

Gestión Financiera

El Presupuesto

Profesor: MBA. Edgar Sandoval, CPA

Unidad N. 5



Proceso de Planificación y Presupuesto

Presupuesto dentro de la Gestión Financiera:

Para efectos de una eficaz y eficiente gestión financiera, es importante tener planificados tanto los recursos a gastar como los ingresos a obtener, dentro del contexto de una empresa de cualquier tipo, para ello es importante que se tenga como herramienta, el llevar un presupuesto, para poder no solo planificar financieramente la empresa, sino su ejecución o gestión, de cara a la medición de las metas trazadas y los resultados obtenidos.

Proceso de Planificación y Presupuesto

PRESUPUESTO:

Es un plan integrador y coordinado, 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.

Proceso de Planificación y Presupuesto

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Proceso de Planificación y Presupuesto

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO:

El Presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa, ya que las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Proceso de Planificación y Presupuesto

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN DETALLE:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Proceso de Planificación y Presupuesto

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN DETALLE:

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

Proceso de Planificación y Presupuesto

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN DETALLE:

- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Proceso de Planificación y Presupuesto

NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS:

Una empresa que no trabaje sujeta a planes, constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna y no propiamente una organización.

La mayoría de los directivos hacen planes y existen diferentes formas de planificar y algunas lo hacen de manera empírica sin aplicar técnicas científicas, otros en forma sistemática y ordenada y esta última manera de planificar se conoce como presupuestos.

Proceso de Planificación y Presupuesto

NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS:

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Proceso de Planificación y Presupuesto

NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS:

- En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.
- El presupuesto se puede cobrar o no, en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración).

Proceso de Planificación y Presupuesto

ELEMENTOS DE UN PRESUPUESTO:

- Plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en un determinado período.
- Integrador: que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.
- Coordinado: que los planes para varios de los departamentos de la empresa, deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- Términos Financieros: indica la importancia de que debe ser en una unidad monetaria, para que sirva de medio de comunicación.
- Operaciones: uno de los objetivos fundamentales es la determinación de los ingresos que se obtendrán, y los gastos.
- Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y los gastos futuros, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

Proceso de Planificación y Presupuesto

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS:

- Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada.
- Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización, cuando existe motivación adecuada.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables
- Facilita a la Adm. la utilización óptima de los diferentes insumos
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Es un retoque constantemente se presenta a los ejecutivos
- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

Proceso de Planificación y Presupuesto

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS:

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

- Presupuesto Público
- Presupuesto Privado



TIPOS DE PRESUPUESTOS

Proceso de Planificación y Presupuesto

EL PRESUPUESTO PUBLICO:

Es un instrumento de la Planificación expresado en términos financieros, en el cual se reflejan los gastos proyectados así como los ingresos probables de un órgano, ente o institución pública

Proceso de Planificación y Presupuesto

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO PUBLICO:

- El presupuesto publico es un instrumento para cumplir el plan de la nación o de la institución publica, por lo tanto, debe formularse, sancionarse y ejecutarse en forma tal que asegure el logro de los objetivos previstos en el plan.
- Es una herramienta de administración, planificación, control, gestión gubernamental y jurídica.
- Ofrece un espacio para la coordinación de las acciones relativas a asuntos políticos, económicos y sociales.

Proceso de Planificación y Presupuesto

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO PUBLICO:

- Sirve de soporte para la asignación de recursos y provee la base legal para la realización del gasto público.
- Es un instrumento para la toma de decisiones en el sector público.
- Delimita y especifica con claridad las unidades o funcionarios responsables de ejecutar los programas y proyectos, estableciendo así la base para vigilar el cumplimiento de los mandatos establecidos en el presupuesto.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Características del presupuesto publico:

- **INCLUYE UNA PROGRAMACIÓN DETALLADA.**
- **REQUIERE DE UN PROYECTO Y ESTÁ CONTENIDO EN UN PLAN.**
- **EL PERIODO PRESUPUESTARIO ES DE DURACIÓN ANUAL.**
- **SE FORMULA, EJECUTA Y CONTROLA BAJO LA TÉCNICA DE PRESUPUESTO POR PROYECTOS.**
- **EN EL CASO DEL ESTADO TIENE CARÁCTER DE LEY.**
- **CUENTA CON CLASIFICADORES DE INGRESOS Y GASTOS ENLAZADOS Y CONSOLIDADOS.**
- **COMO ALGO INHERENTE A SU NATURALEZA, DEBEN SER FLEXIBLES.**
- **SUS DATOS DEBEN ESTAR FUNDAMENTADOS EN ESTUDIOS, ANÁLISIS E INVESTIGACIONES.**
- **PERMITE LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES PÚBLICAS**
- **SE COMPORTA COMO UN ELEMENTO OPERATIVO DINÁMICO**

Proceso de Planificación y Presupuesto

EL PRESUPUESTO PRIVADO:

Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una Empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas.

Proceso de Planificación y Presupuesto

PRESUPUESTO PRIVADO– OBJETIVO EMPRESARIAL:

- Logro de metas generales a largo plazo
- Especificación de las metas de la empresa, desarrolladas con un plan general de utilidades a Largo Plazo.
- Un Plan de utilidades a Corto Plazo detallados por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informe periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas procedimientos de seguimiento.

