TEMA No. 5

PRESUPUESTO MAESTRO

La planeación es la clave de una buena administración. Esto es cierto para las personas físicas, los negocios familiares, las nuevas empresas de alta tecnología, las grandes sociedades, los organismos gubernamentales y las organizaciones no lucrativas

¿QUE ES UN PRESUPUESTO.-

Un 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.

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTO

1. Los [presupuestos](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) son importantes porque ayudan a minimizar el [riesgo](http://www.monografias.com/trabajos13/ripa/ripa.shtml) en las [operaciones](http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml) de [la organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml).
2. Por medio de los [presupuestos](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) se mantiene el [plan](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) de [operaciones](http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml) de [la empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de [políticas](http://www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml) y [estrategias](http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml) de [la empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su [plan](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) total de acción.
5. Las partidas del [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) sirven como guías durante la ejecución de [programas](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/) en un determinado periodo de [tiempo](http://www.monografias.com/trabajos6/meti/meti.shtml), y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y [programas](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/).
6. Los [presupuestos](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) sirven como [medios de comunicación](http://www.monografias.com/trabajos14/medios-comunicacion/medios-comunicacion.shtml) entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una [red](http://www.monografias.com/Computacion/Redes/) de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior [análisis](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT).
7. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su [comportamiento](http://www.monografias.com/trabajos16/comportamiento-humano/comportamiento-humano.shtml) en relación con el desenvolvimiento del [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml).

PERIODOS DE LOS PRESUPUESTOS.-

El período conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de las empresas preparan presupuestos anualmente, otras lo hacen en forma semestral o trimestral. Al término de cada período se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real respecto a lo planeado, con el fin de que realicen los ajustes necesarios. Cada empresa elegirá el período que mejor convenga a sus necesidades.

El presupuesto se divide por meses. El mes constituye el período básico para ir comparando lo real y lo presupuestado; el presupuesto también puede dividirse por trimestre o por semestre, según se considere oportuno. Recordemos que la función fundamental de los presupuestos es su utilización como instrumento de control administrativo. Cuando dentro del período presupuestal ocurran cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, sueldos y salarios, tipo de cambio y otros, éstas deberán ser consideradas en el análisis de control, también deben considerarse variantes en el mercado propio de la empresa o bien en la competencia, capacidad instalada, capital de trabajo.

PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO.-

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste -el presupuesto- debe tener el contenido y la forma de la programación. |
| a. | Contenido: establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática, así como tampoco existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica. |
| b. | Forma: en cuanto a la forma, con él deben explicitarse todo los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos. |
|  | Respecto de la forma mediante este principio se sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación. Es decir, que deben expresarse claramente los objetivos concretos adoptados, el conjunto de acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, los recursos humanos, materiales y otros servicios que demanden  dichas acciones y para cuya movilización se requieren determinados recursos monetarios, aspecto este último que determina los créditos presupuestarios necesarios. |
| 2. | Integralidad: en la actualidad, la característica esencial del método de presupuesto por programas, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos. El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:  a. Un instrumento del sistema de planificación;  b. El reflejo de una política presupuestaria única;  c. Un proceso debidamente vertebrado; y  d. Un instrumento en el que debe aparecer todos los elementos de la programación. |
| 3. | Universalidad: dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.  Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.  En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestarios. |
| 4. | Exclusividad: en cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas. No obstante, de que en la mayoría de los países existe legislación expresa sobre el principio de exclusividad, en los hechos no siempre se cumplen dichas disposiciones legales.  En algunos países de América Latina, particularmente en épocas pasadas, se estableció la costumbre de incluir en la ley de presupuestos disposiciones sobre administración en general, y de personal en particular, tributación, política salarial, etc., llegando, excepcionalmente, desde luego, a dictar normas que ampliaban o reformaban el Código Civil y el Código de Comercio. Sobre todo, en este último aspecto, tal inclusión no era fruto de un error, sino que se procuraba evitar la rigurosidad del trámite parlamentario a que están sujetas tales cuestiones. |
| 5. | Unidad: este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto de todas las empresas sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.  En otras palabras, es indispensable que el presupuesto de cada entidad se ajuste al principio de unidad, en su contenido, en sus métodos y en su expresión. Es menester que sus políticas de financiamiento, funcionamiento y capitalización sean totalmente complementarias entre sí. |
| 6. | Acuciosidad: para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario: |
| A | Profundidad, sistema y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras, y |
| B | Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación de nivel del cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones. |
|  | En otras palabras, este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad. |
| 7. | Claridad: este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia. |
| 8. | Especificación: este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.  En materia de gastos para la aplicación de esta norma, es necesario alejarse de dos posiciones extremas que pueden presentarse; una sería asignar una cantidad global que serviría para adquirir todos los insumos necesarios para alcanzar cada objetivo concreto y otra, que consistiría en el detalle minucioso de cada uno de tales bienes y servicios.  La especificación significa no sólo la distinción del objetivo del gasto o la fuente del ingreso, sino además la ubicación de aquellos y a veces de éstos, dentro de las instituciones, a nivel global de las distintas categorías presupuestarias, y, en no contados casos, según una distribución espacial. También es indispensable una correcta distinción entre tales niveles o categorías de programación del gasto. |
| 9. | Periodicidad: este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica y de la realidad global del país, y, por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.  A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un período presupuestario que no sea tan amplio que imposibilite la previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas.  La solución adoptada, en la mayoría de los países es la de considerar al período presupuestario de duración anual. |
| 10. | Continuidad: se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera pregonizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros. De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.  Esta norma postula que todas la etapas década ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros. |
| 11. | Flexibilidad: a través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.  Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.  Según este principio es necesario sino eliminar, por lo menos restringir al máximo los llamados "Recursos Afectados" es decir, las asignaciones con destino específico prefijado.  En resumen, la flexibilidad tiende al cumplimiento esencial del presupuesto, aunque para ello deban modificarse sus detalles. |

