:

- Pronostico de ventas.
- Presupuesto de ventas, costos y utilidades.
- Pronóstico y Presupuesto de compras.
- Presupuestos de inventarios.
- Intereses plan piso.
- Determinación flujo de efectivo.

Más:

- Información relevante de las cuentas de balance.
- (Ejemplo 4)

# EN FLUJO DE EFECTIVO

*Datos relevantes del presupuesto (presupuesto inicial)*

*Unidades nuevas y seminuevas*

Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>DATOS RELEVANTES</b>				
Contribución marginal	\$1,063,879	\$1,271,706	\$1,243,299	\$3,578,884
Intereses plan de piso	-\$79,583	-\$79,583	-\$79,583	-\$238,750
Flujo generado	\$26,202	-\$522,347	\$2,779,604	\$2,283,460

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Primera parte. Ventas	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>A1. Pronostico de ventas (en unidades)</b>				
Unidades nuevas	49	59	58	166
Unidades usadas	12	13	12	37
<b>Suma:</b>	<b>61</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>203</b>
<b>A2. Precios de venta</b>				
Unidades nuevas	\$198,916	\$198,988	\$201,187	\$199,735
Unidades usadas	\$100,250	\$100,250	\$100,250	\$100,250
<b>A3. Presupuesto de ventas</b>				
Unidades nuevas	\$9,746,872	\$11,740,299	\$11,668,826	\$33,155,997
Unidades usadas	\$1,203,000	\$1,303,250	\$1,203,000	\$3,709,250
<b>Suma:</b>	<b>\$10,949,872</b>	<b>\$13,043,549</b>	<b>\$12,871,826</b>	<b>\$36,865,247</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Primera parte. Ventas	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>A11. Costo de ventas</b>				
Unidades nuevas	\$8,855,793	\$10,655,793	\$10,598,328	\$30,109,914
Unidades usadas	\$1,030,200	\$1,116,050	\$1,030,200	\$3,176,450
Suma:	\$9,885,993	\$11,771,843	\$11,628,528	\$33,286,364
<b>A12 Contribución marginal en pesos</b>				
<i>Unidades nuevas</i>	<i>\$891,079</i>	<i>\$1,084,506</i>	<i>\$1,070,499</i>	<i>\$3,046,084</i>
<i>Unidades usadas</i>	<i>\$172,800</i>	<i>\$187,200</i>	<i>\$172,800</i>	<i>\$532,800</i>
<i>Suma:</i>	<i>\$1,063,879</i>	<i>\$1,271,706</i>	<i>\$1,243,299</i>	<i>\$3,578,884</i>
<i>% contribución marginal</i>	<i>9.72%</i>	<i>9.75%</i>	<i>9.66%</i>	<i>9.71%</i>
<b>A13 Contribución marginal (por unidad ,en pesos)</b>				
Unidades nuevas	\$18,185.3	\$18,381.5	\$18,456.9	\$18,349.9
Unidades usadas	\$14,400.0	\$14,400.0	\$14,400.0	\$14,400.0
<b>Promedio</b>	<b>\$17,440.6</b>	<b>\$17,662.6</b>	<b>\$17,761.4</b>	<b>\$17,630.0</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Segunda parte. Compras	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>B1. Pronostico de compras</b>				
Unidades nuevas	59	58	49	166
Unidades usadas	13	12	12	37
<b>Suma:</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>61</b>	<b>203</b>
<b>B2. Precios promedio de compra</b>				
Unidades nuevas	\$180,607	\$182,730	\$180,255	\$181,245
Unidades usadas	\$85,850	\$85,850	\$85,850	\$85,850
<b>B3. Presupuesto de compras</b>				
Unidades nuevas	\$10,655,793	\$10,598,328	\$8,832,517	\$30,086,638
Unidades usadas	\$1,116,050	\$1,030,200	\$1,030,200	\$3,176,450
<b>Suma:</b>	<b>\$11,771,843</b>	<b>\$11,628,528</b>	<b>\$9,862,717</b>	<b>\$33,263,088</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

<b>Tercera parte. Inventarios</b>	<b>ene-11</b>	<b>feb-11</b>	<b>mar-11</b>
<b>C1. Pronostico de inventarios</b>			
Unidades nuevas	68	67	58
Unidades usadas	28	27	27
<b>Suma:</b>	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>85</b>
<b>C2. Precios promedio valor inventarios</b>			
Unidades nuevas	\$168,966	\$170,630	\$166,663
Unidades usadas	\$85,850	\$85,850	\$85,850
<b>C3. Presupuesto de inventarios</b>			
Unidades nuevas	\$11,489,707	\$11,432,241	\$9,666,431
Unidades usadas	\$2,403,800	\$2,317,950	\$2,317,950
<b>Suma:</b>	<b>\$13,893,507</b>	<b>\$13,750,191</b>	<b>\$11,984,381</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