Proceso de Planificación y Presupuesto

SEMEJANZAS PRESUPUESTO PUBLICO Y PRIVADO:

- Se elaboran para buscar eficiencia y economía
- En su ejecución deben permitir la flexibilidad
- Se debe ejercer una acción de control
- Son elaborados con base en un proyecto
- Se realizan generalmente para un periodo de un año
- Están expresados en términos físicos y financieros

Proceso de Planificación y Presupuesto

Diferencias presupuesto publico y privado:

Presupuesto Público

- CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL DEL PAÍS
- SE REINVIERTEN EN LA SOCIEDAD
- EL PRESUPUESTO ES DE CONOCIMIENTO PÚBLICO
- RIGIDA (CEÑIRSE A LO ESTABLECIDO EN LA LEY)
- LA ACCIÓN CONTROL ES MÁS RIGUROSA
- AFECTAN LA POLÍTICA FISCAL, ECONOMICA Y CAMBIARIA
- SE FORMULA CON EQUILIBRIO
- PRESUPUESTO POR PROYECTOS

Presupuesto Privado

- ALCANZAR LA MAYOR RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN
- INCREMENTAN EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA
- EL PRESUPUESTO ES DE CONOCIMIENTO PRIVADO
- ES FLEXIBLE
- LA ACCIÓN CONTROL ES MENOS RIGUROSA
- AFECTAN A LA EMPRESA Y SU ENTORNO
- SE OBTIENE PARA DETERMINAR EL NIVEL MÍNIMO DE ACTIVIDAD
- CUALQUIERA

Proceso de Planificación y Presupuesto

La Previsión y Planificación Financiera

La previsión financiera, uno de los elementos de la planificación, es la base para la formulación de presupuestos y la estimación de las necesidades financieras de la empresa. La previsión financiera comienza por las ventas o ingresos ordinarios y los gastos relacionados con ellas.

Para llevar a cabo lo anterior; se requiere de técnicas para hacer esas proyecciones, tales como: Análisis de series temporales, alisado exponencial, análisis de regresión y métodos de econometría.

Proceso de Planificación y Presupuesto

El presupuesto dentro del plan estratégico

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Planes de Desarrollo y Plan de acción

El presupuesto se concibe modernamente como un instrumento realizador de los planes de más largo alcance, o dicho en otras palabras, como una etapa del proceso de planificación.

En la planificación se fijan los objetivos de largo plazo; para que estos puedan alcanzarse, es necesario que los objetivos globales se desagreguen sucesivamente de otros planes, hasta llegar al presupuesto suficientemente detallados.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Planes de Desarrollo y Plan de acción

La relación existente en el presupuesto y la planificación es de tal magnitud, que no se concibe un sistema presupuestario adecuado y capaz de dar frutos al margen de los lineamientos generales y del marco de referencia dentro del cual, debe desenvolverse.

Lo indicado, es aplicable tanto al sector público como al privado.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Plan Operativo anual

El plan operativo anual, es una reformulación del Plan estratégico o planes de desarrollo de una entidad pública o privada, en donde se definen las metas a llevarse a cabo en el corto, mediano y largo plazo.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Finalidades de los Planes operativos

- Expresar con claridad anualmente los objetivos y metas contenidos en los planes de mediano y largo plazo.
- Hacer compatible la diversidad de acciones que adoptarán en corto plazo las distintas unidades económicas: sector público y sector privado en escala global, sectorial y regional.
- Enfrentar situaciones coyunturales con las medidas más apropiadas, para garantizar la mejor dirección del proceso económico y social.
- Asignar claramente las funciones a cada unidad del sector público.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Finalidades de los Planes operativos

- Revisar y perfeccionar el plan de desarrollo por la desagregación que lleva implícita y por los cambios surgidos en la aplicación de políticas.
- Facilitar la más apropiada vinculación del sector público con el sector privado y estimular su participación conjunta en la formulación y desarrollo de las políticas anuales. Existe para estos efectos, el Plan Nacional de Desarrollo, que articula los esfuerzos intrínsecos que deben de haber entre la parte pública y privada.
- Promover una mejor coordinación dentro del sector público, mediante la participación activa de las diferentes unidades de tal sector en la formulación del plan operativo anual.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Clasificaciones de los presupuestos

Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

- Presupuesto maestro
- Presupuesto Flexible
- Presupuestos intermedios
- Presupuestos operativos
- Presupuestos de inversiones

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Primera Etapa. Preiniciación:

En esta etapa se evalúan los resultados en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto:

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismo adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes de los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto:

- En el frente productivo se programaron las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de venta y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos deben preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto:

- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameritan inversiones adicionales.

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Tercera Etapa. Ejecución:

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Cuarta Etapa Control.

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

Etapas de la Preparación del Presupuesto

Quinta Etapa. Evaluación:

Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

Proceso de Planificación y Presupuesto

Resumen esquemático del proceso presupuesto empresa privada:

- Elección de los períodos
- Organización para la preparación de presupuestos
- Mecánica de los Presupuestos
- Ejecución de los Presupuestos
- Control del Presupuesto
- Manual del Presupuesto

Proceso de Planificación y Presupuesto

Presupuesto Maestro:

Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Incluye las proyecciones de las operaciones de la empresa (presupuesto de ventas, compras, costo de producción, gastos, y presupuesto de resultados) y presupuestos financiero (presupuesto de capital, de efectivo y del balance general).