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los [presupuestos](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1)Según la flexibilidad, 2)Según el periodo de [tiempo](http://www.monografias.com/trabajos6/meti/meti.shtml) que cubren, 3)Según el campo de aplicabilidad de la [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml), 4)Según el sector en el cual se utilicen.

1.-Según la flexibilidad.-

Rígidos, estáticos, fijos o asignados.-

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) (económico, político, cultural etc.).

Flexibles o variables.-

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

2.-Según el periodo de tiempo.-

A corto plazo.-

Son los que se realizan para cubrir la [planeación](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) de la [organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) en el ciclo de [operaciones](http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml) de un año.

A largo plazo.-

Este tipo de [presupuestos](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) corresponden a los planes de [desarrollo](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml) que, generalmente, adoptan los estados y grandes [empresas](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml).

3.-Según el campo de aplicación en la empresa

De operación o económicos.-Tienen en cuenta la [planeación](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un [Estado](http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml) de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

* Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y [productos](http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml).
* Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La [información](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml) necesaria para preparar este [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los [materiales](http://www.monografias.com/trabajos14/propiedadmateriales/propiedadmateriales.shtml).
* Presupuesto de Compras. Es el [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) que prevé las [compras](http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml) de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y [costos](http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml).
* Presupuesto de [Costo](http://www.monografias.com/trabajos7/coad/coad.shtml#costo)-Producción: Algunas veces esta [información](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml) se incluye en el [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) de [producción](http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml). Al comparar el [costo](http://www.monografias.com/trabajos7/coad/coad.shtml#costo) de [producción](http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml) con el [precio](http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED) de [venta](http://www.monografias.com/trabajos12/curclin/curclin.shtml), [muestra](http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml) si los márgenes de [utilidad](http://www.monografias.com/trabajos4/costo/costo.shtml) son adecuados.
* Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) de flujo [muestra](http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml) los recibos anticipados y los [gastos](http://www.monografias.com/trabajos10/rega/rega.shtml#ga), la cantidad de [capital de trabajo](http://www.monografias.com/trabajos14/ente-emisor/ente-emisor.shtml).
* Presupuesto Maestro: Este [presupuesto](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) incluye las principales actividades de la [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml). Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de [Capital](http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml) o erogaciones capitalizables.

