PRESUPUESTO

Instituto Universitario de Tecnología para la Informática

CARRERA: ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

SEMESTRE: CUARTO

INTRODUCCION

Cuando se implementa un plan financiero en una empresa, se está tratando de anticipar eventos económicos para los cuales se requiere de una herramienta que sirva de guía para el logro de sus metas. En ese sentido, es necesario realizar estimaciones de ventas, compras, gastos, impuestos y demás supuestos. De allí la importancia de contar con un presupuesto que permita a la gerencia precisar los campos de inversión más atractivos, con la administración correcta de recursos.

En función a lo antes expuesto, se presenta este libro, con un valioso contenido en materia presupuestaria en sus diversas expresiones, como herramienta de apoyo al proceso de formación de los estudiantes del Instituto Universitario de Tecnología para la Informática (IUTEPI). El mismo está basado en un plan de estudios por competencias con una estructura medular integrada por las dimensiones de las capacidades, contenido, teoría y práctica, actividades y evaluación para producir el perfil profesional adecuado.

En consecuencia, los aspectos desarrollados en el siguiente material de apoyo están formulados de manera tal, de poder generar individuos preparados los retos del futuro con conocimientos y habilidades en diversos ámbitos y campos de estudio.

ECON. JOSEFINA CORDERO VALERA
DOCENTE

Una Publicación del

Instituto Universitario de Tecnologia para la Informática

PROGRAMA

UNIDAD I
TEORÍA PRESUPUESTARIA

- Demuestra la importancia del presupuesto como instrumento de planificación y control de las distintas actividades realizadas por la empresa.
- Describe la capacidad de relacionar la dirección y el presupuesto.
- Distingue entre el presupuesto privado y público.

UNIDAD II
PRESUPUESTO DE INGRESOS

- Analiza los aspectos teóricos que conforma el presupuesto de ingreso.
- Desarrolla a través de ejercicios prácticos la estructura del presupuesto de ingreso de una empresa.
- Crea presupuestos a partir de los factores, ajustes entre el presupuesto de ventas, servicios y productos.

UNIDAD III
PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

- Maneja la identificación, análisis y solución de problemas del presupuesto de costos y gastos de una empresa de manera eficiente.
- Clasifica los costos y gastos del presupuesto.
- Comprende la participación de la mano de obra con los gastos de fabricación en conjunto a los inventarios.

UNIDAD IV

PRESUPUESTO DE CAPITAL

- Proyecta los conocimientos de la debida planificación de las actividades relacionadas con el presupuesto de capital.
- Establece una relación en lo concerniente a la planificación, coordinación, control del presupuesto de capital, así como el método más idóneo para su formulación.

UNIDAD V

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

- Describe los componentes del presupuesto de efectivo de una empresa y clasifica los grupos y rubros correspondientes
- Calcula el flujo de efectivo, la participación de los elementos que involucran las cuentas por cobrar, caja y las entradas de efectivo

UNIDAD VI

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

- Planifica las actividades empresariales relacionadas con la proyección de los estados financieros, venta, producción, requerimiento de materia prima y mano de obra, entre otros
- Representa la estimación de los instrumentos utilizados en los análisis financieros, que le permita conocer la situación e información financiera

INDICE GENERAL

	pp
PORTADA	01
INTRODUCCION	02
PROGRAMA	03
ÍNDICE GENERAL	05
INDICE DE CUADROS	09
INDICE DE FIGURAS	10
UNIDAD I: TEORÍA PRESUPUESTARIA	
Concepto. Importancia. Finalidad.	11
Objetivos del Presupuesto	12
La Dirección de la Empresa y el Presupuesto	12
Requisitos para Elaborar un Presupuesto	14
Diferencia entre Presupuesto Público y Privado	15
AUTOEVALUACION	16
UNIDAD II: PRESUPUESTO DE INGRESOS	
Definición. Formula	17
Tipos de Ingresos	17
• Ingresos por Ventas de Bienes	17
• Ingresos por Servicios	17
• Ingresos Financieros	17
• Otros Ingresos	17
Ingresos por ventas	18
• Definición. Formula	18
Factores de Ajuste:	18
• Prejudiciales	18

- No Saludables 18

Presentación de la Información 19

Ejercicios Resueltos 19

AUTOEVALUACION 21

UNIDAD III: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

- Introducción 22

Diferencia entre Costos y Gastos 22

Presupuesto de Gastos: Definición 23

Presupuesto de Costos: Definición 23

Necesidades de Inventario: 23

- Materia Prima o Materiales Directos 24
- Materiales Indirectos 24

Nivel de Mano de Obra 24

- Mano de Obra Directa 24
- Mano de Obra Indirecta 25

Gastos de Fabricación 25

- Gastos Administrativos 25
- Gastos de Ventas 25
- Gastos Financieros 26

Presentación de la Información Presupuestaria 26

Ejercicios Resueltos 27

AUTOEVALUACION 30

UNIDAD IV: PRESUPUESTO DE CAPITAL

Definición 31

Planificación, Coordinación y Control del Presupuesto de Capital 31

Planificación 31

- Generación de Propuestas. 31

- Búsqueda de Recursos Económicos. 31

Coordinación 31

- Revisión y Análisis de Alternativas. 31
- Toma de Decisiones. 31

Control: 32

- Puesta en Marcha 32
- Seguimiento 32

Aspectos Claves del Presupuesto de Capital 32

- Inversión Inicial 32
- Flujos de Efectivo o de Caja 32
- Costo de Capital 33

Técnicas para Calcular el Presupuesto de Capital 33

- Valor Presente Neto (VPN) 34
- Tasa Interna de Retorno (TIR) 34
- Periodo d Recuperación (PR) 35
- Índice de Rentabilidad (IR) 35
- Costo Promedio Ponderado d Capital (CPPC) 36

AUTOEVALUACIÓN 37

UNIDAD V: PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Definición 38

Partes del Presupuesto de Efectivo 39

- Operación 39
- Inversión 39
- Financiación. 39

Presupuesto de Crédito y Cobranza. 39

Pasos para Elaborar el Presupuesto de Efectivo. 41

- Establecer el Tiempo 41

- Pronosticar las Entradas de Efectivo 41
- Pronosticar las Salidas de Efectivo. 41
- Calcular el Saldo Final del Presupuesto. 41

Saldo Mínimo 42

- Definición. Políticas. 42

Usos del Flujo de Caja 43

Ejercicios Resueltos. 44

AUTOEVALUACION 46

UNIDAD VI: ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

- Definición. Importancia 47

Documentos que Integran el Presupuesto Financiero 47

- Proyección de las Ventas. Ejemplo. 48
- Proyección de los Gastos Operativos: Ejemplo 49
- Estado de Resultados Proyectados: Ejemplo 50
- Balance General Proyectado: Ejemplo. 51

Objetivos del Balance General Proyectado. 52

Interpretación del Balance General Proyectado 52

AUTOEVALUACION 54

BIBLIOGRAFIA 56

ÍNDICE DE CUADROS

pp

Cuadro 1.
Diferencias entre Costos y Gastos. 22
Cuadro 2.
Modelo de Estructura de Costos 26
Cuadro 3.
Componentes del Presupuesto de Efectivo 38
Cuadro 4.
Principios del Presupuesto de Efectivo 42
Cuadro 5.
Proyección de Ventas. 48
Cuadro 6.
Proyección de Gastos Operativos. 49
Cuadro 7.
Estado de Resultados Proyectados. 50
Cuadro 8.
Balance General Proyectado. 51

ÍNDICE DE FIGURAS

pp

Figura 1.
El Presupuesto y las Funciones Administrativas 13
Figura 2.
Diferencian Entre el Presupuesto Público y el Privado 15
Figura 3.
Etapas del Presupuesto de Capital 32
Figura 4.
Técnicas para Calcular el Presupuesto de Capital 33
Figura 5.
Esquema General del Presupuesto de Efectivo 40
Figura 6.
Documentos que Integran el Presupuesto Financiero. 47

UNIDAD I
TEORÍA PRESUPUESTARIA

Introducción: Un buen empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y los gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. Le compete además instauran procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen excesivamente pesimistas u optimismos (Burbano, 2000, p11)

Definición de Presupuesto

Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros 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. (Ramírez, 2005, p.270)

Importancia

El presupuesto es una herramienta de la administración, que cumple un rol importante para las misiones y funciones de una organización, dicho así, la administración es un proceso que comprende funciones y actividades que lo administradores deben llevar a cabo, para lograr los objetivos establecidos por la planificación de la organización.

Por consiguiente, se puede decir que el presupuesto se incluye dentro de las actividades que todos los administradores deben estar en capacidad de elaborar y llevar así todos los pasos de la administración para la preparación, planificación, elaboración y ejecución del presupuesto.

https://efiempresa.com/es/blog/el-presupuesto-y-su-relacion-con-la-dinamica-gerencial-moderna/

Objetivos del Presupuesto

La principal razón de ser de un presupuesto es asegurar la viabilidad económica de un proyecto, y así su supervivencia. Por ello, un presupuesto impresario sirve para:

- Otorgar control sobre las finanzas. La identificación de riesgos y oportunidades y la visibilidad sobre los movimientos económicos de la empresa ayudarán a optimizar los recursos e impulsar el crecimiento.
- Gestionar la financiación. Una vez identificadas las necesidades económicas en el futuro próximo y lejano de la empresa, podremos valorar y acceder al capital que demanda nuestro presupuesto en la modalidad más adecuada a las circunstancias del negocio.
- Evitar el endeudamiento no controlado. Presupuestar adecuadamente los recursos y calcular gastos futuros evitará a las empresas tener que recurrir a financiación no prevista. También será fundamental para asegurar que cumplen con sus obligaciones financieras y jurídicas.

https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/presupuesto-empresarial-como-tipos-objetivos/

La Dirección de la Empresa y el Presupuesto

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea de las funciones administrativas:

planeación, organización, dirección y control. La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, coordinación y dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El Control Presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables; mediante él se comparan unos resultados reales frente a los Presupuestos o planes, se determinan variaciones y se suministran a la Administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

https://efiempresa.com/es/blog/el-presupuesto-y-su-relacion-con-la-dinamica-gerencial-moderna/

Figura 1.