Presupuesto Maestro o Global

Enfoque de empresa privada:

Tipos de planeación:

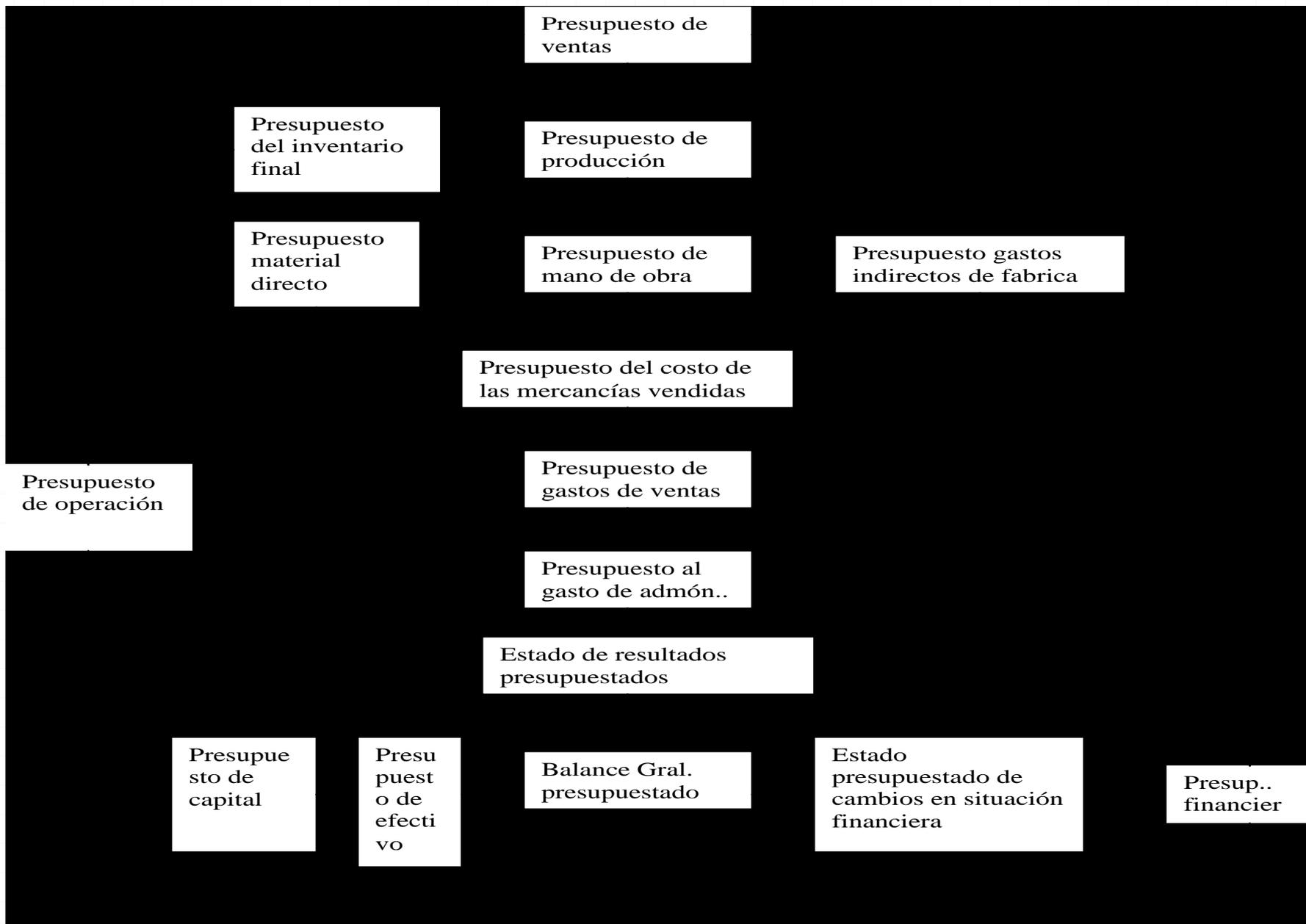
- Planeación a largo plazo:
 - Plan de Mercados
 - Plan de necesidades de insumos
 - Plan Financiero

- Planeación a corto plazo o Plan Operativo anual
- Presupuestos operativos

Aparte 5.1

Sesión 5: El Presupuesto en la empresa Privada

Esquema De Presupuesto Operativo



Presupuesto de Ventas

- Es la proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un horizonte de tiempo especificado y con suposiciones fundamentales especificadas
- Un presupuesto de ventas, se convierte en un plan de ventas cuando la administración incorpora en él juicios, estrategias planeadas, compromiso de recursos y la dedicación administrativa a las acciones agresivas para lograr las metas de ventas.

Presupuesto de Ventas

Desarrollo de un Presupuesto de Ventas:

- Determinar claramente el lugar que desea lograr la empresa, respecto al nivel de ventas en un período determinado, así como sus estrategias desarrolladas.
- Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que generen objetividad en los datos: análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, economía, etc.
- Con base en lo reflejado en el pronóstico citado en el punto anterior y con el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, se elabora el presupuesto, tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etc.

Presupuesto de Ventas

POLITICA DE PRECIOS EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS

	Alternativa N.1	Alternativa N.2	Alternativa N.3
Unidades	5.000	5.000	5.500
Precio de Venta Unitario	2.00	2.20	2.00
Ingresos por Ventas	10,000	11,000	11,000
Costos:			
Fijos	3.000	3.000	3.000
Variables	4.000	4.000	4.400
Total de costos	7.000	7.000	7.400
Utilidad antes de Imp.	3.000	4.000	3.600

Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS

Producto	Unidades	Precio de Venta	Total
Delta	4.000	60.00	240.000
Sigma	6.000	70.00	420.000

Presupuesto de producción

- Es un estimado de la cantidad de bienes a ser fabricados durante el período del presupuesto.
- Es base para este presupuesto, que esté elaborado y aprobado el presupuesto de ventas.
- Para planear la producción con eficacia, los ejecutivos de fabricación deben tener, o desarrollar, información correspondiente a las operaciones de fabricación necesarias para cada producto. Los contadores de costos de la empresa, deben proporcionar ciertos datos históricos esenciales en la planificación de las cantidades y los costos de producción

Presupuesto de producción

Variables para presupuesto de producción:

Presupuesto de Ventas Inventario Inventario 1
Produc. por línea = Presupuestadas + Final deseado - de art. Termin.

Presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

PRODUCTOS	Delta	Sigma
Ventas presupuestadas	4.000	6.000
Inventario final deseado	300	150
Sub total	4.300	6.150
Inventario Inicial	200	400
Producción requerida	4.100	5.750

Presupuesto de materia prima

- Este presupuesto especifica las cantidades planeadas de cada materia prima necesaria para la producción planeada. Debe especificar las cantidades de cada materia prima, por tiempo, por producto y por responsabilidad de uso.
- Beneficio del presupuesto de requerimientos de materia prima son:
- Indica las necesidades de materia prima para un determinado período presupuestal
- Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- Determinar niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.
- Ejercer el control administrativo respecto a la eficiencia con que se maneja la materia prima.

Presupuesto de materia prima

Variables para este presupuesto:

o Materia Prima requerida A = Producción presupuestada de una línea X Estándar Materia Prima A

El presupuesto de materia prima, se debe expresar en unidades monetarias, una vez que en el departamento de compras se defina el precio al cual se va a adquirir, constituyendo así el costo de material presupuestado.

Presupuesto de materia prima

PRODUCTO	MATERIA PRIMA A		MATERIA PRIMA B		TOTAL
Delta	(4.100x 2)=	8.200	(4.100x 1)=	4.100	
Sigma	(5,750 x 4)=	<u>23.000</u>	(5,750 x 2)=	<u>11.500</u>	
Total		31.200		15.600	
Costo por KG		2		4	
Total		62.400		62.400	124.800

Presupuesto de compras

- El presupuesto de materia prima, especifica las cantidades de materias primas y cuando se necesitan; por eso hay que desarrollar un plan de compras de materiales. El presupuesto de compras especifica las cantidades estimadas a comprar y el costo estimado para cada materia prima y las fechas de entregas requeridas.
- El Gerente de compras es responsable de su área, ya que con el presupuesto de requerimientos de materia prima preparado anteriormente, junto con las políticas de inventario que se establezcan para cada materia prima, se determinará el número de unidades y el tiempo en que habrán de llevarse cabo las compras.

Presupuesto de compras

- El Gerente de Compras es responsable de tres entradas decisorias básicas:
- El establecimiento de políticas administrativas con respecto a los niveles de inventarios de materias primas.
- Determinación del número de unidades y la programación de cada tipo de materia prima a comprar.
- Estimación del costo unitario de cada tipo de material a comprar.

Presupuesto de compras

	MATERIA PRIMA A	MATERIA PRIMA B	TOTAL
Requerimiento de Producción	31.200	15.600	
Inventario Final deseado	3.000	1.000	
Menos inventario inicial	4.000	2.500	
Costo por Kg	X 2	X 4	
Costo de compras	60.400	56.400	116.800

Presupuesto de mano de obra

- Este presupuesto comprende los estimados de las necesidades de mano de obra directa necesaria para producir los tipos y cantidades de producciones planeadas en el presupuesto de producción.
- Básicamente, hay tres enfoques para el desarrollo del presupuesto de mano de obra:
 - Estimar la horas estándares de mano de obra directa necesarias, para cada unidad de cada producto, luego estimar las tasas promedias de salarios por departamento, centro de costo, u operación.
 - Estimar razones directas de costo de mano de obra a alguna medida de producción, que puede proyectarse de manera realista.
 - Desarrollar tablas de personal, mediante la enumeración de necesidades de personal de mano de obra directa en cada centro de responsabilidad.

Presupuesto de mano de obra

Ejemplo: Si el presupuesto de producción indica que se van a producir 10.000 cartera de cuero, la mano de obra se calcularía de la siguiente manera:

$$10.000 \times 2 \text{ horas (soldador)} = 20.000 \text{ horas}$$

$$10.000 \times 3 \text{ horas (mecánico)} = 30.000 \text{ horas}$$

$$10.000 \times 1/2 \text{ hora (alimentador)} = 5.000 \text{ horas}$$

Si se trabajan durante el año solo trescientos días hábiles y el tiempo normal son siete horas diarias, tenemos:

$$300 \text{ días} \times 7 \text{ horas} = 2.100 \text{ horas por operario}$$

Para satisfacer los requerimiento de carteras sería:

$$\frac{20.000}{2.100} = 9 \frac{1}{2} \text{ soldadores}$$

$$\frac{30.000}{2.100} = 14 \text{ mecánicos}$$

2.100

2.100

$$\frac{5.000}{2.100} = 2 \frac{1}{2} \text{ alimentadores}$$

2.100

Presupuesto de mano de obra

M.O.D	DELTA	SIGMA	TOTAL
Requerimiento de Producción	4.100	5.750	
Horas requeridas x producto	4	4	
Total horas	16.400	23.000	
Costo por hora	5	5	
Total costo Mano de Obra	82.000	115.000	197.000

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Los gastos indirectos de fabricación corresponden a aquella parte del costo total de fabricación no directamente identificable con productos o trabajos específicos.

Los gastos indirectos de fabricación consisten en:

- Material indirecto
- Mano de Obra indirecta
- Todos los otros gastos varios de fábrica como impuestos, seguro, depreciación, suministros, servicios y reparaciones.

En situaciones de fabricación altamente mecanizadas, típicamente los costos indirectos son considerablemente más altos, que en situaciones menos mecanizables.

