

Actividad EDC-II

Act. 063

Definir presupuestos de gastos (pesos), porcentaje de gastos vs. facturación, y de gasto (pesos) por unidad vendida y documentarlos en Scorecard.

Objetivo: Identificar el desempeño mínimo esperado del negocio que permita identificar áreas de oportunidad para la mejora de la rentabilidad del mismo.

Descripción: Una vez definidos el presupuesto de gastos (pesos totales, % de gasto vs facturación y pesos gastados por unidad vendida) a nivel negocio, unidad de negocio y vendedor, darlos de alta en el Scorecard.
Anexar scorecard donde se pueda identificar los objetivos de cada mes del año.

INTRODUCCIÓN

Entendemos por presupuesto de gastos al conjunto de salidas que una organización puede prever para un periodo determinado en lo que respecta a sus finanzas. Son los usos y los objetivos que se le darán a cada partida tomando en cuenta los fondos disponibles.

En REMOSA, la idea del presupuesto no supone solamente una previsión y anticipación de los gastos, si no también un análisis del mismo para identificar los meses que tienen mayor variación vs los objetivos que asigna dirección.

Contar con un presupuesto de facturación y un presupuesto de gastos nos proporciona una visión más clara de las actividades y con base a estos dos se pueden realizar los controles necesarios a futuro y de esta forma planear con base la proyección deseada de la rentabilidad del negocio. A menores gastos mayor utilidad.

Para lograr lo anterior, en primer lugar se definieron los objetivos del scorecard de facturación que se presentó en la **ACT62**.

Una vez realizada esta actividad se elaboró el presupuesto de gastos de forma mensual a nivel negocio. Una vez que se cuenta con estas dos herramientas, se puede calcular el porcentaje de Gastos VS Facturación.

A continuación se muestran pantallas del scorecard de gastos y de como se realizó el cálculo del porcentaje VS los objetivos que asignó dirección sobre el mismo.

EVIDENCIAS DEL SCORECARD DE GASTOS

		ENE OBJ	ENE REAL	DIF	%Cobert	FEB OBJ	FEB REAL	DIF	%Cobert	MAR OBJ	MAR REAL	DIF	%Cobert
SCORECARD FACTURACION		\$ 4,310.16	\$ 4,859.07	\$ 548.91	113%	\$ 4,135.12	\$ 4,454.68	\$ 319.55	108%	\$ 4,265.48	\$ 4,784.17	\$ 518.70	112%
JMB	VD01	\$ 387.52	\$ 476.24	\$ 88.72	123%	\$ 376.90	\$ 452.72	\$ 75.82	120%	\$ 406.63	\$ 458.96	\$ 52.33	113%
RMG	VD02	\$ 391.29	\$ 536.39	\$ 145.10	137%	\$ 394.29	\$ 468.60	\$ 74.31	119%	\$ 444.39	\$ 445.82	\$ 1.43	100%
VSG	VD03	\$ 823.37	\$ 883.20	\$ 59.84	107%	\$ 730.79	\$ 666.22	-\$ 64.57	91%	\$ 725.66	\$ 931.12	\$ 205.46	128%
AGC	VD04	\$ 794.08	\$ 1,047.14	\$ 253.06	132%	\$ 778.15	\$ 944.28	\$ 166.13	121%	\$ 778.15	\$ 970.08	\$ 191.93	125%
VD05	VD05	\$ 179.14	\$ 159.31	\$ 19.83	89%	\$ 173.83	\$ 123.73	-\$ 50.10	71%	\$ 126.04	\$ 131.73	\$ 5.69	105%
VENTAS MALE	VD07	\$ 460.46	\$ 434.85	\$ 25.61	94%	\$ 439.22	\$ 516.19	\$ 76.97	118%	\$ 481.70	\$ 426.74	-\$ 54.96	89%
SUCUR-PG	VD08	\$ 110.78	\$ 101.61	\$ 9.17	92%	\$ 105.47	\$ 92.23	-\$ 13.24	87%	\$ 116.09	\$ 125.02	\$ 8.93	108%
VENTAS MAY	VD09	\$ 51.80	\$ 25.45	\$ 26.35	49%	\$ 46.49	\$ 29.85	-\$ 16.64	64%	\$ 59.15	\$ 56.00	-\$ 3.15	95%
MATRIZ PAYALA	VD10	\$ 425.39	\$ 420.18	\$ 5.21	99%	\$ 420.08	\$ 437.02	\$ 16.94	104%	\$ 430.70	\$ 399.80	-\$ 30.90	93%
CS TEOPANZOLCO	VD011	\$ 217.01	\$ 220.25	\$ 3.24	101%	\$ 201.08	\$ 181.72	-\$ 19.36	90%	\$ 206.39	\$ 220.49	\$ 14.09	107%
ED ARAN	VD013	\$ 469.32	\$ 554.45	\$ 85.13	118%	\$ 468.83	\$ 542.12	\$ 73.29	116%	\$ 490.56	\$ 618.41	\$ 127.85	126%
SCORECARD DE GASTOS OP/ADM		\$ 390.00	\$ 437.56	\$ 47.56	112%	\$ 370.00	\$ 416.12	\$ 46.12	112%	\$ 375.00	\$ 407.25	\$ 32.25	109%