El Presupuesto y las Funciones Administrativas

Fuente: RSMGlobal. Año 2023

Requisitos para la Elaboración de un Presupuesto

1. **Conocimiento de la Empresa:** Los presupuestos siempre van ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, su organización y a sus necesidades. Su contenido y forma varían de una institución a otra, principalmente por el grado de análisis requerido, por el cual es indispensable el conocimiento de la empresa.
2. **Exposición del Plan o Política:** La implantación del presupuesto deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo propósito será unificar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto.
3. **Coordinación para la Ejecución del Plan:** Debe existir un Director del Presupuesto, que actuara como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.
4. **Fijación del Periodo Presupuestal:** Un requisito indispensable que se deberá tomar en cuenta para la integración del control presupuestal es la fijación del lapso que comprende las estimaciones.
5. **Dirección y Vigilancia:** Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que le correspondan, con las instrucciones o recomendaciones, que ayudará a los Directivos a ponerlos en práctica.
6. **Apoyo Directivo:** El respaldo en la implantación del presupuesto por parte de los directivos es indispensable para su buena realización y desarrollo, convirtiéndolo en un plan de acción operativo y ejecutado.

https://notasadministrativas.es.tl/Requisitos-para-un-buen-presupuesto.htm

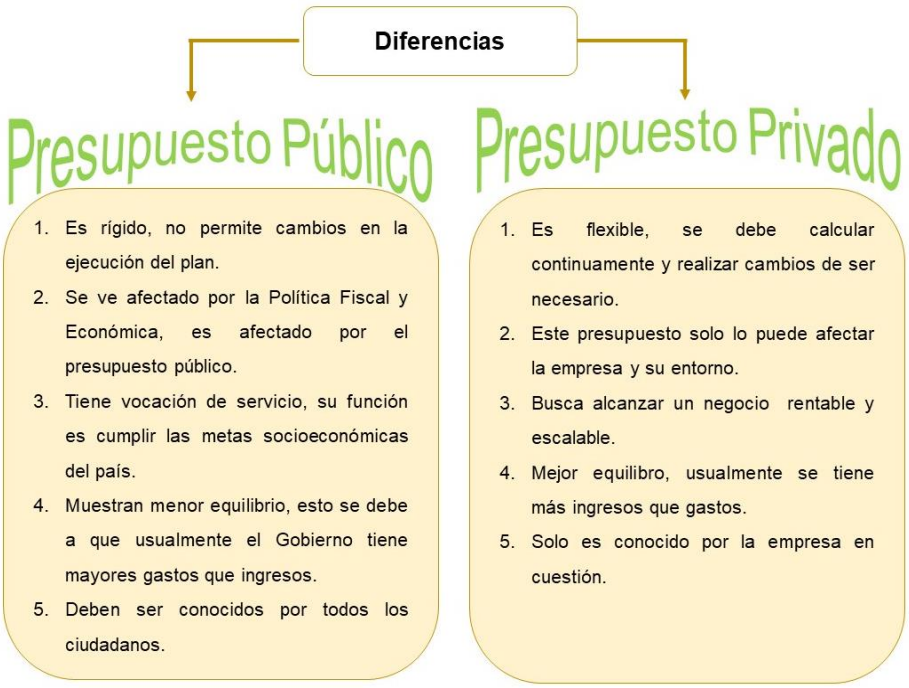
Diferencia entre Presupuesto Público y Presupuesto Privado

El Presupuesto Público: Es el plan contable de un gobierno para ocuparlo en una nación, en el se estiman los ingresos y gastos que se realizarán en función a programas y beneficios sociales en un estimado de un año. Este presupuesto sirve para planificar los objetivos a cumplir y la cantidad que debe destinarse para cada acción gubernamental.

El Presupuesto Privado: Se refiere al ingreso que proviene de una entidad privada, las cual puede ser una empresa u otra entidad que no provenga de sectores públicos, puede tratarse de una ONG. Tiene como meta alcanzar diferentes valores presupuestados.

Figura 2.

Diferencia Entre Presupuesto Público y Privado



https://reinaiglesias.com/cinco-diferencias-principales-entre-presupuesto-publico-y-privado/

AUTOEVALUACION

1. Formule algunos comentarios acerca de los siguientes enunciados.

   "…Por lo tanto la ausencia de presupuesto imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimiento, producción y/ o utilidades…"

   "…el presupuesto se incluye dentro de las actividades que todos los administradores deben estar en capacidad de elaborar y llevar así todos los pasos de la administración para la preparación, planificación, elaboración y ejecución del presupuesto."

   "…La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto…"

2. Investigue: Que factores hay en común entre un Presupuesto Público y el Presupuesto Privado.

3. Argumente: Que se entiende por presupuesto integral y que variables influyen en su estructura.

4. Desarrolle cinco ejemplos relacionados con Gastos y Cinco ejemplos relacionados con Costos.

5. Investigue los argumentos que refuerzan la tesis del *Establecimiento del Periodos Presupuestal,* como uno de los requisitos determinantes en la elaboración del presupuesto, según varios autores.

UNIDAD II
PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de Ingresos es el documento que contiene los ingresos der una empresa en un periodo determinado. Es decir que allí se recopilan y a la vez se desglosan el origen de los ingresos, que en su mayoría provienen de la venta de los productos o servicios de la empresa.

Formula

$$\text{Presupuesto de Ingresos} = \text{Ventas del Prod}_1 + \text{Vtas del Prod.}_2 + .. \text{Vtas del Prd.}_n$$

Información para el Presupuesto

1. Periodo para el que se elabora, anual, semestral, Trimestral u otro.
2. Recopilación de datos reales y de anteriores presupuestos de ejercicios.
3. Estimación del ejercicio objetivo, respondiendo al qué, cuándo, dónde y cómo se van a obtener los ingresos.
4. Estimación del papel de la empresa en el sector y sus expectativas de evolución.
5. Relación de excepciones y factores a tener en cuenta en posibles giros del mercado.
6. Conclusión y datos finales del informe

Tipos de Ingresos: Dependiendo del origen de los ingresos, se pueden establecer sus características:

- **Ingresos por Ventas de Bienes**: Son los ingresos facturados y que se obtienen derivados de la transmisión de propiedad de bienes a través de la venta de un bien o producto elaborado por una empresa.
  https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-ingresos.html

- **Ingresos por Servicios:** Son los ingresos que percibe una empresa por la prestación de servicios profesionales o técnicos a terceros. Ejemplo: Asesorías, mantenimientos, transporte, administrativos, financieros, etc
- **Ingresos Financieros:** Se consideran ingresos secundarios, pero dependiendo del tipo de empresa, juegan un papel importante.
- **Otros Ingresos:** Son aquellos que se derivan de una actividad económica paralela de la empresa, como una renta periódica como los alquileres.

Presupuesto de Ingresos por Venta

Formula

$$\text{Presupuesto De Ventas} = \left[(V_A \pm F_A) \times D \right]$$

Siendo:

VA = Ventas del Periodo Anterior.

FA= Factores de Ajuste (%).

D = Influencia de las Decisiones Administrativas (%).

Factores de Ajuste para el Presupuesto d Ventas

Son aquellos factores que, por causa fortuita o accidental, más no recurrente, influyen en la estimación de las ventas.

Entre ellos están:

1. **Factores de Ajuste Perjudicial:** Son aquellos que afectaron las ventas en periodos anteriores y por lo tanto deben ser considerados. Entre ellos: Huelgas, incendios, inundaciones, etc.
2. **Factores de Ajuste Saludable:** Son aquellos que impactaron de manera positiva el volumen de las ventas, pero que necesariamente no

pudieran ocurrir de nuevo. Ejemplo: Productos que no tuvieron competencia, acuerdos financieros, contratos o incentivos estatales.

Presentación de la información de los Ingresos

No existe un formato estándar que sirva para reflejar la información correspondiente a los ingresos de una empresa. Cada entidad maneja de manera libre los formatos o instructivos necesarios para tal fin. En todo caso lo más importante es ser claro y precioso al momento de plasmar los datos en canto a la identificación de cada uno de los rublos, del periodo presupuestal, las modificaciones o ajustes en el volumen de las ventas, y por sobre todas las cosas, la exactitud en los cálculos.

https://www.gestiopolis.com/presupuesto-deingresos/#google_vignette

Ejercicio N° 1.- El presente cuadro refleja la información trimestral correspondiente al presupuesto de ingresos por ventas ($) estimados de una empresa.

Ingresos por Periodo	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Ventas Brutas Estimadas	**7.000**	**9.000**	**12.000**	**13.000**
F.A: Desperfectos en la Maquina 3	-----	-----	(640)	-----
Ventas Brutas	7.000	9.000	11.360	13.000
Precio Unitario ($)	10	10	10	12
Ingresos por Ventas	**70.000**	**90.000**	**113.600**	**156.000**
Servicios de Adiestramiento	**1.800**	**----**	**2.800**	**---**
Total de Ingresos ($)	**71.800**	**90.000**	**116.400**	**156.000**

Observaciones: En el cuadro se puede observar que la mayor participación en los aportes corresponde a los ingresos por ventas, siendo el más significativo el cuarto trimestre, mientras que los servicios por adiestramiento que brinda la empresa, se pudieran considerar como un complemento, esto en

virtud de que no es un ingreso recurrente. A su vez es importante resaltar el impacto negativo de los factores de ajuste en el tercer trimestre y el incremento de los precios en el cuatro.