* Presupuesto de Efectivo: Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, [bancos](http://www.monografias.com/trabajos11/bancs/bancs.shtml) y [valores](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) monetarios que la [organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) necesita para desarrollar sus [operaciones](http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml). Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
* Presupuesto de erogaciones capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las [inversiones](http://www.monografias.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml) en [activos fijos](http://www.monografias.com/trabajos7/impu/impu.shtml#acti). Permite evaluar las diferentes alternativas de [inversión](http://www.monografias.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml) y el monto de [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

4.-Según el sector de la [economía](http://www.monografias.com/Economia/index.shtml) en el cual se utilizan.-

Presupuestos del Sector Público.-

son los que involucran los planes, [políticas](http://www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml), [programas](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/), [proyectos](http://www.monografias.com/trabajos12/pmbok/pmbok.shtml), [estrategias](http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml) y [objetivos](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) del [Estado](http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml). Son el medio más efectivo de [control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml) del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) para [gastos](http://www.monografias.com/trabajos10/rega/rega.shtml#ga) e [inversiones](http://www.monografias.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml).

Presupuestos del Sector Privado.-

Son los usados por las [empresas](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) particulares,. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml).

VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.- Entre las ventajas podemos citar:

1.- Motivan a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa

2.- Propician que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la empresa.

3.- incrementan la participación de los diferentes niveles de la empresa, cuando existe motivación adecuada.

4.- facilitan a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.

5.- facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la empresa.

6.- obligan a realizar un autoanálisis periódico.

7.- facilitan el control administrativo.

8.- son un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una empresa para ejecutar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.

9.- ayudan a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

Todas las ventajas mencionadas ayudan a lograr una adecuada planeación y control de las empresas.

Entre las limitaciones podemos citar:

1.- debe ser adoptado constantemente a los cambios de importancia que surjan, esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería su sentido.

2.- Su ejecución no es automática; necesitamos hacer que el elemento humano de la empresa comprenda la utilidad de ésta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

3.- Uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por si solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve ala administración para que cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ella.

4.- Toma tiempo y costo prepararlos.

5.- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

ENFOQUES DELPRESUPUESTO MAESTRO.-

La elaboración del presupuesto puede fundamentarse en un enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa.

Desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el proceso final del proceso del presupuesto son los estados financieros que genera la contabilidad financiera. La única diferencia es que los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo que ocurrido en el pasado.

En la época actual es importante que al diseñar los presupuestos no se olvide que su producto final serán los estados financieros presupuestados.

TEMA No. 6

PRESUPUESTO MAESTRO ( continuación)

La mayoría de los presupuestos maestros tienen elementos en común. El presupuesto usual de una compañía , tiene los siguientes componentes:

*A. Presupuesto de operación*

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto de compras
3. Presupuesto de artículos vendidos
4. Presupuesto de gastos de operación
5. Estado de resultado presupuestado

*B. Presupuesto financiero*

1. Presupuesto de efectivo
2. Presupuesto de capital
3. Balance General presupuestado

Las dos partes principales de un presupuesto maestro son el presupuesto de operación y el presupuesto financiero. El primero se enfoca en el Estado de resultados y sus programas de apoyo, aunque a veces se conoce como el plan de utilidades, un presupuesto de operación puede mostrar la pérdida presupuestada, a una ser utilizado para presupuestar los gastos de una organización que no tiene ingresos por ventas.

Por el contrario, un presupuesto financiero se enfoca en los efectos que el presupuesto de operación y otros planes (como el presupuesto de capital y el plan de pago de la deuda tendrán el efectivo.

A continuación damos a conocer una ilustración de la elaboración de un presupuesto maestro:

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Empresa “Los Andes” de una amplia gama de artículos para cocina y comedores, renta una tienda de ventas al menudeo. La Administración de “Los Andes” elabora un presupuesto para ayudarse a tomar decisiones financieras y de operación. En éste presupuesto considera sólo 4 meses de abril a julio. En el pasado las ventas han aumentado durante ésta temporada. El cobro de las ventas está retrazado y se necesita efectivo para realizar compras, pagar salarios y otros egresos de operación. En el pasado, la compañía ha hecho frente a éste problema de efectivo con la ayuda de préstamos a corto plazo que le otorga un banco local y continuará haciendo lo mismo, pagando éstos préstamos conforme tiene el efectivo disponible.

Las ventas del mes de marzo ascendieron a Bs. 40.000. Las ventas mensuales se han proyectado de la siguiente manera:

Abril Bs. 50.000

Mayo Bs. 80.000

Junio Bs. 60.000

Julio Bs. 50.000

Agosto Bs. 40.000

La administración espera que el cobro de las ventas futuras sea igual que en el pasado: el 60% de las ventas serán en efectivo y 40% a crédito. Todas las cuentas de crédito se cobran durante el mes posterior a las ventas. Las cuentas por cobrar son mínimas y se pueden ignorar.