Montos reales de facturación por vendedor y unidad de negocio.

Objetivos de facturación por vendedor y unidad de negocio.

Scorecard de gastos nivel negocio con el que se puede llevar un control de los egresos mes con mes y rastrear los meses con mayor variación vs objetivo y así analizar el porque se rebasó el presupuesto o en su defecto que programaciones dieron lugar a un uso efectivo del mismo.

EVIDENCIAS Y CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE GASTOS Y OTROS INDICADORES

Contando con el presupuesto de facturación por línea y el costo de ventas, podemos calcular la utilidad bruta del negocio, como se muestra en la siguiente diapositiva. A esta, se le restan los gastos reales mensuales para obtener de esta manera la utilidad antes de impuestos de cada mes del año.

Analizando los últimos 3 meses, REMOSA tiene un promedio de utilidad de 4.55%.

Cabe mencionar que nuestros gastos han disminuido de enero a marzo debido a un nuevo control que estamos implementando para programar los servicios de nuestras unidades de reparto, de esta forma se puede contar con un gasto más controlado al no dejar que se «junten» servicios preventivos o en su caso, tener el tiempo y los recursos necesarios para responder a un servicio correctivo sin desembolsar más de lo presupuestado ni afectar la operación diaria de nuestras rutas de venta.

A continuación se muestra una pantalla del scorecard de facturación, donde se insertaron los rubros necesarios para llevar a cabo esta actividad.

CÁLCULO DE LOS INDICADORES EN EL SCORECARD

FACTURACIÓN	Ene	Feb	Mar
ACUMULADORES	\$ 3,458.93	\$ 3,146.20	\$ 3,640.92
FILTROS	\$ 131.38	\$ 110.17	\$ 116.96
LUBRICANTES	\$ 52.22	\$ 59.22	\$ 96.39
MOTOBATERÍAS	\$ 198.20	\$ 128.31	\$ 119.20
REFACCIONES	\$ 110.93	\$ 89.84	\$ 122.90
OTROS INGRESOS	\$ 3.97	\$ 2.56	\$ 5.99

Suma de los importes de facturación por línea de producto, extraídos de los scorecards correspondientes, las cantidades están en miles de pesos = \$ TOTAL FACTURACIÓN - VENTAS