Ejercicio N° 2: Una empresa comercializadora de envases plásticos vendió el pasado año 25.000 unidades y actualmente su equipo de Gerentes está diseñando el presupuesto de Ingresos por ventas correspondiente al presente ejercicio.

En ese sentido, entre los aspectos relevantes que se van a considerar en su estructura están dos factores de ajuste: El primero, un incendio que afecto una parte importante de la planta, lo cual redujo la producción en un 5%, sin embargo, la empresa tuvo la oportunidad de firmar un acuerdo comercial con el Ministerio de Economía que la favoreció en un 12%. Por otra parte, el precio unitario acordado para este año se mantendrá en $3,2.

Elabore los cálculos correspondientes que ayuden a los Gerentes de la empresa a estimar el presupuesto de Ingresos por ventas del presente año.

Manufacturas Nacionales, CA Presupuesto de Ingresos por Ventas (Miles de $)				
A	**Ventas del Año Anterior**			**25.000**
B	**Factores de Ajuste por Ventas**			
B.1	(-)	Problemas de Transporte por Escasez de Combustible	7%	(1.750)
B.2	(+)	Acuerdo Comercial con el Estado	12,5%	3.125
D	**B1.-B2**	**Unidades por Factores de Ajuste**		**1.375**
E	**A+D**	**Presupuesto del Ejercicio Actual en Unidades**		**26.375**
F		Precio Unitario ($)		3,2
G	**E x F**	**Presupuesto de Ingresos por Ventas ($)**		**84.400**

https://www.youtube.com/watch?v=dzcflgugggY

AUTOEVALUACION

1. Investigue: En que se fundamenta la periodicidad el presupuesto de ingresos de una empresa.

2. De qué manera influyen los resultados del presupuesto de ingresos de periodos anteriores como respecto a un nuevo periodo.

3. Investigue: que criterios son considerados para medir el porcentaje de los factores de ajuste y, que tan acertados son.

4. Realice un listado de Factores de Ajuste Saludable.

5. Por qué los Ingreso Financieros se consideran Ingresos secundarios. Argumente su respuesta.

6. Colchones Nacionales, CA es una empresa que vendió el pasado trimestre 400 unidades mensuales. De esas ventas el 70% se logró en la Sucursal del Centro y el resto en la Sucursal de Oriente, a un precio de $ 210 y $ 260 respectivamente.

   Sin embargo, las intensas lluvias obstaculizaron en varias oportunidades en transporte de la mercancía, lo que se traduce en una perdida aproximadamente en ventas de 5% hacia el Centro y 1 5% hacia Oriente.

   Elabore el Presupuesto de Ingresos por ventas para los próximos tres meses de cada una de las sucursales, considerando los factores de ajuste.

UNIDAD III

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

En el habla cotidiana las nociones de costo y gasto se utilizan de manera indistinta, dado que ambas representan un desembolso de dinero a cambio de un bien o servicio adquirido (o sea, pagar). Sin embargo, en el lenguaje administrativo y de la contabilidad, estas dos palabras tienen sentidos diferentes. De allí que, en los asuntos contables y administrativos, es importante diferenciar costo de gasto, especialmente a la hora de calcular el precio de los productos finales de una empresa.

Por consiguiente, tanto costos como gastos poseen su propio registro contable, ya que los costos se relacionan con el proceso de producción, mientras que los gastos se vinculan con funciones administrativas**,** de

Cuadro 1.

Diferencia Entre Costos y Gastos

Costos	Gastos
Se relacionan con los gastos de producción.	Se relacionan con gastos no operacionales.
Son inventariables.	No son inventariables.
Se espera que traigan consigo futuras ganancias, o sea, se recuperan rápidamente.	No traen consigo futuras ganancias, pero pueden incidir en el margen de éxito del producto.
Son ejemplos de costos: la materia prima, la mano de obra directa, el mantenimiento de la fábrica, la seguridad industrial, etc.	Son ejemplos de gastos: la publicidad y propaganda, la capacitación de empleados, la renta de las oficinas, la distribución, etc.

Fuente: https://concepto.de/diferencia-entre-costo-y-gasto/#ixzz8m7NlPTOD

Presupuesto de Gastos

Es una herramienta financiera que permite a la empresa llevar un seguimiento de sus compras y controlar el volumen de gasto. Con ello, se pretende valorar el capital a invertir en gastos fijos y variables necesarios para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

Entre ellos están: alquiler, las maquinarias, los sueldos, seguros, servicios públicos y los impuestos y servicios contables, entre otros.

Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos, se presenta bajo la forma de resultados contables y financieros. Es el detalle de los costos incurridos en cada una de las etapas del proceso productivo que, se realiza para un periodo determinado. Entre ellos están los costos de producción, de distribución, de promoción, de administración y de financiamiento.

Es importante señalar que, para *Calcular Presupuesto de Costos,* es necesario sumar todos los costos esperados para un periodo determinado.

Allí se deben incluir no solo los costos directos e indirectos, sino también los gastos que de una u otra forma intervienen en el proceso productivo y dan como resultado un producto final.

https://www.evobanco.com/ayuda/al-dia-con-EVO/finanzas/que-es-el-presupuesto-de-gastos/

Por lo tanto, para lograr la efectiva presupuestación, a continuación se detallan los aspectos relevantes para la determinación de los costos.

1. **- Necesidad de Inventarios:** Es el volumen de existencias con que cuenta una compañía en toda su logística o red de distribución**.** Esta métrica contempla la cantidad de stock ubicada en bodegas, centros logísticos y tiendas físicas.

De allí que analizar el nivel de inventario es fundamental en una estrategia de gestión de stock eficiente: los niveles de inventario óptimos son aquellos que maximizan la rentabilidad de la instalación sin incurrir en costos innecesarios de almacenamiento**.**

Aspectos a Considerar:

1. **Materia Prima o Materiales Directos:** es el que forma parte del producto, como, por ejemplo, en un calzado, la suela que lo compone, así como la cinta y el cuero, además de otros materiales que lleva internamente y que son necesarios para su elaboración.
2. **Los Materiales Indirectos** son aquellos que no constituyen parte del producto para su funcionamiento, tales como bolsas y cajas que se emplean para darle presentación al empaque.

https://www.mecalux.com.co/blog/niveles-de-inventario

2.- Necesidad de Mano de obra: Es el esfuerzo y/o conocimiento, tanto físico como mental, que una persona puede aportar para llevar a cabo una tarea de la actividad productiva, la cual debe ser retribuida en caso de ser requerido.

Clasificación:

1. **Mano de Obra Directa:** es aquella que se emplea o contrata para intervenir directamente para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

2. **Mano de obra Indirecta:** es aquella que se requiere para las actividades complementarias de una empresa y que no se relaciona con el proceso productivo

https://enciclopediaiberoamericana.com/mano-de-obra/

3.- Gastos de Fabricación: o de fábrica también se conocen con los nombres siguientes: cargos indirectos, costos indirectos, gastos de producción o gastos indirectos de producción. Representan el tercer elemento del Costo de Producción, no identificándose su monto en forma precisa en un artículo producido, en una orden de producción o en un proceso productivo. Esto quiere decir que, aun formando parte del costo de producción, no puede conocerse con exactitud qué cantidad de esas erogaciones han intervenido en la producción de un artículo

https://amhecrecursosacademicos.wordpress.com/wpcontent/uploads/2014/06/cif.pdf

Tipos de Gastos de Fabricación:

1. **Gastos de Administración.** Estos gastos están compuestos por las erogaciones para la administraron de la empresa. En ese rubro se encuentran los salarios del personal administrativo, depreciación de equipo de oficina, pagos por alquiler, luz, teléfono, correo, telégrafo, gastos de aseo, papelería y artículos de escritorio.
2. **Gastos de Venta:** Son aquellos que se utilizan para impulsar las ventas de la empresa y se encuentran conformados por publicidad, propaganda, salarios y comisiones de vendedores, embarques y entrega de mercadería, transporte, etc.

3. **Gastos Financieros** Estos gastos e refieren a las operaciones llevadas a cabo con el fin de estimular las actividades de la empresa.

https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/gestion-de-proyectos/presupuesto-de-costos-l19704#google_vignette

Presentación de la Información

Es un proceso que tiene por objetivo organizar de forma efectiva los costos dentro de una empresa y asi mejorar la toma de decisiones. Tiene en cuenta diferentes aspectos como los tipos de costos, sus porcentajes, los productos a comerciar y los aspectos relativos a la gestión y acercamiento a los clientes.

Cuadro 2.