<b>D. Flujo Efectivo de unidades</b>	<b>ene-11</b>	<b>feb-11</b>	<b>mar-11</b>	<b>TOTAL</b>
<b>d1.Cobranza (con ISAN e IVA)</b>	<b>\$13,722,596</b>	<b>\$13,516,262</b>	<b>\$15,075,910</b>	<b>\$42,314,768</b>
<b>d2. Pago de unidades</b>				
Pagos de unidades e IVA	\$13,809,550	\$14,249,003	\$11,978,388	\$40,036,941
Intereses plan piso	\$79,583	\$79,583	\$79,583	\$238,750
<b>Suma</b>	<b>\$13,889,133</b>	<b>\$14,328,586</b>	<b>\$12,057,971</b>	<b>\$40,275,691</b>
<b>d3 Subtotal</b>	<b>-\$166,537</b>	<b>-\$812,324</b>	<b>\$3,017,939</b>	<b>\$2,039,077</b>
ISAN	-\$169,769	-\$177,933	-\$177,933	-\$525,634
IVA	-\$22,971	-\$112,045	\$416,267	\$281,252
<b>d4. Flujo neto generado</b>	<b>\$26,202</b>	<b>-\$522,347</b>	<b>\$2,779,604</b>	<b>\$2,283,460</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

<b>E. Cifras principales del Balance</b>	<b>ene-11</b>	<b>feb-11</b>	<b>mar-11</b>	<b>Variaciones</b>
Cartera	\$5,879,139	\$7,589,978	\$7,551,764	\$745,147
Inventario unidades	\$14,272,297	\$14,128,981	\$12,363,171	-\$23,276
Suma:	\$20,151,436	\$21,718,959	\$19,914,935	\$721,871
Financiamiento planta	-\$21,350,966	-\$20,498,337	-\$19,867,983	\$1,737,639
Subtotal	-\$1,199,529	\$1,220,623	\$46,952	\$2,459,510
Efecto ISAN	-\$169,769	-\$177,933	-\$177,933	-\$177,933
Efecto IVA	-\$22,971	-\$112,045	\$416,267	\$416,267
<b>Cifra neta:</b>	<b>-\$1,006,790</b>	<b>\$1,510,600</b>	<b>-\$191,383</b>	<b>\$2,221,175</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

## Información relevante áreas de soporte.

- Contribución marginal por departamento.
- Flujo de efectivo generado.

Más:

- Pronostico de ventas por departamento.
- Presupuesto de ventas, costos y utilidades por departamento.
- Pronóstico y Presupuesto de compras por departamento.
- Presupuestos de inventarios.
- Determinación flujo de efectivo.

Más:

## Información relevante de las cuentas de balance.

- (Ejemplo 5)

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>DATOS RELEVANTES</b>				
<b>Contribución marginal</b>	<b>\$1,188,850</b>	<b>\$1,082,034</b>	<b>\$1,102,277</b>	<b>\$3,373,161</b>
<b>Flujo generado</b>	<b>\$3,160,262</b>	<b>\$2,627,551</b>	<b>\$1,459,126</b>	<b>\$7,246,939</b>
<b><i>A1. Presupuesto de ventas</i></b>				
Refacciones	\$2,465,989	\$2,087,242	\$2,160,162	\$6,713,393
Taller	\$395,820	\$357,958	\$361,660	\$1,115,438
Hojalatería (BS)	\$233,894	\$211,520	\$213,708	\$659,122
F & I	\$154,105	\$185,555	\$182,410	\$522,070
Suma:	\$3,249,808	\$2,842,275	\$2,917,940	\$9,010,023