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Ejemplo:

▪ Depreciación	10.000.00
▪ Supervisión	70.000.00
▪ Seguro	40.000.00
▪ Mantenimiento	11.600.00
▪ Accesorios	6.000.00
▪ Energéticos	<u>20.000.00</u>
Total	157.600.00

$$\text{Tasa de aplicación} = \frac{157.600}{39.400 \text{ H}} = 4.00 \text{ x h}$$

Presupuesto de gastos de operación (adm.y ventas)

Este presupuesto tiene como misión planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa.

Ejemplo:

- Sueldos	15.000.00
- Comisiones	6.600.00
- Publicidad	30.000.00
- Accesorios	5.400.00
- Depreciación	5.000.00
- Varios	<u>3.000.00</u>
Total	65.000.00

Presupuesto de inventarios finales

Este presupuesto tiene como misión, determinar los inventarios de materias primas y producto terminado, para así planear las necesidades de insumos en el año y previsión del producto terminado para la venta.

Materia prima A	3 000 unidades a \$ 2.00	\$ 6 000.00
Materia prima B	1 000 unidades a \$ 4.00	\$ 4 000.00
Delta	300 unidades a \$44.00*	\$13 200.00
Sigma	150 unidades a \$52.00*	\$ 7 800.00

	Costo unitario	Delta	Costo unitario	Sigma
Materia A	(2 × \$2)	\$ 4.00	(4 × \$2)	\$ 8.00
Materia B	(1 × \$4)	4.00	(2 × \$4)	8.00
Mano de obra	(4 × \$5)	20.00	(4 × \$5)	20.00
Gastos indirectos de fabricación	(4 × \$4)	<u>16.00</u>	(4 × \$4)	<u>16.00</u>
		<u>*\$44.00</u>		<u>*\$52.00</u>

Presupuesto de costo de ventas

Este presupuesto tiene como objetivo, determinar el costo de ventas durante el año, una vez determinado los costos de producción y los inventarios correspondientes.

Materia prima requerida	\$124 800	Cédula 3
Mano de obra	197 000	Cédula 5
Gastos indirectos de fabricación	<u>157 600</u>	Cédula 6
Costo de producción	479 400	
Más inventario inicial de artículos terminados	<u>29 600</u>	Balance inicial
Disponible	509 000	
Menos inventario final de artículos terminados	<u>21 000</u>	Cédula 8
Costo de venta presupuestado	<u><u>\$488 000</u></u>	

Estados financieros presupuestados

El plan anual debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar a la empresa u organización.

Estado de Resultados Presupuestado:

CÍA. "NUÑO", S. A.

Estado de resultado presupuestado del 1º de enero al 31 de diciembre de 1981

Ventas	\$660 000	Cédula 1
Menos costo de ventas	<u>488 000</u>	Cédula 9
Utilidad	172 000	
Menos gastos de operación	<u>65 000</u>	Cédula 7
Utilidad de operación	\$107 000	
Reparto de utilidades a los trabajadores (10%)	<u>10 700</u>	
Utilidad antes de impuestos	\$ 96 300	
Menos impuesto sobre la renta (40%)	<u>42 800</u>	
Utilidad neta presupuestada	<u><u>\$ 53 500</u></u>	

Presupuesto de efectivo

El Presupuesto de efectivo determina la cantidad de efectivo necesario, para determinar las entradas por ingresos y los egresos o poder hacerle frente a las obligaciones de pago.

Presupuesto de Efectivo:

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Saldo inicial		\$ 5 000
Total de entradas		
Cobro de C x C 1980	8 600	
Cobro ventas 1981	<u>594 000</u>	
		<u>\$602 600</u>
Disponible		\$607 600
Salidas:		
Pago cuentas por pagar 1980	24 000	
Pago compras materiales	105 120	
Mano de obra	197 000	
Gastos de fabricación indirectos	147 600*	
Gastos de venta y administración	60 000*	
Pago impuestos	18 000	
Compra maquinaria	<u>50 000</u>	
Salidas		<u>\$601 720</u>
		<u>\$ 5 880</u>

El 90% de las ventas de 1981 se cobra en dicho periodo.
En 1981 se cobran las cuentas por cobrar de 1980.
Se paga el 90% de compras de materiales de 1981.
*Se excluye la depreciación.

Estados financieros presupuestados

El plan anual debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar a la empresa u organización.

Balance General Presupuestado:

CÍA. "NUÑO", S. A.
Balance presupuestado al 31 de diciembre de 1981.

ACTIVOS			
CIRCULANTES:			
Caja			\$ 5 880
C x C			66 000
Inventario materia prima			10 000
Inventario artículos terminados			<u>21 000</u>
			\$102 880
 NO CIRCULANTES:			
Terreno		21 400	
Edificio y maquinaria	160 000		
Menos depreciación acumulada	<u>55 000</u>	<u>105 000</u>	\$126 400
			<u>\$229 280</u>
 PASIVO			
A CORTO PLAZO:			
Cuentas por pagar	11 680		
Impuesto sobre la renta	42 800		
Reparto de utilidades	<u>10 700</u>		
			\$ 65 180
 CAPITAL CONTABLE:			
Capital social	90 000		
Utilidades retenidas	<u>74 100</u>		\$164 100
			<u>\$229 280</u>

Estados financieros presupuestados

El plan anual debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración, quiere colocar la empresa, así como a cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

Presupuesto financiero

PRESUPUESTO FINANCIERO :

- Se basa haciendo hincapié en los siguientes tópicos: presupuesto de efectivo, presupuesto de inversiones o adiciones de activos no circulantes y la elaboración del balance o estado de situación financiera proyectado.
- La esencia del presupuesto financiero, surge de la información generada por el presupuesto de operación.