Modelo de una Estructura de Costos

Estructura de Costos de una Panadería				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo mensual
MANO DE OBRA				
Jefe de planta	1		9000	9000
Jefe administrativo	1		10000	10000
Operadores	2		3500	7000
Total de mano de obra				26000
MATERIALES				
Leche fresca	900	litros	11	9900
Mantequilla	500	kilogramos	5.44	2720
Envases	2000	unidades	1.9	3800
Pulpa	1000	kilogramos	2.72	2720
Total de materiales				19140
COSTOS INDIRECTOS				
Hojas de papel	0.5	millares	135	67.5
Plumas	4	unidad	3.8	15.2
Post it	10	unidad	13	130
Total de costos indirectos				212.7
COSTOS FIJOS				
Agua	31	litros	11	341
Electricidad	550	kilowatts	4.67	2568.5
Seguros	3	unidades	138.61	415.83
Total de costos fijos				3325.33

Fuente:blog.hubspot.es. Año 2023

Ejercicios Resueltos

Ejercicio N° 1.- El departamento de planificación de la Empresa Manufacturera Attos, CA presentara a consideración de la Junta Directiva el Presupuesto de Costos en periodos trimestrales de Producción, de Materiales y Manos de Obra Directa, de sus productos, es decir carteras y chaquetas,

Presupuesto de Producción

Carteras

Concepto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
+ Inventario Final	150	200	180	250	780
+ Ventas	700	950	800	1.000	3.450
= Necesidades	850	1150	980	1.250	4.230
- Inventario Inicial	500	220	300	410	1.430
Total de Unidades	**350**	**930**	**680**	**840**	**2.800**

Presupuesto de Producción

Chaquetas

Concepto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
+ Inventario Final	300	350	250	450	1.350
+ Ventas	500	600	710	850	2.660
= Necesidades	800	950	960	1300	4.010
- Inventario Inicial	150	280	520	600	1.550
Total de Unidades	**650**	**670**	**440**	**700**	**2.460**

Presupuesto de Materiales

Carteras

Tipo de Material Cuero	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Producción (Unidades)	350	930	680	840
Requerimiento Promedio de Material x Unidad (M)	1,25	1,25	1,25	1,25
Sub Total de Materiales	437,5	1162,5	850	1.050
Porcentaje de Desper. (1-% de Desp) = 0,5%	0,995	0,995	0,995	0,995
Total de Materiales (M)	**435,31**	**1.156,69**	**845,75**	**1.044,75**
				3.482,50

Presupuesto de Materiales

Carteras

Tipo de Material Tela	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Producción (Unidades)	350	930	680	840
Requerimiento Promedio de Material x Unidad (M)	0,4	0,4	0,4	0,4
Sub Total de Materiales	140	372	272	336
Porcentaje de Desper. (1-% de Desp) = 0,1%	0,999	0,999	0,999	0,999
Total de Materiales (M)	**139,86**	**371,63**	**271,73**	**335,66**
				1.118,88

Presupuesto de Materiales

Chaquetas

Tipo de Material Cuero	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Producción (Unidades)	650	440	700	2.460
Requerimiento Promedio de Material x Unidad (M)	1,8	1,8	1,8	1,8
Sub Total de Materiales	1.170	1.206	792	1.260
Porcentaje de Desper. (1-% de Desp) = 0,3%	0,997	0,997	0,997	0,997
Total de Materiales (M)	**1.166,49**	**1.202,38**	**789,62**	**1.256,22**
				4.414,72

Presupuesto de Materiales

Chaquetas

Tipo de Material Tela	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Producción (Unidades)	650	440	700	2.460
Requerimiento Promedio de Material x Unidad (M)	1,6	1,6	1,6	1,6
Sub Total de Materiales	1.040	1.072	704	1.120
Porcentaje de Desper. (1-% de Desp) = 0,25%	0,9975	0,9975	0,9975	0,9975
Total de Materiales (M)	**1.037,40**	**1.069,32**	**702,24**	**1.117,20**
				3.966,16

Presupuesto de Mano de Obra Directa

Carteras

Conceptos	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Unidades a Producir	350	930	680	840
Tiempo (Horas) x Producto	0,5	0,5	0,5	0,5
Total de Horas	175	465	340	420
Costo x Hora ($)	3,8	3,8	3,8	3,8
Costo Total de MOD	**665**	**1.767,00**	**1.292,00**	**1.596,00**
				$ 5.320

Presupuesto de Mano de Obra Directa

Chaquetas

Conceptos	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Unidades a Producir	650	670	440	700
Tiempo (Horas) x Producto	0,75	0,75	0,75	0,75
Total de Horas	487,5	502,5	330	525
Costo x Hora ($)	3,8	3,8	3,8	3,8
Costo Total e MOD	**1852,5**	**1.909,50**	**1.254,00**	**1.995,00**
				$ 7.011

Ejercicio N° 2.- La empresa TKS, CA, ha realizado la estimación presupuestaria para el próximo periodo, haciendo énfasis en los gastos administrativos que más influyen en su estructura de costos.

Por una parte, están los gastos relacionados con el consumo de combustible de las unidades de transporte, para los cuales existe una base de cálculo donde por cada 2,8 Km se consume 1L de combustible.

Por otra parte, se presentan los de alquiler de galpón y Póliza de Seguros RCV integral.

Finalmente, los gastos del personal que integra el staff de ventas de la empresa, integrado por supervisores y vendedores.

Gastos Administrativos

Gastos de Combustible

Vehículos	Cantidad	Recorrido Mensual (km)	Recorrido Anual (Km)	Consumo Anual (L)	Precio por Litro ($)	Gasto Total ($)
Grande	1	970	11.640,00	4.157,14	0,50	2.078,57
Pequeño	1	480	5.760,00	2.057,14	0,50	1.028,57
						$ 3.107,14

Base del Consumo: 2,8 Km = 1 L de Combustible

Alquiler de Galpón y Seguro

Concepto	Gasto Mensual	Gasto Anual
Alquiler del Galpón	210	2.520
Póliza de Seguros RCV	180	2.160
		$ 4.680

Gastos de Ventas

Sueldo ($)	Cantidad	Sueldo Mensual	Gasto Mensual	Gasto Anual
Supervisores	5	480	2.400,00	28.800,00
Vendedores	12	350	4.200,00	50.400,00
Bonificación	17	120	2.040,00	24.480,00
				$ 103.680,00

https://www.youtube.com/watch?v=fGZpAvCYgBk

AUTOEVALUACION

1. Investigue: Cuales son los pasos para elaborar un presupuesto de gastos.

2. Investigue: Cuales son los pasos para elaborar un presupuesto de costos.

3. Explique: ¿Qué tipo de gastos es la Amortización de Activos?

4. Elabore una lista donde se reflejen gastos fijos, gastos variables y otros gastos.

5. ¿Por qué es importante definir la Estructura de Costos de una empresa y qué o quién la determina?

6. Evalúe la siguiente información y elabore los presupuestos correspondientes a cada caso.

   a. Una empresa vendió el pasado año 28.000 bicicletas El total de la producción durante todo el año fue de 30.800 unidades estimando un inventario final de 5.300 bicicletas. Determine el Inventario Inicial

   b. En cuanto a los materiales, se estima que de 20,84 metros de Tubo de Acero inoxidable se pueden fabricar 3 bicicletas con un factor de desperdicio de del 1,2%. Determine el Pm.

   c. En cuanto al presupuesto de compras el inventario inicial es de 3.000 m, mientras que el inventario final se estima en 1.100 m. Determine Presupuesto de Compras.

   d. La estructura laboral de la empresa se fundamenta en una jornada laboral de 8 horas, un promedio de 26 días laborables y un costo por hora de $ 4,25. Determine el Presupuesto de Mano de Obra.

UNIDAD IV
PRESUPUESTO DE CAPITAL

Definición: Es el proceso de planificación para determinar y evaluar las posibles inversiones de gran envergadura dentro de la empresa. En este proceso los gerentes buscan identificar, desarrollar y evaluar cualquier alternativa que le genere ganancias a la organización. Sin embargo, aquí también se tiene en cuenta los costos de oportunidad, es decir, aquellos beneficios que se sacrifican al aceptar la relación de un proyecto que no se realizan por llevar a cabo otra inversión.

https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx

La Planificación, Coordinación y Control del Presupuesto de Capital

1.- Planificación: Engloba el inicio al proceso de formulación de alternativas de inversión.

- **Generación de Propuestas:** se realizan a todos los niveles de la estructura organizativa de la empresa.
- **Búsqueda de Recursos Económicos:** corresponde a esta etapa determinación las fuentes de financiamiento tanto externas como externas.

2.- Coordinación: Proceso que busca garantizar que el presupuesto sea coherente con los objetivos propuestas de la organización.

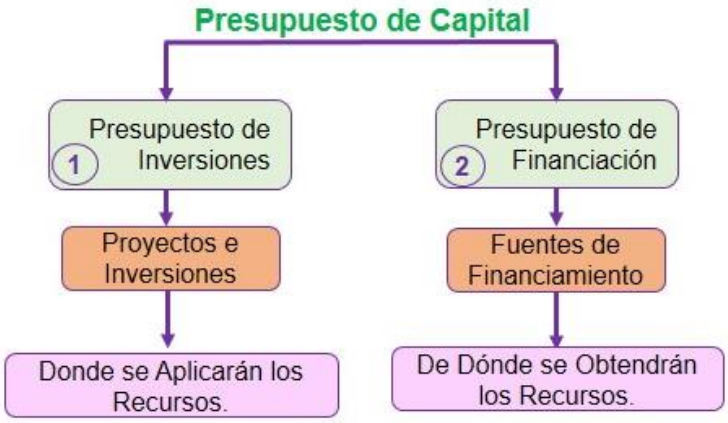
- **Revisión y Análisis de Alternativas:** Permiten evaluar la conveniencia de las propuestas y su viabilidad económica.
- **Toma de Decisiones:** Le corresponde a la alta gerencia y queda subordinada a los limites económicos.

3.- Control: Partiendo del plan de acción aprobado, le corresponde el seguimiento y evaluación para la toma de decisiones oportunas ante variaciones adversas con lo estimado**.** A su vez esta se divide en:

- **Puesta en Marcha:** Después de la aprobación se llevan a cabo los proyectos, los cuales son ejecutados por etapas.
- **Seguimiento**: Es la revisión de los resultados, y tanto de los costos como de los beneficios reales se comparan con lo estimado a fin de realizar los correctivos de manera oportuna**.**

Figura 3.

Etapas del Presupuesto de Capital



Fuente Propia. Año 2024

Aspectos Claves del Presupuesto de Capital

Inversión Inicial: Este capital cubre todos los costos iniciales necesarios para poner en marcha una operación como la compra de equipos, ampliación de plantas, compra de licencias, o para cubrir cualquier otro gasto que sea necesarios para operar**.**

Flujos de Efectivo o de Caja: Entre los elementos del presupuesto de capital está la estimación de los flujos de efectivos incrementales después de

impuestos, que indica que cualquier beneficio que provenga del proyecto debe expresarse en términos de flujos de efectivo y no en términos de ingresos, ya que existen gastos que no necesariamente son desembolsos de efectivo, al no tratarse de un gasto financiero.