Debido a que las entregas a los proveedores y las demandas de los clientes son inciertas, al final de cada mes, la Empresa quiere tener un inventario básico de artículos en existencia valuado en Bs. 20.000, más el 80% del costo de los artículos vendidos esperado para el mes siguiente. El costo promedio de la mercadería vendida equivale al 70% de las ventas. Los plazos de compra disponibles a la Empresa “Los Andes” son netos, de 30 días. La empresa paga las compras de cada mes de la siguiente manera: el 50% durante ese mes y el 50% restante durante el mes siguiente.

“Los Andes” paga salarios y comisiones cada quince días, medio mes después de que se ganan. Estos se dividen en dos partes: salarios fijos mensuales de Bs. 2.500 y comisiones, igual al 15% de las ventas, que supondremos son uniformes a lo largo de cada mes.

Además de comprar nuevos accesorios para la tienda por Bs. 3.000 en efectivo en abril otros gastos de la empresa “Los Andes” son:

- gastos misceláneos 5% de las ventas, se pagan conforme se van incurriendo

- alquiler Bs. 2.000 se pagan conforme se van incurriendo

- seguro Bs. 200 vence al mes

- depreciación, incluyendo accesorios nuevos Bs. 500 al mes.

La empresa quiere tener un saldo mínimo de efectivo de Bs. 10.000 al final de cada mes. Para no complicar las cosas, supondremos que la empresa puede solicitar préstamos y pagarlos en múltiplos de Bs. 1.000. La empresa planea solicitar préstamos de efectivo no más de lo

necesario y pagarlos tan pronto como sea posible. Suponga que solicita préstamos al principio y los paga al final de los meses en cuestión. Los intereses se pagan conforme a los términos de éste acuerdo de crédito, cuando se paga el préstamo relativo. La tasa anual de intereses es de 18%.

EMPRESA “LOS ANDES”

BALANCE GENERAL

Al 31 de Marzo de 19X0

(expresado en Bs)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ACTIVOS | | |
| Activo circulante  Efectivo  Cuentas por cobrar  Inventario de Mercancía  Seguro no vencido  Activos en planta  Equipo, accesorios y otros  Depreciación acumulada  Activos total | 10,000  16,000  48,000  1,800  37,000  12,800 | 75,800  24,200  100,000  ======== |
| PASIVOS Y CAPITAL APORTADO POR LOS DUEÑOS | | |
| Pasivos circulantes  Cuentas por pagar  Sueldos y comisiones acumulados por pagar  Capital aportado por los dueños  Total de pasivos y capital aportado por los dueños | 16,800  4,250 | 21,050  78,950  100,000  ======== |

La administración espera que el cobro de las ventas futuras sea igual que en el pasado: el 60% de las ventas serán en efectivo y 40% a crédito. Todas las cuentas de crédito se cobran durante el mes posterior a las ventas. La cantidad de Bs16.000 en cuentas por cobrar al 31 de marzo representan las ventas a crédito realizadas durante marzo (40% de 40.000). Las cuentas incobrables son mínimas y se deben ignorar. También ignore todos los impuestos .

Debido a que las entregas de los proveedores y las demandas de los clientes son inciertas, al final de cada mes “ Los Andes” quiere tener un inventario básico de artículos en existencia valuado a Bs20.000 más el 80% del costo de artículos vendidos esperado para el mes siguiente.

El costo promedio de la mercancía vendida equivale al 70% de las ventas. En consecuencia, el inventario al 31 de marzo es de Bs20.000 + .7(.8 x las ventas en abril de Bs50.000) = Bs20.000 + Bs28.000 = Bs 48.000 Los plazos de compra disponibles a “los Andes” son netos, de 30 días. La compañía paga las compras de cada mes de la siguiente manera: el 50% durante este mes u el 50% durante el mes siguiente. Por tanto el saldo en las cuentas por pagar al 31 de marzo equivale al 50% de las compras realizadas en marzo o Bs33.600 x .5 = Bs16.800.