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO:

- Es la posición planeada de efectivo por períodos intermedios, durante un largo lapso de tiempo específico.
- Un presupuesto de efectivo consiste de dos partes: a.- los ingresos planeados de efectivo (entradas) y b.- los egresos planeados de efectivo (egresos)

Presupuesto financiero

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO:

- Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período.
- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo ya cuanto ascenderán
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o sub-inversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa
- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

Presupuesto financiero

Metodos para elaborar el presupuesto de efectivo:

- Método de entradas y salidas
- Método de balance proyectado
- Método del estado de resultados presupuestado

Presupuesto financiero

Metodos para elaborar el presupuesto de efectivo:

Método de entras y salidas: Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo y trata de distinguir, en ambos casos, las entradas y las salidas normales de las que no lo son.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

		Enero	Febrero	Marzo	Etc.
Saldo inicial de efectivo		XX			
Más entradas normales					
Ventas al contado	XX				
Cobro a clientes	XX				
Otros	XX				
Total	<u> </u>		XX		
Entradas anormales					
Obtención del préstamo	XX				
Nuevas aportaciones accionistas	XX				
Venta de maquinaria	XX				
Total	<u> </u>		XX		
Total de entradas			<u>XX</u>		
Disponibles				XX	
Menos salidas normales					
Pago proveedores	XX				
Nómina	XX				
Impuesto sobre la renta	XX				
Total	<u> </u>		XX		
Salidas anormales					
Pago de pasivo	XX				
Compra edificio	XX				
Pago dividendos	XX				
Total	<u> </u>		<u>XX</u>	<u>XX</u>	
Total salidas				XX	
Flujo de efectivo antes del saldo mínimo deseado				XX	
Menos saldo que se desea mantener				XX	
Sobrante o faltante				XX	
Financiamiento o inversión				<u>XX</u>	
Saldo final en efectivo				XX	

A continuación, se ilustra cómo calcular el presupuesto de efectivo por el método de entradas y salidas.

La empresa "Karol", S. A. proporciona la siguiente información para elaborar el presupuesto de efectivo:

1. Las ventas presupuestadas para el año 1981 son:

	Enero	Febrero	Marzo
Ventas	100 000	120 000	80 000
	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Ventas	320 000	480 000	400 000

80% de las ventas son a crédito y 20% restante al contado. De las ventas a crédito 70% se cobra en el mes que corresponda y el saldo durante el siguiente; lo mismo se aplica para los trimestres; las cuentas por cobrar correspondientes a diciembre de 1980 ascienden a \$18 000.

2. Las compras presupuestadas para 1981 son:

	Enero	Febrero	Marzo
Compras	40 000	30 000	60 000
	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Compras	220 000	300 000	250 000

Las compras de diciembre de 1980 fueron \$20 000. Se paga a los proveedores durante el siguiente mes de la compra; lo mismo se aplica para los trimestres puesto que se pagarán en el siguiente trimestre.

3. En el mes de febrero se compró maquinaria por \$100 000 que se liquidará en el mes correspondiente; en el segundo trimestre se adquirió otra con valor de \$200 000.

4. Otros ingresos y otros gastos en efectivo son:

	Enero	Febrero	Marzo
Otros ingresos	1 000	800	3 000
	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
	1 500	3 000	1 000
	Enero	Febrero	Marzo
Otros gastos	500	300	1 000
	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
	1 000	2 000	1 000

5. La nómina que se liquidará en 1981 será:

	Enero	Febrero	Marzo
Nómina	10 000	12 000	12 000
	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
	30 000	32 000	36 000

- Se pidió un préstamo hipotecario de \$ 50 000, el que será otorgado en marzo.
- El impuesto sobre la Renta por pagar será de \$ 15 000 en marzo.
- Se planean nuevas aportaciones de los accionistas por \$ 20 000 en el tercer trimestre.
- El saldo mínimo por mantener en efectivo será de \$ 5 000; al inicio había \$ 5 000 en efectivo:

Se pide elaborar:

- Cédula de cobranzas de las ventas a crédito.
- Cédula de entradas de efectivo.
- Cédula de salidas de efectivo.
- Presupuesto de efectivo.
- Fijar políticas de financiamiento e inversiones de excedentes.

a) Cédula de cobranza

	Enero \$	Febrero \$	Marzo \$	II trimestre \$	III trimestre \$	IV trimestre \$
70% de las ventas a crédito	56 000	67 200	44 800	179 200	268 800	224 000
30% de las ventas a crédito	18 000	24 000	28 800	19 200	76 800	115 200
	<u>74 000</u>	<u>91 200</u>	<u>73 600</u>	<u>198 400</u>	<u>345 600</u>	<u>339 200</u>

b) Cédula entradas de efectivo

	Enero \$	Febrero \$	Marzo \$	II trimestre \$	III trimestre \$	IV trimestre \$
Entradas normales:						
Ventas al contado	20 000	24 000	16 000	64 000	96 000	80 000
Cobro a clientes	<u>74 000</u>	<u>91 200</u>	<u>73 600</u>	<u>198 400</u>	<u>345 600</u>	<u>339 200</u>
Total	94 000	115 200	89 600	262 400	441 600	419 200

Entradas anormales:

Otros ingresos	1 000	800	3 000	1 500	3 000	1 000
Préstamo			50 000			
Aportaciones nuevas					20 000	
Total	1 000	800	53 000	1 500	23 000	1 000
Total de entradas	95 000	116 000	142 600	263 900	464 600	420 200

c) Cédula de salidas de efectivo

	Enero \$	Febrero \$	Marzo \$	II trimestre \$	III trimestre \$	IV trimestre \$
Salidas normales:						
Pago de nómina	10 000	12 000	12 000	30 000	32 000	36 000
Pago a proveedores	20 000	40 000	30 000	60 000	220 000	300 000
Impuesto sobre la renta			15 000			
Total	30 000	52 000	57 000	90 000	252 000	336 000
Salidas no normales:						
Otros gastos	500	300	1 000	1 000	2 000	1 000
Compra maquinaria		100 000		200 000		
Total	500	100 300	1 000	201 000	2 000	1 000
Salidas normales y anormales	30 500	152 300	58 000	291 000	254 000	337 000

d) Presupuesto de efectivo

	Enero \$	Febrero \$	Marzo \$	II trimestre \$	III trimestre \$	IV trimestre \$
Saldo inicial	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Entradas	95 000	116 000	142 600	263 900	464 600	420 200
Disponibles	100 000	121 000	147 600	268 900	469 600	425 200
Salidas	30 500	152 300	58 000	291 000	254 000	337 000
Saldo	69 500	(31 300)	89 600	(22 100)	215 600	88 200
Menos saldo final deseado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Sobrante (o faltante)	64 500	(36 300)	84 600	(27 100)	210 000	83 200

Presupuesto financiero

Metodos para elaborar el presupuesto de efectivo:

Método de balance proyectado: Consiste en comparar un estado de flujo de efectivo entre un balance del año actual y otro pronosticado para el período siguiente.

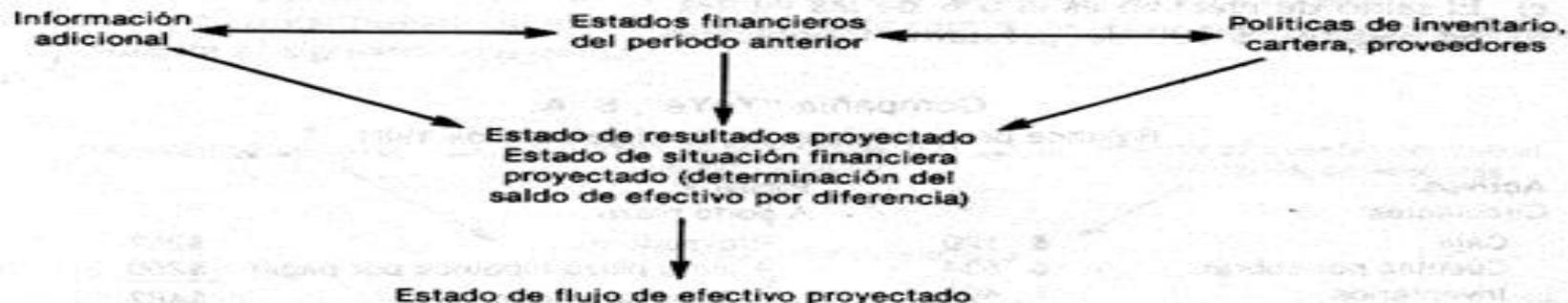


Ilustración del método del balance proyectado para elaborar el presupuesto de efectivo.

Compañía "YeYe", S. A.
Balance general al 31 de diciembre de 1980

Activos:

Circulante

Efectivo	\$ 90
Cuentas por cobrar	\$ 400
Inventarios	<u>\$ 300</u>
	\$ 790

No circulante

Activo fijo	\$ 500
Depreciación acumulada	<u>\$ (100)</u>
Total de activos	<u>\$1 190</u>

Pasivos:

A corto plazo

Proveedores	\$ 200
A largo plazo hipoteca por pagar	<u>\$ 300</u>

Capital contable

Capital social	\$ 400
Utilidades retenidas	<u>\$ 290</u>
	\$ 690

Pasivo más capital contable \$1 190

Compañía "YeYe", S. A.

Estado de resultados

1980

Presupuestado 1981

Ventas	\$1 800	\$2 400
Menos costo de ventas	<u>\$1 200</u>	<u>\$1 600</u>
Utilidad bruta	\$ 600	\$ 800
Menos gastos de operación	<u>\$ 400</u>	<u>\$ 500</u>
Utilidad antes de impuestos	\$ 200	\$ 300
Menos impuesto 50%	<u>\$ 100</u>	<u>\$ 150</u>
Utilidad neta	<u>\$ 100</u>	<u>\$ 150</u>

Información adicional:

- a) Depreciación anual: \$ 100.
- b) Se adquirió una máquina por \$ 200.
- c) El saldo de efectivo es el 5% de las ventas.
- d) Se pagaron \$ 100 del préstamo hipotecario.

Compañía "YeYe", S. A.
Balance proyectado al 31 de diciembre de 1981

Activos:

Circulantes:

Caja	\$ 120
Cuentas por cobrar	\$ 534
Inventarios	<u>\$ 400</u>
Total de circulantes	<u>\$1 054</u>

No circulantes:

Activo fijo	\$ 700
Dep. acumulada	<u>\$ 200</u>
Total de activos	<u><u>\$1 554</u></u>

La necesidad de efectivo será:

Pasivos:

A corto plazo:

Proveedores	\$267
A largo plazo hipoteca por pagar	<u>\$200</u>
Total de pasivo	<u>\$467</u>

Capital contable:

Capital social	\$400
Utilidades retenidas	<u>\$440</u>

Total pasivo más capital contable \$ 847
\$1 307

Faltante \$ 247

Presupuesto financiero

Metodos para elaborar el presupuesto de efectivo:

Método del Estado de Resultados presupuestado:
Consiste en tomar el estado de resultados estimado para el próximo período o disminuir a la utilidad las partidas que afectan el estado de efectivo y que no están incluidas como ventas o gastos.