El Costo de Capital: Este se define como el costo de los fondos que se le proporcionan para su actividad. Este costo se conoce también como la tasa de rendimiento requerida, ya que especifica la ***tasa mínima de rendimiento*** que se requerirá para las inversiones de la compañía. En otras palabras, el costo de capital sirve de elemento de decisión para elegir entre diferentes proyectos posibles de realizar.

https://www.youtube.com/watch?v=uRaeMpb4b3I

Técnicas para Calcular el Presupuesto de Capital

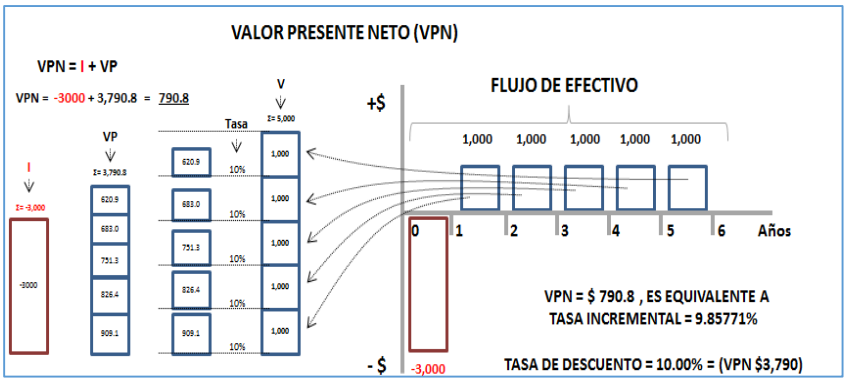
En este punto a continuación se describen las técnicas más aplicadas para el análisis de inversiones.

Figura 4.

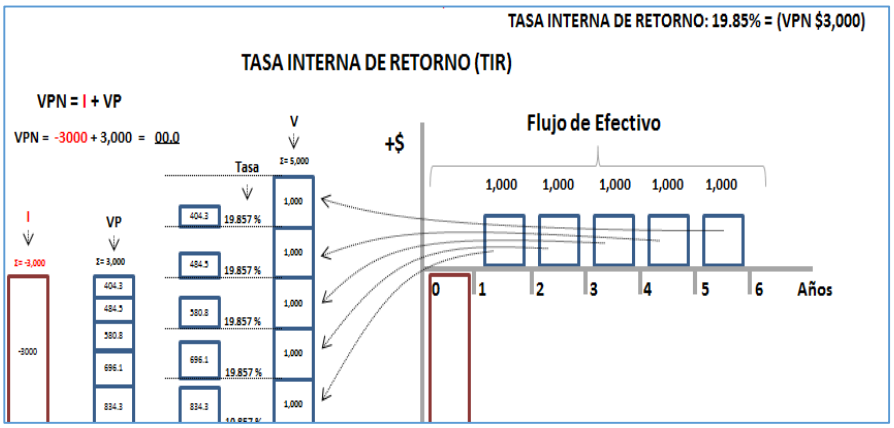
Técnicas para Calcular el Presupuesto de Capital

Fuente Propia. Año 2024

1.-El Valor Presente Neto (VPN): Es el valor de los flujos d efectivo proyectados, descontados al presente. Es una técnica financiera utilizada por los especialistas para la elaboración del presupuesto de capital y por analistas e inversores para evaluar la rentabilidad de las inversiones y proyectos, estimados para un periodo en particular.

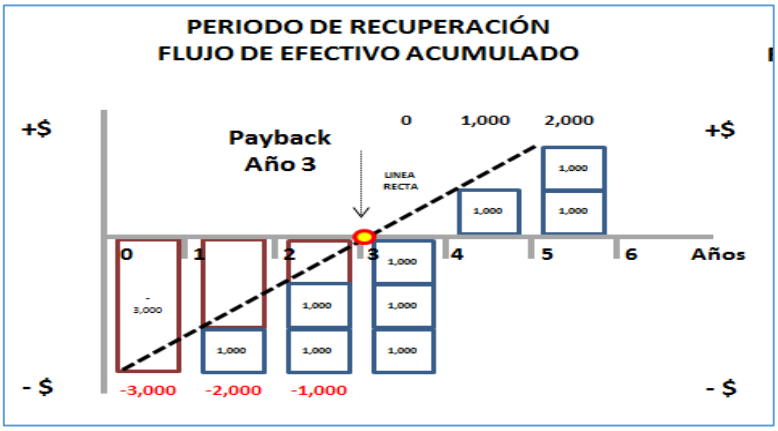


2.- Tasa Interna de Retorno: Cuyo acrónimo es TIR, es el porcentaje o tasa de rendimiento esperado de una inversión calculada a partir de los beneficios evaluados a través del tiempo. La tasa representa el porcentaje de ganancia del valor del dinero en el tiempo presente y se obtiene cuando el Valor Presente Neto de la alternativa evaluada es Cero.

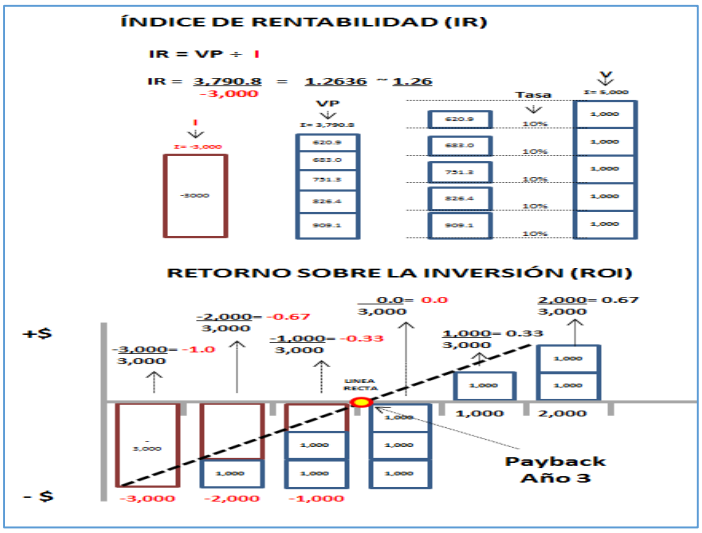


https://es.linkedin.com/pulse/t%C3%A9cnicas-de-presupuesto-capital-jose-octavio-rico-contreras

3.-Periodo de Recuperación: Cuyo acrónimo es PR o por su término en inglés Payback period (Payback), es el tiempo que tarda el inversionista en recuperar el costo de capital invertido en una determinada alternativa a partir de los flujos de caja estimados (beneficios).



4.- Índice de Rentabilidad: Cuyo acrónimo es IR o por su término en inglés profitability index (PI). Es un índice que representa la relación de los beneficios entre el costo aplicando una tasa de descuento a los flujos de caja, y tiene una alta relación con el concepto de rentabilidad



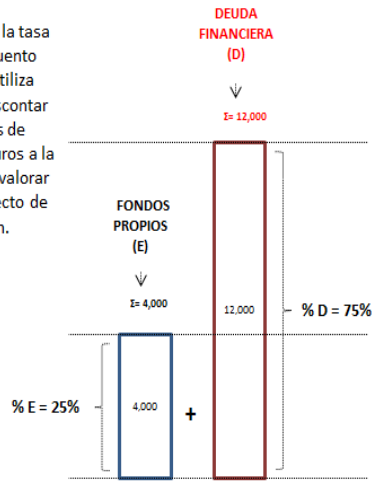
https://es.linkedin.com/pulse/t%C3%A9cnicas-de-presupuesto-capital-jose-octavio-rico-contreras

5.-Costo Promedio Ponderado del Capital: Cuyo acrónimo es CPPC o por su término en inglés weighted average cost of capital (WACC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos futuros al momento de evaluar un proyecto de inversión o un gasto de capital.

Las variables e índices que intervienen están relacionados con el comportamiento financiero de las tasas de financiamiento, de deuda, y de riesgo asociado al mercado, al país y propios de la compañía, para dar un enfoque justo, global e integral al accionista y/o decisor.

COSTE PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (CPPC)

CPPC es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión.



COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (CPPC)

$$\%\ CPPC = [(25\%)(t_e) + (75\%)(t_d)(1 - 30\%)]$$

$$t_d = (5.45\%) + (2\%) = 7.45\%$$
$$t_e = (5.45\%) + (1.4)(3.07\%) + (2.55\%) = 12.298\%$$

$$\%\ CPPC = [(25\%)(12.298\%) + (75\%)(7.45\%)(1 - 30\%)]$$
$$\%\ CPPC = [(25\%)(12.298\%) + (75\%)(7.45\%)(70\%)]$$

$$\%\ CPPC = [(3.0745\%) + (3.9912\%)] = 6.99\%$$

TASA DEL COSTO DE LA DEUDA FINANCIERA (td)

$$t_d = (t_f) + (t_{p.b.})$$

Donde:
td = Tasa del costo de la deuda financiera (%)
tf= Tasa libre de riesgo (%)
t p.b. = puntos básicos convertidos a tasa (%)

TASA DEL COSTO DE LOS FONDOS PROPIOS (te)

$$t_e = (t_f) + (\beta_e)(E[t_m]) + (EMBI)$$

Donde:
te = Tasa del costo de los fondos propios (%)
tf= Tasa libre de riesgo (%)
βe = Beta apalancada (índice)
E[tm] = Tasa de prima de mercado o retorno de mercado (%)
EMBI = Tasa de riesgo país o prima de riesgo patrimonial (%) (Emerging Markets Bond Index)

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (CPPC)

$$CPPC = \left[\left(\frac{E}{E+D}\right)(t_e) + \left(\frac{D}{E+D}\right)(t_d)(1 - t)\right]$$

Donde:
CPPC: Costo promedio ponderado del capital
E = Fondos propios, o valor de mercado de la equidad
D = Deuda financiera, o valor de mercado de la deuda
te = Tasa del costo de los fondos propios (%)
td = Tasa del costo de la deuda financiera (%)
t = Tasa de impuestos corporativa, o tasa impositiva (%)

https://es.linkedin.com/pulse/t%C3%A9cnicas-de-presupuesto-capital-jose-octavio-rico-contreras

AUTOEVALUACION

1. De todas las técnicas aplicadas para calcular el presupuesto e capital, ¿Cuál es la más utilizada? Desarrolle las ventajas y desventajas.