“Los Andes” paga salarios y comisiones cada quince días, medio mes después que se ganan. Estos se dividen en dos partes: salarios fijos mensuales de Bs.2.500 y comisiones, igual al 15% de las ventas que supondremos son uniformes a lo largo de cada mes. En consecuencia, el saldo al 31 de marzo en salarios acumulados y comisiones por pagar es de (.5 x Bs2.500) + .5(.15 x Bs40.000) =Bs1.250 + Bs3.000 = Bs4.250. “Los Andes” pagará esta cantidad de Bs4.250 el 15 de abril.

PASOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO.

Estos son:

Presupuesto de operación

1. Utilizando los datos dados elabore el siguiente programa detallado para cada uno de los meses del horizonte de planeación:
2. presupuesto de ventas
3. cobros en efectivo de los clientes
4. presupuesto de compras
5. desembolsos por compras
6. presupuesto de gastos de operación
7. desembolsos por gastos de operación
8. Utilizando el programa, elabore un estado de resultados presupuestado para los cuatro meses que terminan el 31 de julio de 19XI

Presupuesto financiero

1. los datos dados y el programa de apoyo, se los siguientes estados financieros proyectados
2. presupuesto de efectivo, incluyendo los detalles de préstamos, pago de préstamos e intereses para cada mes del horizonte de planeación.
3. Balance general presupuestado al 31 de julio de 19XI

Cada organización tiene lineamientos específicos para los pasos y las fechas de elaboración de

presupuestos, aunque los detalles difieren, estos lineamiento siempre incluyen invariablemente

los pasos anteriores.

Paso1: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Paso 1ª: Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas es el punto de partida del presupuesto porque los niveles del inventario, las compras y los gastos de operación se mueven a la velocidad de la actividad en las ventas. La proyección precisa de las ventas y de la actividad de los factores de costos es esencial para el presupuesto efectivo. Las ventas de marzo se incluyen en el programa a porque afectan los cobro en efectivo de abril. Observe que la última columna de la programación a es la primera fila del ejemplo. En las organizaciones de servicios también son los puntos principales del presupuesto. Algunos ejemplos son los ingresos por paciente y el reembolso hecho por el gobierno que esperan los hospitales y las donaciones que esperan las iglesias. Si no se generan ingresos, como en el caso de la estación de bomberos municipal, se predetermina un nivel deseado de servicio.

Paso 1b : Cobro en efectivo

Es más fácil elaborar el programa b, cobros en efectivo al mismo tiempo en que se elabora el presupuesto de ventas, Los cobros en efectivo constituyen las ventas en efectivo del mes en curso más las ventas a crédito del mes anterior.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRESUPUESTO DE VENTAS | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | TOTAL |
| Ventas a crédito ( 40% )  Ventas en efectivo ( 60% )  VENTAS TOTALES | 16.000  24.000  40.000 | 20.000  30.000  50.000 | 32.000  48.000  80,000 | 24.000  36.000  60.000 | 20.000  30.000  50.000 | 240.000 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRESUPUESTO DE COBROS EN EFECTIVO | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | TOTAL |
| Ventas en efectivo en el mes  Cobro en efectivo mes anterior  COBROS TOTALES |  | 30.000  16.000  46.000 | 48.000  20.000  68.000 | 36.000  32.000  68.000 | 30.000  24.000  54.000 |  |

Paso 1c: Presupuesto de compras.

Después de haber presupuestado las ventas elabore el presupuesto de compras . La mercancía total necesaria será la suma del inventario final deseado más la cantidad necesaria para cumplir con a demanda presupuestada de ventas. El total necesario se cubrirá parcialmente con el inventario inicial: La parte restante se deberá cubrir con las compras planeadas. Estas compras

se calculan de la siguiente manera:

Compras presupuestadas = inventario final deseado + costo de artículos vendidos – inventario inicial

Paso 1d: Gastos o egresos por compras.

El programa d gastos o egresos por compras se basa en el presupuesto de compras. Los gastos

o egresos incluyen el 50% de las compras realizadas durante el mes en curso y el 50% de las compras del mes anterior.