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>A2. Presupuestos de Costos</b>				
Refacciones	\$1,787,842	\$1,513,250	\$1,566,117	\$4,867,210
Taller	\$118,746	\$107,387	\$108,498	\$334,631
Hojalatería (BS)	\$154,370	\$139,603	\$141,047	\$435,021
F & I	\$0	\$0	\$0	\$0
	<b>\$2,060,958</b>	<b>\$1,760,241</b>	<b>\$1,815,663</b>	<b>\$5,636,862</b>
<b>A3. Contribución Marginal</b>	<b>\$1,188,850</b>	<b>\$1,082,034</b>	<b>\$1,102,277</b>	<b>\$3,373,161</b>
<b>Porcentaje de la mezcla</b>	<b>36.58%</b>	<b>38.07%</b>	<b>37.78%</b>	<b>37.44%</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>B1. Presupuesto de compras refacciones</b>				
Refacciones	-\$639,250	\$1,192,894	\$1,627,796	\$2,181,439
<b>C1. Presupuesto de inventarios</b>				
Inventario lento y rápido	\$2,085,816	\$1,765,459	\$1,827,137	\$5,678,412
Inventario semi-obsoleto y obsoleto	\$796,395	\$796,395	\$796,395	\$2,389,186
<b>Suma:</b>	<b>\$2,882,211</b>	<b>\$2,561,854</b>	<b>\$2,623,532</b>	<b>\$8,067,598</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>D. Flujo Efectivo de unidades</b>				
Cobranza clientes	\$5,060,637	\$3,670,857	\$3,365,815	\$12,097,309
Pagos Refacciones	\$1,077,918	\$336,388	\$1,383,757	\$2,798,063
Subtotal:	\$3,982,719	\$3,334,469	\$1,982,058	\$9,299,246
Costos Servicios, body y F&I	\$273,116	\$246,991	\$249,545	\$769,652
IVA	\$549,341	\$459,927	\$273,387	\$1,282,655
<b>d4. Flujo neto generado</b>	<b>\$3,160,262</b>	<b>\$2,627,551</b>	<b>\$1,459,126</b>	<b>\$7,246,939</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

<b>E. Principales cifras del balance</b>	<b>ene-11</b>	<b>feb-11</b>	<b>mar-11</b>
Cartera	\$7,021,761	\$6,647,944	\$6,666,939
Inventario refacciones	\$2,882,211	\$2,561,854	\$2,623,532
Subtotal	\$9,903,973	\$9,209,798	\$9,290,472
Proveedores Refacciones	-\$875,347	-\$1,922,716	-\$2,427,202
IVA	-\$549,341	-\$459,927	-\$273,387
<b>Cifra Neta</b>	<b>\$8,479,285</b>	<b>\$6,827,156</b>	<b>\$6,589,882</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

## Información relevante áreas Operativas.

- Contribución marginal.
- Flujo de efectivo.
- Gastos de operación.
- (Ejemplo 6)

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Ejemplo 6. Datos relevantes del presupuesto

	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
<b>A. Estado de resultados</b>				
Contribución Unidades nuevas y seminuevas	\$1,063,879	\$1,271,706	\$1,243,299	\$3,578,884
Contribución Marginal áreas soporte	\$1,188,850	\$1,082,034	\$1,102,277	\$3,373,161
<b>Suma:</b>	<b>\$2,252,729</b>	<b>\$2,353,740</b>	<b>\$2,345,576</b>	<b>\$6,952,045</b>
Servicio de personal	-\$925,552	-\$963,479	-\$961,160	-\$2,850,191
Gastos Administración y venta	-\$1,086,383	-\$1,086,383	-\$1,086,383	-\$3,259,150
Depreciación	-\$137,917	-\$137,917	-\$137,917	-\$413,750
<b>Utilidad Operación</b>	<b>\$102,877</b>	<b>\$165,961</b>	<b>\$160,116</b>	<b>\$428,954</b>

# EN FLUJO DE EFECTIVO

Ejemplo 6. Datos relevantes del presupuesto.

B. Flujo de efectivo	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
Flujo Unidades	-\$166,537	-\$812,324	\$3,017,939	\$2,039,077
Flujo áreas de Soporte	\$3,982,719	\$3,334,469	\$1,982,058	\$9,299,246
<b>Suma:</b>	<b>\$3,816,182</b>	<b>\$2,522,144</b>	<b>\$4,999,997</b>	<b>\$11,338,323</b>
Cuentas por pagar y gastos	-\$1,944,619	-\$2,087,442	-\$2,101,783	-\$25,431,727
Pago otros proveedores	-\$40,478	\$0	\$0	-\$40,478
IVA e ISAN	\$134,012	-\$491,062	-\$498,244	-\$4,575,989
<b>Saldo neto</b>	<b>\$1,965,096</b>	<b>-\$56,360</b>	<b>\$2,399,971</b>	<b>-\$18,709,870</b>
Otros impuestos	-\$227,751	-\$95,315	-\$595,813	-\$2,304,729
Otros conceptos	-\$70,116	-\$43,991	-\$46,545	\$27,064,904
<b>Flujo operación</b>	<b>\$1,667,229</b>	<b>-\$195,665</b>	<b>\$1,757,613</b>	<b>\$6,050,306</b>