2. ¿Qué relación existe entre el costo de capital y la tasa mínima de rendimiento?

3. Defina la siguiente lista de términos desde el punto de vista financiero:

   a.-Inversión b.-Tasa de Descuento c.-Rentabilidad.

   d.-Índice e.-Fuente de Financiamiento f.-Proyecto

   g.- Capital h.-Estructura Financiera i.-Financiamiento

4. ¿Qué gastos cubre la inversión inicial de un proyecto?

5. Organice las siguientes palabras y asócielas a cada una de las etapas del Presupuesto de Capital: Resultados, Formulación, Ejecución, Conveniencia, Comparación, Objetivos, Toma de Decisiones, Estructura Organizativa y Financiamiento.

Planificación	Coordinacion	Control

6. ¿Por qué es importante medir el tiempo en una inversión?

7. ¿Cómo se mide el tiempo necesario para recuperar una inversión inicial?

UNIDAD V

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Definición: El Presupuesto de Caja es la estimación de las entradas y salidas de dinero de una empresa en un período de tiempo específico. Sirve para evaluar si la organización tendrá suficiente efectivo para operar normalmente durante el período de tiempo materia de proyección. En otras palabras, es una herramienta clave en la planeación financiera a corto plazo..

https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/presupuesto-de-caja-que-es-y-como-hacerlo

Cuadro 3.

Componentes del Presupuesto de Efectivo

Etapa	Descripción
Ingreso de Efectivo	Son todas las entradas de efectivo de una empresa que ocurren en un periodo financiero determinado.
Desembolso de Efectivo	Son todos los gastos de efectivo que realiza la empresa durante un periodo financiero específico.
Flujo de Efectivo Neto	Es la diferencia entre los ingresos de efectivo y los desembolsos de efectivo en cada periodo.
Efectivo Final	Es la suma inicial de la empresa y su flujo de efectivo neto del periodo.
Financiamiento Total Requerido	Son los fondos que requiere la empresa si el efectivo final del periodo es menor al saldo mínimo deseado.
Saldo de Efectivo Excedente	Es la cantidad disponible que tiene la empresa para invertir si el efectivo final del periodo es mayor que el saldo de efectivo mínimo deseado.

http://evirtual.recintodelpensamiento.com

Partes del Flujo de Efectivo

- **Operativo:** Para las empresas comerciales y de servicios se conforma por la venta en efectivo de bienes y/o servicios de efectivo por concepto de ventas, por los documentos por cobrar. Incluye la utilidad neta, la depreciación y variación en el activo y pasivo circulante.
- **Inversión:** Actividades de adquisición y desapropiación de propiedades que no están incluidas en el efectivo de la empresa, tomando en cuenta la adquisición de propiedades, planta, equipo, entre otras. Las entradas de efectivo en estas actividades son los ingresos de préstamos y cobro de estos. Las salidas de efectivo es el pago de dinero por préstamos para hacer una adquisición o inversión. Registra las compras y ventas de activos fijos que realizó la institución.
- **Financiación:** Registra el conjunto de acreencias a corto y largo plazo, pago de dividendos, emisión de acciones.

https://repositorio.uptc.edu.com

Presupuesto de Crédito y Cobranza

Es la estimación de una compañía de la cantidad de capital que esta prevé que le entraría como resultado de una operación financiera o transacción económica derivada de algún convenio comercial. Estas se hacen con el fin de llevar las cuentas del flujo de caja proyectado que maneja la empresa y así llevar a cabo el financiamiento de sus otras actividades.

- Unificación de criterios: Es importante que todos utilicen los mismos criterios a la hora de elaborar el apartado en el informe de cobros.
- Plazos de tiempo realistas: Es de suma importancia la fecha en la que se va a poder disponer del dinero que está en estado "pendiente" por cobrar, y así poder afrontar los gastos y pagos que tiene la empresa.

https://www.euroinnova.com/blog/que-es-presupuesto-de-cuentas-por-cobrar

Figura 5.

Esquema General del Presupuesto de Efectivo

Esquema General Aplicado al Presupuesto de Efectivo

Conceptos	Fuentes de información
Saldo inicial de efectivo	**Saldo final anterior**
+ Entradas de efectivo	
Ventas de contado:	Presupuesto de ventas
Recuperación de cartera:	Presupuesto de ventas (A)
Intereses:	Inversión temporal (B)
Aportes de capital:	Plan de financiación (C)
Empréstitos a largo plazo:	Plan de financiación (C)
Préstamos a corto plazo:	Plan de financiación (D)
= Monto de efectivo disponible	
— Desembolso de efectivo	
Pago a proveedores:	Presupuestos de compras y de producción (E)
Cancelación de salarios:	Presupuesto de producción
Cancelación de sueldos:	Presupuesto de gastos de administración
Reconocimiento de comisiones:	Presupuesto comercial
Impuestos:	Programación de pagos de carga tributaria
Dividendos:	Plan de distribución de las utilidades
Amortización de deudas e intereses:	Programación de servicio de la deuda
Inversiones en activo fijo (F):	Plan estratégico
Servicios publicitarios:	Presupuesto comercial (G)
= Flujo neto de efectivo (FN):	Políticas internas o saldos
— Saldo mínimo deseado (SM)	Acordados con los bancos.
= Sobrantes o faltantes de efectivo	
— Inversión externa de los excedentes de efectivo (H):	Cuando FN > SM
o	
Financiamiento externo (I):	Cuando FN < SM
= Saldo final de efectivo	

Fuente: Burbano y Ruiz. Año 2024

Pasos para Elaborar el Presupuesto de Efectivo

1.-Establecer un Periodo de Tiempo: Es indispensable definir el período de tiempo del presupuesto de caja. Por lo general, las empresas tienen tres tipos de presupuesto de caja: Presupuesto de caja diario (con un horizonte a 30 días), Presupuesto de caja semanal (con un horizonte a 12 semanas) y Presupuesto de caja mensual (con un horizonte a 12 meses). Luego, se procede a recopilar toda la información necesaria para realizar las estimaciones de ese período.

2.-Pronosticar las Entradas de Efectivo: Se debe proyectar la cantidad de efectivo que ingresará a la empresa. Un factor clave para ello es pronosticar las ventas, las cuales se basan en los ingresos obtenidos en los últimos meses y las nuevas perspectivas existentes. Sin embargo, es necesario indicar que siempre habrá fluctuaciones debido a diversos factores.

3.- Pronosticar las Salidas de Efectivo: Luego de determinar las entradas de dinero, se debe realizar el mismo proceso con las salidas de efectivo. Esto incluye los gastos fijos y variables en los que incurre la empresa. Entre los gastos principals se encuentran:

- Pagos a Proveedores
- Reparación de Edificios
- Marketing Publicitario.
- Pago de Alquiler.
- Nóminas de Sueldos
- Mantenimiento de Equipos.
- Pagos de Préstamos
- Pagos de Impuestos.

4.-Calcula el Saldo Final del Presupuesto

La suma del saldo inicial y los ingresos menos los egresos, dará el flujo de caja económico o flujo de caja operativo. Luego, se determina el efecto del financiamiento, resultante de la obtención de nuevos préstamos y los pagos de éstos, el cual (sumado al flujo de caja económico) dará el flujo de caja financiero (saldo final).

https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/presupuesto-de-caja-que-es-y-como-hacerlo

El Saldo Mínimo

Es una reserva de efectivo que la empresa debe tener disponible a la mano para compensar cualquier salida de efectivo no planificada. Todas las empresas para realizar su función de operacionalidad, inversión y financiación deben mantener un saldo mínimo de efectivo para realizar las transacciones inherentes a su actividad económica.

Cuadro 4.

Principios del Flujo de Efectivo

1er Principio: Aumentar las entradas de efectivo cuando sea posible. Alternativas:
• Incrementar las ventas • Elevar el precio de las ventas • Impulsar las ventas con mayor margen de contribución • Eliminar los descuentos
2do Principio: Acelerar las entradas de efectivo cuando sea posible. Alternativas:
• Incrementar las ventas al contado • Pedir anticipos a los clientes • Acortar los plazos de los créditos
3er Principio: Disminuir las salidas de efectivo cuando sea posible. Alternativas:
• Negociar mejores condiciones con los proveedores • Minimizar los desperdicios de producción
4to Principio: Demorar las salidas de efectivo cuanto sea posible. Alternativas:
• Negociar los plazos más largos posibles con los proveedores • Adquirir los productos o el inventario lo más pronto posible

https://emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html

Usos del Flujo de Caja

Una correcta gestión y proyección del flujo de caja permite mantener la liquidez de la empresa en positivo y, por tanto, tomar decisiones claves tales como:

- Cuánta mercancía se puede comprar**.**
- La determinación de los costos fijos y variables**,** así como el margen de contribución requerido en el proceso productivo, para alcanzar el punto de equilibrio.
- La anticipación de un futuro déficit de efectivo y la consiguiente necesidad de financiación.
- La necesidad de comprar a crédito o bien realizar las compras al contado.
- La posibilidad de vender a crédito o limitarse a vender cobrando al contado.
- El establecimiento del límite de crédito concedido a los clientes.
- El pago de las deudas en su fecha de vencimiento o la refinanciación de estas.
- La creación de una base que soporte el requerimiento de préstamos o créditos, y su justificación en la presentación de un plan de negocio.
- La realización de nuevas inversiones**.**

https://www.solunion.es/blog/la-importancia-del-flujo-de-caja-en-tu-empresa/

https://www.slideshare.com

Ejercicios Resueltos

Ejercicio N° 1.- Elabore el Presupuesto de Efectivo para el último trimestre del año de la Empresa 1BG,SA, tomando en consideración la información de cierre y las proyecciones reflejadas en el Cuadro N° 1. Además de otros datos importantes como lo son:

- El saldo inicial es de $ 2.000.
- Solo el 40% de las ventas se vende a crédito. Los gastos administrativos y de ventas se estiman en 15% de las ventas totales.
- La empresa solicita un crédito por $ 9.000 que será cancelado en 10 cuotas iguales y consecutivas de $ 1.125 cada una.
- La política de la empresa se basa el un saldo mínimo equivalente al 40% de los flujos netos de cada periodo.