Durante el mes en curso y el 50% de las compras del mes anterior. Nosotros utilizaremos los

gastos o egresos totales en la elaboración del presupuesto de efectivo, para el presupuesto financiero.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | MARZ | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | TOTAL | |
| Programa c: Presupuesto de compras | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Inventario final deseado | | 48000 | | 64800 | | 53600 | | 48000 | | 42400 | |  | |
| Más el costo de artículos vendidos | | 28000 | | 35000 | | 56000 | | 42000 | | 35000 | | 168000 | |
| Total necesario | | 76000 | | 99800 | | 109600 | | 90000 | | 77400 | |  | |
| Menos el inventario inicial | | 42400 | | 48000 | | 64800 | | 53600 | | 48000 | |  | |
| Compras | | 33600 | | 51800 | | 44800 | | 36400 | | 29400 | |  | |
| Programa d: Gastos por compras | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| 50% de las compras del | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Mes pasado | |  | | 16800 | | 25900 | | 22400 | | 18200 | |  | |
| 50% de las compras de este mes | |  | | 25900 | | 22400 | | 18200 | | 14700 | |  | |
| Gastos por compra | |  | | 42700 | | 48300 | | 40600 | | 32900 | |  | |

20000 + 0.8 x el costo de artículos vendidos de abril = 20000 + 0.8(35000) = 48000

0.7 x las ventas de marzo por 40000 = 28000; 0.7 x ventas de abril por 50000 = 35000 y así sucesivamente

20000 + 0.8 x el costo de artículos vendidos de marzo de 28000 = 20000 + 22400 = 42400

Paso 1e: presupuesto de gastos de operación

El presupuesto de gastos de operación depende de varios factores, las fluctuaciones de mes a mes en el volumen de ventas y en la actividad de otros factores de costos tienen una influencia directa sobre muchos gastos de operación. Algunos ejemplos de gastos que se ven afectados por el volumen de ventas incluyen las comisiones por ventas y muchos gastos de envío. Otros gastos no se ven influenciados por las ventas ni la actividad de otros factores de costos (como renta, seguros, depreciación y salarios) dentro de los rangos relevantes apropiados y se consideran como gastos fijos. Observe que el total de gastos totales de operación aparece en la última columna del programa e, que resume estos gastos, aparece a su vez en el estado de resultados presupuestado,

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | MARZ | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | TOTAL |
| Programa e: Presupuesto de gastos de operación |  |  |  |  |  |  |
| Sueldos fijos | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 |  |
| Comisiones (15% de ventas del mes) | 6000 | 7500 | 12000 | 9000 | 7500 |  |
| Total de sueldos y comisiones | 8500 | 10000 | 14500 | 11500 | 10000 | 46000 |
| Gastos misceláneos (5% de las ventas |  |  |  |  |  |  |
| Del mes en curso |  | 2500 | 4000 | 3000 | 2500 | 12000 |
| Renta (fijo) |  | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 8000 |
| Seguro (fijo) |  | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| Depreciación (fijo) |  | 500 | 500 | 500 | 500 | 2000 |
| Gastos de operación totales |  | 15200 | 21200 | 17200 | 15200 | 68800 |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | MARZ | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | TOTAL |
| Programa f: Presupuesto por gastos de operación.  Sueldos y Comisiones |  |  |  |  |  |  |
| 50% de los gastos del mes pasado |  | 4250 | 5000 | 7250 | 5750 |  |
| 50% de los gastos de este mes |  | 5000 | 7250 | 5750 | 5000 |  |
| Total de sueldos y comisiones |  | 9250 | 12250 | 13000 | 10750 |  |
| Gastos misceláneos |  | 2500 | 4000 | 3000 | 2500 |  |
| Renta |  | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |  |
| Egresos totales |  | 13750 | 18250 | 18000 | 15250 |  |

Paso 1 f: Egresos por gastos de operación

Los egresos por gastos de operación se basan en el presupuesto de gastos de operación. Los egresos incluyen el 50% de los salarios y comisiones del mes anterior y del mes en curso y los gastos misceláneos y por renta. Nosotros utilizaremos el total de estos egresos en la elaboración del presupuesto de efectivo, ejemplo

# PASO 2: ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Los pasos 1ª al 1f proporcionan suficiente información para construir un estado de resultados de operaciones presupuestado. El estado de resultados estará completo después de agregar el gasto por intereses, que se calcula después de elaborar el presupuesto de efectivo. La utilidad presupuestada generada por las operaciones a menudo es un punto de referencia para juzgar el desempeño de la administración.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | DATOS | FUENTE DE LOS DATOS |
| Ventas |  | 240000 | Programa a |
| Costo de los artículos vendidos |  | 168000 | Programa c |
| Utilidad bruta |  | 72000 |  |
| Gastos de operación |  |  |  |
| Sueldos y comisiones | 46000 |  | Programa e |
| Renta | 8000 |  | Programa e |
| Misceláneos | 12000 |  | Programa e |
| Seguro | 800 |  | Programa e |
| Depreciación | 2000 | 68800 | Programa e |
| Ingresos generados por las operaciones |  | 3200 |  |
| Pago de intereses |  | 675 |  |
| Utilidad neta |  | 2525 |  |