Ilustración del método del estado de resultados presupuestado.

Utilizaremos la información original, de la cual se partió para explicar el método del balance proyectado.

Método del estado de resultados proyectado

Utilidad		\$150
Ajustes a la utilidad		
Depreciación		\$100
Inversión en capital en trabajo		
Efectivo	30	
Cuentas por cobrar	134	
Inventario	100	
Proveedores	<u>(67)</u>	(197)
Inversiones en activos no circulantes		
Maquinaria		(200)
Pago de pasivo		<u>(100)</u>
Faltante		<u>\$247</u>

Presupuesto financiero

Presupuesto de inversiones o adiciones de no circulantes:

- o Al realizar la planeación a largo plazo, se determinan estrategias sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etc, las cuales se efectuarán paulatinamente durante varios años o períodos presupuestarios, incluyendo en cada presupuesto anual las inversiones de capital que correspondan a ese período, de acuerdo con el plan a largo plazo.
- o Estas inversión, ya que implican desembolsos de efectivo, o bien la obtención de recursos ajenos. Este tema será tratado aparte cuando veamos los proyectos de inversión.

Presupuesto financiero

Balance o estado de situación financiera presupuestado:

Se debe elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán el marco de referencia de toda la organización. Prácticamente dichos estados son la integración de los diferentes presupuestos que forman el presupuesto de operación.

Presupuesto financiero

Balance o estado de situación financiera presupuestado:

Metodología para elaborar el balance o estado de situación presupuestado:

- Activos circulantes: Efectivo, cuentas por cobrar, Inventarios, Inversiones Temporales.
- Activos Fijos: Compra y ventas de maquinarias, etc
- Pasivo Corto Plazo: Proveedores, Otros pasivos circulantes
- Pasivos a Largo Plazo
- Capital Contable: Capital Social, Utilidades Reten.

A continuación se ilustrará lo anterior haciendo referencia al presupuesto maestro que se utilizó para ejemplificar el presupuesto de operación en el capítulo anterior.

La compañía "Sisi", S.A., presenta la siguiente información para que se le prepare su estado de situación financiera presupuestado para 1981.

1. Durante el periodo presupuestal de 1981 se cobrarán ventas por \$ 510 000; las ventas a crédito ascenderán a \$ 600 000.
2. Los pagos a proveedores para 1981 serán de \$ 345 000; las compras a crédito durante 1981 ascenderán a \$ 400 000.
3. Se adquirirá maquinaria por \$ 200 000; el gasto anual por depreciación será de \$ 100 000.
4. Las cédulas de inventario arrojan las siguientes cifras: materia prima, \$ 50 000; artículos terminados, \$ 85 000.
5. Se pagarán \$ 700 000 de la hipoteca.
6. La utilidad presupuestada de 1981 es de \$ 32 000.
7. El saldo de efectivo informa que el presupuesto de efectivo es de \$ 12 000.
8. Se hicieron nuevos aportes de los accionistas por \$ 150 000.

Cia. "SiSi", S. A.

Estado de situación financiera al 1 de enero de 1980

Activos:

Circulantes:

Caja	\$ 10 000
Cuentas por cobrar	\$ 40 000
Materia prima	\$ 30 000
Artículos terminados	\$ 60 000
	\$ 140 000

No circulantes:

Maquinaria e instalaciones	\$ 700 000
Depreciación acumulada	\$(200 000)
	\$ 500 000
Total de activos	\$ 740 000

Pasivos:

A corto plazo:

Cuentas por pagar	\$ 30 000
Largo plazo hipoteca por pagar	\$300 000
	\$330 000

Capital contable:

Capital social	\$ 350 000
Utilidades retenidas	\$ 60 000
	\$410 000
Pasivo más capital contable	\$740 000

Cía. "SiSi", S. A.

Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 1981

Activos:

Circulantes:

Caja	\$ 12 000	
Cuentas por cobrar	\$130 000 ^(a)	
Materia prima	\$ 50 000	
Artículos terminados	<u>\$ 85 000</u>	\$277 000

No circulantes:

Maquinaria y equipo	^(b) \$900 000	
Dep. acumulada	<u>^(c)\$300 000</u>	
	\$600 000	

Total de activos \$877 000

Pasivos:

A corto plazo:

Cuentas por pagar	\$ 85 000 ^(d)
Largo plazo hipoteca por pagar	<u>\$200 000^(e)</u>
Total de pasivo	\$285 000

Capital contable:

Capital social	\$500 000 ^(f)
Utilidades retenidas	<u>\$ 92 000^(g)</u>
Capital contable	\$592 000

Pasivo más capital contable \$877 000

a) $\$400\ 000 + \$600\ 000 = \$640\ 000 - \$510\ 000 = \$130\ 000$

b) $\$700\ 000 + \$200\ 000 = \$900\ 000$

c) $\$200\ 000 + \$100\ 000 = \$300\ 000$

d) $\$30\ 000 + \$400\ 000 = \$430\ 000 - \$345\ 000 = \$85\ 000$

e) $\$300\ 000 + \$100\ 000 = \$200\ 000$

f) $\$350\ 000 + \$150\ 000 = \$500\ 000$

g) $\$60\ 000 + \$32\ 000 = \$92\ 000$