Proyecciones

Conceptos	0	1	2	3
De Ventas	20.000	22.000	25.000	28.000
De Compras	2.400	2.900	3.500	4.500
De Financiamiento	9.000	--	--	--
N° Cuotas	10	--	--	--
Monto de las Cuotas	1.125	--	--	--
Gastos de Administración y Ventas	3.000	3.300	3.750	4.200
Impuestos	800	1.020	1.400	1.900

Presupuesto de Efectivo

Ingresos	0	1	2	3
Saldo Anterior	2.000	7.005	4.476	2.820,60
Cuentas por Cobrar	8.000	8.800	10.000	11.200
Préstamo	9.000	--	--	--
Total de Ingresos	**19.000**	**15.805**	**14.476**	**14.020,60**
Egresos				
Cuentas por Pagar	2.400	2.900	3.500	4.500
Gastos de Administración y Ventas	3.000	3.300	3.750	4.200
Pago de Impuestos	800	1.020	1.400	1.900
Amortización	1.125	1.125	1.125	1.125
Total de Egresos	**7.325**	**8.345**	**9.775**	**11.725**
Flujo Neto de Efectivo	11.675	7.460	4.701	2.295,60
Saldo Mínimo	(4.670)	(2.984)	(1.880,40)	(918,24)
Saldo Final de Efectivo	**7.005**	**4.476**	**2.820,60**	**1.377,36**

Ejercicio N° 2.-La siguiente información corresponde a las estimaciones de ingresos y egresos de la empresa Servicios Integrales la Palma, CA.

Partiendo de los resultados del último ejercicio de cierre, el saldo anterior fue de $10.000 ,ventas por $7.500, recuperación de carteras por $1.900, sueldos y salarios $800. Igualmente, un contrato de marketing por todo el año por un valor de $300 mensuales e impuestos por $ 350.
Además existen compromisos con los proveedores por 1.500 y se acordó cancelarlos en dos partes iguales.
Las comisiones por ventas representan el 15% de las ventas
La política del saldo mínimo establece un 20% del total de los ingresos de cada periodo
Se estiman un reintegro por IVA de $500 en el segundo mes
Las ventas se estiman en $ 9.000 $ 12.000 para cada periodo.
Se mantiene un incremento periódico del 40% en la recuperación de carteras.
Se acordó aumentar en 20% los sueldos y salarios a partir del segundo mes.
En cuanto a los impuestos, su variación mensual se estima en 12%.
La empresa solicita su colaboración para que Elabore el Presupuesto de Efectivo para los dos meses siguientes.

Presupuesto de Efectivo

Entradas de Efectivo	**0**	**1**	**2**
Saldo Anterior	10.000	11.445	14.892
Ventas	7.500	9.000	12.000
Recuperación de Carteras	1.900	2.660	3.724
Reintegro de IVA	--	--	500
Total de Entradas	**19.400**	**23.105**	**31.116**
Salidas de Efectivo			
Sueldos y Salarios	800	800	960
Pago de Marketing	300	300	300
Pago a Proveedores	1.500	750	750
Pago de Impuestos	350	392	439,04
Comisiones por Ventas	1.125	1.350	1.800
Total de Salidas	**4.075**	**3.592**	**4.249,04**
Flujo Neto de Efectivo	15.325	19.513	26.866,96
Saldo Mínimo	(3.880)	(4.621)	(6.223,2)
Saldo Final de Efectivo	**11.445**	**14.892**	**20.643,76**

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué los proyectos de inversión se evalúan desde el punto de vista financiero con base a los flujos de efectivo generados y no en las utilidades?

2. Formule algunos comentarios acerca de los siguientes enunciados:

- "Los saldos mínimos de efectivo deben corresponderse con la totalidad de los compromisos de pago presupuestados para el periodo siguiente"

- "La flexibilidad de la política crediticia suele promover mayores cuantías de deudas no recuperadas"

3. Elabore el Efectivo de una empresa para los próximos tres periodos con la siguiente información:

   Información de Cierre: Compra de Maquinaria $7.000. Sueldos y Salarios $1.200, Proveedores $2.000. Publicidad $800. Ventas $15.000. Saldo Anterior $8.000. Amortización de Deuda $1.200. Intereses Ganados $850.

   Pronósticos: El monto de los proveedores se cancela equitativamente entre los dos últimos periodos. Compra de herramientas $2.000 en el segundo mes y un vehículo en el tercero por $5.000. Contrato de publicidad por $600 mensuales. Los sueldos y salarios se incrementarán en un 25% a partir del segundo periodo. Se recuperaron cobranzas de $3.000 en el segundo periodo. Amortización de Deuda $1.200 en el primero y segundo mes.

   Ventas Estimadas: 1) $19.000, 2) $23.000, 3) $25.000,

   Aspectos a Considerar:

- Solo el 25% de las ventas es a crédito.
- El porcentaje de las comisiones por ventas es del 15%,
- El saldo mínimo es el 40% del monto de los ingresos de cada periodo.

UNIDAD VI
ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Definición: también conocidos como estados proforma, en primer lugar, pronostica sus actividades operativas como los gastos e ingresos del periodo en cuestión, luego debe presupuestar las actividades de financiamiento e inversión necesarias para logar ese nivel de operaciones, muchas organizaciones no utilizan el termino presupuesto, si no plantación de utilidades.

El objetivo de los estados financieros pro forma o presupuestados es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse hechos posteriores que se han realizado en los resultados reales. El objeto de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.

http://presupuestadosblog.blogspot.com/2018/02/estados-financieros-presupuestados.html

Figura N 6.

Documentos que Integran el Presupuesto Financiero.

Fuente: presupuestadosblog.blogspot.com

Documentos que Integran el Presupuesto Financiero

Proyección de las Ventas: Aquí se incluyen las proyecciones sobre los ingresos obtenidos por ventas, el coste de los productos de tu oferta y la ganancia bruta. Para calcular este último dato solo se debe obtener la diferencia entre los ingresos y el coste de tus productos. Una ganancia bruta saludable debería estar cercana a la mitad de las ventas obtenidas. Si la diferencia está en números negativos, es momento de replantear la estrategia actual.

Cuadro 5.

Ventas Proyectadas

Proyección de Ventas Ultimo Trimestre			
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
	Ingresos		
Bicicletas	50000	65000	85000
Cascos	15000	16000	20000
Paquetes de accesorios (luces, canasta, parrilla trasera)	12000	13000	18000
Total	77000	94000	123000
	Costo de mercancía vendida		
Bicicletas	28090	36517	47753
Cascos	8427	8989	11236
Paquetes de accesorios (luces, canasta, parrilla trasera)	6742	7303	10112
Total	43258	52809	69101
	Ganancia bruta		
Bicicletas	21910	28483	37247
Cascos	6573	7011	8764
Paquetes de accesorios (luces, canasta, parrilla trasera)	5258	5697	7888
Total	33742	41191	53899

Fuente: https://blog.hubspot.es

Proyección de los Gastos Operativos: Aquí se considera todo lo que necesitas gastar para que un negocio funcione, desde los sueldos y salarios de los colaboradores, los insumos con los que trabajan (papel, el café de la mañana, herramientas), el equipo (máquinas, computadoras, licencias de software), servicios (agua, luz, internet, etc.) hasta lo que se invierte en publicidad, estrategias de marketing, atención a clientes y pago de intereses de un préstamo.

Cuadro 6.

Proyección de Gastos Operativos

Proyección de Gastos Operativos Ultimo Trimestre			
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Alquiler de local	1500	15000	15000
Servicios	1000	1000	1000
Sueldos de administrativos (contable, encargado de almacén, recursos humanos)	5000	5000	5000
Sueldos de ventas y atención (venta presencial y en línea, taller de armado y reparación)	6000	6000	6000
Marketing digital (anuncios, CM en redes sociales)	750	1000	2000
Insumos oficina	500	350	500
Insumos taller	800	900	1000
Total de gastos operativos	15550	29250	30500
Gastos de intereses de préstamo	1500	1500	1500

Fuente: https://blog.hubspot.es

Estado de Resultados Proyectados: Con los dos cálculos anteriores se puede obtener este dato. Se podrá tener más claro los ingresos, los gastos y las ganancias para el periodo que estás proyectando, sin olvidar que se debe añadir a los datos los impuestos que se aplican en tu mercado. De esta forma tienes el panorama de las ganancias antes de considerar los intereses y los impuestos, además de las netas.

Cuadro 7.