\$ TOTAL FACTURACIÓN / VENTAS	\$ 3,951.65	\$ 3,533.74	\$ 4,096.37
\$ COSTO DE VENTAS	\$ 3,330.76	\$ 2,951.24	\$ 3,512.03
\$ UTILIDAD BRUTA	\$ 620.89	\$ 582.50	\$ 584.34
\$ GASTOS DE OPERACIÓN / ADM	\$ 438.30	\$ 416.46	\$ 407.21
\$ UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 182.59	\$ 166.04	\$ 177.13
% OBJETIVO DE UTILIDAD (MARGEN)	8.00%	8.00%	8.00%
% REAL DE UTILIDAD (MARGEN)	4.62%	4.70%	4.32%
DIFERENCIA	-3.38%	-3.30%	-3.68%
% OBJETIVO DE GASTOS	9.85%	9.85%	9.85%
% REAL DE GASTOS VS FACTURACIÓN	11.09%	11.79%	9.94%
DIFERENCIA	1.24%	1.94%	0.09%

Costo de ventas: inventario inicial + compras netas (compras – descuentos y devoluciones) – inventario final = \$ COSTO DE VENTAS

Total de gastos de administración y de operación nivel negocio, se toman en cuenta gastos fijos y variables = \$ GASTOS DE OPERACIÓN ADM

Margen de utilidad (rentabilidad del negocio): Utilidad antes de impuestos / Total de facturación = % REAL DE UTILIDAD

Porcentaje de gastos sobre facturación: \$ GASTOS DE OPERACIÓN ADM / \$ TOTAL FACTURACIÓN VENTAS = % REAL DE GASTOS VS FACTURACIÓN

COMO EVIDENCIA SE PRESENTA EL SCORECARD FORMULADO DEL RESTO DEL AÑO FISCAL EN LIMPIO

SOCORECARD PRESUPUESTO FACT, GASTOS, MARGEN UTILIDAD									
FACTURACIÓN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
ACUMULADORES	\$ 3,458.93	\$ 3,146.20	\$ 3,640.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FILTROS	\$ 131.38	\$ 110.17	\$ 116.96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LUBRICANTES	\$ 52.22	\$ 59.22	\$ 96.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MOTOBATERÍAS	\$ 198.20	\$ 128.31	\$ 119.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REFACCIONES	\$ 110.93	\$ 89.84	\$ 122.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS	\$ 3.97	\$ 2.56	\$ 5.99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ TOTAL FACTURACIÓN / VENTAS	\$ 3,951.65	\$ 3,533.74	\$ 4,096.37	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ COSTO DE VENTAS	\$ 3,330.76	\$ 2,951.24	\$ 3,512.03						
\$ UTILIDAD BRUTA	\$ 620.89	\$ 582.50	\$ 584.34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ GASTOS DE OPERACIÓN / ADM	\$ 438.30	\$ 416.46	\$ 407.21						
\$ UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 182.59	\$ 166.04	\$ 177.13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
% OBJETIVO DE UTILIDAD (MARGEN)	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
% REAL DE UTILIDAD (MARGEN)	4.62%	4.70%	4.32%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
DIFERENCIA	-3.38%	-3.30%	-3.68%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
% OBJETIVO DE GASTOS	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%
% REAL DE GASTOS VS FACTURACIÓN	11.09%	11.79%	9.94%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
DIFERENCIA	1.24%	1.94%	0.09%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

RESULTADOS

- Podemos planear con anticipación con base a resultados históricos cuáles son los gastos a realizar a futuro y llevar un control de los mismos mes con mes.
 - Identificar si se realizó un egreso que rebase el promedio esperado y rastrear porque fue el monto desestimado y que medidas se debieron tomar para prevenirlo.
- Podemos incrementar la rentabilidad del negocio mediante la programación del gasto mes con mes, cuidando que no se rebase el presupuesto.
- Desarrollar controles, procesos y procedimientos en las áreas de oportunidad identificadas que nos ayuden a ahorrar dinero y tiempo.

Como conclusión, con la implementación de estos presupuestos REMOSA cuenta con una herramienta eficiente para crear estrategias de mejora y lograr un impacto a nivel negocio que se transmita en mejor infraestructura o inversiones que nos permitan crecer como empresa.

¡Gracias por su Atención!