Estado de Resultados Proyectados

Estado de Resultados Proyectado Ultimo Trimestre			
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Ingresos	77000	94000	123000
Costo de mercancía vendida	43258	52809	69101
Ganancia bruta	33742	41191	53899
	Gastos operativos		
Alquiler de local	1500	15000	15000
Servicios	1000	1000	1000
Sueldos de administrativos (contable, encargado de almacén, recursos humanos)	5000	5000	5000
Sueldos de ventas y atención (venta presencial y en línea, taller de armado y reparación)	6000	6000	6000
Marketing digital (anuncios, CM en redes sociales)	750	1000	2000
Insumos oficina	500	350	500
Insumos taller	800	900	1000
Total de gastos operativos	15550	29250	30500
Ganancias antes de intereses e impuestos	18192	11941	23399
Gastos de intereses de préstamo	1500	1500	1500
Ganancias antes de impuestos	16692	10441	21899
Impuestos 16,0%	2671	1671	3504
Ganancias netas	14021	8770	18395

Fuente: https://blog.hubspot.es

Balance General Proyectado: Aquí se incluirán los pasivos (las deudas que se tienen a corto y largo plazo) y activos (los bienes tangibles que posee la empresa y que significan un valor financiero, como equipos de cómputo o maquinaria) que permitirán calcular el patrimonio**,** es decir, la diferencia entre estos dos datos. Y se debe tomar en cuenta que, si se proyecta un aumento en las ventas, también debes hacerlo en los gastos.

Cuadro 8.

Balance General Proyectado

Balance General Proyectado Ultimo Trimestre			
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Activos			
Activos circulantes:			
Efectivo	70000	80000	100000
Cuentas por cobrar	65000	75000	85000
Gastos prepagados	2000	2500	3000
Inventario	35000	40000	45000
Total activos ciculantes	172000	197500	233000
Propiedades y equipos	80000	70000	60000
Total activos	252000	267500	293000
Pasivos			
Pasivos circulantes:			
Cuentas por pagar	5000	8000	10000
Total pasivos circulantes	5000	8000	10000
Deudas a largo plazo	50000	52000	53000
Total pasivos	55000	60000	63000
Patrimonio de los accionistas			
Capital social	180000	180000	180000
Ganancias retenidas	17000	27500	50000
Total patrimonio	197000	207500	230000
Total pasivos y patrimonio	252000	267500	293000

Fuente: https://blog.hubspot.es

https://blog.hubspot.es/sales/proyecciones-financieras

Objetivos del Balance General Proyectado

Algunos de los objetivos que se consiguen al realizar este tipo de análisis financiero son:

1. Comprender la posición financiera de una compañía en un periodo determinado y evidenciar claramente si el patrimonio neto ha crecido o disminuido.
2. Mejorar la toma de decisiones.
3. Entender la naturaleza y el valor real de los activos y los pasivos.
4. Prever posibles riesgos y tomar las precauciones adecuadas para prevenirlos.
5. Asegurar la capacidad de una empresa en un momento específico.
6. Detectar insuficiencias en los fondos de efectivo o el exceso de deudas.
7. Informar sobre la situación financiera de una organización a socios o posibles inversores
8. Puede usarse como base para solicitar un préstamo ante un banco o entidad financiera.
9. Determinar la liquidez de una empresa; es decir, su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
10. Verificar si existe la solvencia necesaria para sustentar la actividad de la empresa y enfrentar sus obligaciones futuras.

https://colombia.unir.net/actualidad-unir/balance-general-empresa/

Interpretación del Balance General Proyectado

Al analizar los distintos tipos de balance, los inversores pueden obtener información clave sobre los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa, así como identificar tendencias, riesgos y oportunidades.

A continuación, se presentan algunas consideraciones para la interpretación de los tipos de balance por parte de los inversores:

- **Análisis de liquidez:** Los inversores pueden evaluar la liquidez de una empresa examinando los activos corrientes y los pasivos corrientes en el balance general clásico. Un mayor nivel de activos líquidos en relación con las obligaciones a corto plazo indica una mayor capacidad de la empresa para cumplir con sus pagos.
- **Solidez Financiera:** Se puede evaluar la solidez financiera de una empresa observando la estructura de capital en el balance general. Si la empresa tiene una proporción significativa de capital propio en comparación con los pasivos, esto indica una mayor capacidad para hacer frente a las deudas y situaciones adversas.
- **Variaciones y Tendencias:** El balance general comparativo permite a los inversores analizar las variaciones en los saldos de activos, pasivos y patrimonio neto entre diferentes períodos
- **Situación de la Deuda:** Los inversores pueden examinar la sección de pasivos del balance general para evaluar la situación de la deuda de una empresa. Esto implica analizar la cantidad y el tipo de deudas, así como las tasas de interés y los plazos de vencimiento.
- **Proyecciones y metas:** los inversores pueden utilizar esta información para evaluar las perspectivas futuras y comparar los resultados reales con las metas establecidas.

En resumen, los inversores deben interpretar los tipos de balance como una fuente de información. Al analizar los activos, pasivos y patrimonio neto, así como las variaciones en el tiempo, los inversores pueden tomar decisiones acertadas en una empresa y evaluar su capacidad para generar retornos atractivos y gestionar los riesgos financieros.

https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/tipos-de-balance-t-1308

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué característica principal tiene el Balance General proforma en relación con la empresa?

a. Evalúa la cantidad de empleados en una empresa.
b. Registra las transacciones diarias de una empresa.
c. Permite a la empresa corregir, defender o mejorar su salud financiera y estructura de inversión.
d. Determina los gastos e ingresos de una empresa.

2. ¿Cuál es una de las características esenciales del Balance General proforma en comparación con otros estados financieros?

a. Se enfoca en estimar la fijación futura.
b. Se centra en registrar transacciones diarias de una empresa.
c. Evalúa la cantidad de empleados en una empresa.
d. Determina los gastos e ingresos de una empresa.

3. ¿Cuál es el objetivo principal de un Balance General proforma?

a. Realizar la planificación financiera y presupuestos de capital.
b. Determinar los gastos e ingresos de una empresa.
c. Registrar las transacciones diarias de una empresa.
d. Evaluar la cantidad de empleados en una empresa.

4. ¿Por qué es recomendable expresar las proyecciones financieras con la forma de estados contables proyectados? ¸

5. Explique como el balance general proyectado sirve como herramienta de decisión en el proceso de definir los requerimientos de inversión y de financiación para incrementar la capacidad de producción de la empresa.

6. ¿Cómo se pueden utilizar las proyecciones financieras empresariales para realizar un seguimiento del rendimiento y medir el éxito?
7. Dados los siguientes datos sobre la Corporación Holmens C.A, realice los cálculos necesarios para pronosticar el Balance General del próximo año:

- Ventas de este año: $80.000.000
- Ventas del próximo año: $100.000.000
- Utilidades después impuestas: 6% de las ventas
- Razón de pago de dividendos: 40%
- Utilidades retenidas al final de este año: $21.500.000
- Efectivo como porcentaje de las ventas: 3%.
- Cuentas por cobrar como porcentaje de las ventas: 12%
- Inventario como porcentaje de las ventas: 25%
- Activos fijos netos como porcentaje de las ventas: 40%
- Cuentas por pagar como porcentaje de las ventas: 8%
- Gastos devengados como porcentaje de las ventas: 20%
- Acciones comunes del siguiente año: $20.000.000

Balance General Proyectado Corporación Holmens, CA 31/12 /XX			
Activos		**Pasivos**	
Efectivo		Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar		Documentos por Pagar	
Inventarios		Gastos Devengados	
Total Activo Circulante		**Total Pasivo Circulante**	
Activos Fijos		Capital Social	
		Utilidades Retenidas	
Total Activos Fijos		**Total Pasivos**	

Fuente: Weston y Copeland.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, 6ª Edición. Editorial Episteme.

Barrios, A. (2006). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública (Primera Edición). Caracas. Distrito Federal Venezuela: Editorial Publicaciones UCAB.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). Principios de Finanzas Coorporativos. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Burbano J; Ortiz A. (2000) Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Bogotá, 2ª Edición. Mc Graw Hill Editores. D.C

Corvo, H. S. (2020). Presupuesto de capital, técnicas, ejemplo e importancia. Obtenido de Lifeder: https://www.lifeder.com/presupuesto-de-capital/

Weston J., Copeland T.(1997) Manual de Administración Financiera. Bogota. Edición. Mc Graw Hill Editores. D.C

https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1144/mod_resource/content/1/contenido/index.html
https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-ingresos.html
https://www.gestiopolis.com/presupuesto-deingresos/#google_vignette

https://www.youtube.com/watch?v=dzcflgugggY

https://concepto.de/diferencia-entre-costo-y-gasto/#ixzz8m7NlPTOD

https://www.evobanco.com/ayuda/al-dia-con-EVO/finanzas/que-es-el-presupuesto-de-gastos/
https://www.mecalux.com.co/blog/niveles-de-inventario

https://enciclopediaiberoamericana.com/mano-de-obra/
https://amhecrecursosacademicos.wordpress.com/wpcontent/uploads/2014/06/cif.pdf

https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/gestion-de-proyectos/presupuesto-de-costos-l19704#google_vignette

https://www.youtube.com/watch?v=fGZpAvCYgBk

https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx

https://www.youtube.com/watch?v=uRaeMpb4b3I
técnicas para elaborar el presupuesto de capital - youtube
https://es.linkedin.com/pulse/t%C3%A9cnicas-de-presupuesto-capital-jose-octavio-rico-contreras
https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/presupuesto-de-caja-que-es-y-como-hacerlo
http://evirtual.recintodelpensamiento.com

https://repositorio.uptc.edu.com
https://www.euroinnova.com/blog/que-es-presupuesto-de-cuentas-por-cobrar
https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/presupuesto-de-caja-que-es-y-como-hacerlo
https://emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html

https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/tipos-de-balance-t-1308

https://www.solunion.es/blog/la-importancia-del-flujo-de-caja-en-tu-empresa/

https://www.slideshare.com

https://serinsii.com.mx/procesos/procesos-productivos/administracion/punto-de-equilibrio/punto-de-equilibrio-financiero/

https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/punto-de-equilibrio-operativo-o-financiero-t-383

http://presupuestadosblog.blogspot.com/2018/02/estados-financieros-presupuestados.html

https://colombia.unir.net/actualidad-unir/balance-general-empresa/

https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/punto-de-equilibrio-operativo-o-financiero-t-383