# PASO 3: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

La segunda parte principal del presupuesto nuestro es el presupuesto financiero, que consiste del presupuesto de capital, el presupuesto de efectivo y el balance general final. Este capítulo se enfoca al presupuesto de efectivo y al balance general final. En nuestra ilustración, la compra de accesorios nuevos por 3000 se incluirá en el presupuesto de capital.

# Paso 3ª: Presupuesto de efectivo

Es un estado de los ingresos y egresos de efectivo planeados. El presupuesto de efectivo se ve considerablemente afectado por el nivel de operaciones resumidas en el estado de resultados presupuestado. El presupuesto de efectivo contiene las siguientes secciones principales, donde las letras w, x, y, z se refieren a los renglones en el ejemplo que resumen los efectos de tal sección:

# EJEMPLO

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO |
| Saldo inicial de efectivo | 10000 | 10550 | 10970 | 10965 |
| Ingresos de efectivo |  |  |  |  |
| Cobros de clientes (programa b) | 45000 | 68000 | 68000 | 54000 |
| Total de efectivo disponible antes del financiamiento (w) | 56000 | 78550 | 78970 | 64965 |
| Egresos de efectivo |  |  |  |  |
| Mercancía (programa d) | 42700 | 48300 | 40600 | 32900 |
| Gastos de operación (programa 1) | 13750 | 18250 | 18000 | 15250 |
| Compras de accesorios nuevos (dado) | 3000 | ------ | ----- | ----- |
| Egresos totales (x) | 59450 | 66550 | 58600 | 48150 |
| Saldo mínimo de efectivo deseado (y) | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| Total de efectivo necesario | 69450 | 76550 | 68600 | 58150 |
| Excedente (faltante) total de efec. Disponible respecto del total de efectivo necesario antes del financiamiento (w-x-y) | (13450) | 2000 | 10370 | 6815 |
| Financiamiento |  |  |  |  |
| Préstamos (al principio del mes) | 14000 |  |  |  |
| Pagos (al final del mes) | ------- | (1000) | (9000) | (4000) |
| Intereses ( a una tasa anual de 18%) | ------- | (30) | (405) | (240) |
| Aumento (reducción) total en efectivo por financiamiento (z) | 14000 | (1030) | (9405) | (4240) |
| Saldo final de efectivo (w-x+z) | 10550 | 10970 | 10965 | 12575 |

El total de efectivo disponible antes del financiamiento (w) equivalente al saldo inicial de efectivo más los ingresos de efectivo. Los ingresos de efectivo dependen de los cobros realizados de las cuentas por cobrar de clientes y las ventas en efectivo y de otras fuentes de utilidades de operación. Encuentre los cobros totales del programa b en el ejemplo

Los egresos en efectivo (x) por

1. las compras dependen de los plazos de crédito otorgados por los proveedores y los hábitos de pago de factura del comprador (pagos por mercancía del programa d se deben llevar al ejemplo.
2. La nómina depende de los sueldos, salarios y términos de las comisiones y de las fechas de pago de la nómina (sueldos y comisiones del programa f se deben llevar al ejemplo)
3. Algunos costos y gastos dependen de las condiciones contractuales de los pagos en abono, los pagos de la hipoteca, las rentas, los contratos de arrendamiento y las partidas misceláneas (misceláneos y renta del programa f se deben llevar al ejemplo .
4. Otros egresos incluyen aquellos realizados por activos fijos, inversiones a largo plazo, dividendos y similares (la erogación de Bs 3.000 para adquirir accesorios nuevos).

La administración determina el saldo mínimo deseado de efectivo (y) dependiendo de la naturaleza del negocio y los acuerdos de crédito.

Los requerimientos de financiamiento (z) dependen de cómo se compara el total de efectivo disponible, w del ejemplo, con el total de efectivo necesario. Las necesidades del efectivo incluyen los ingresos, x, más el saldo final deseado de efectivo, y. Si el total de efectivo disponible es menor que el efectivo necesario, habrá necesidad de solicitar préstamos. La empresa “Los Andes” pedirá un préstamo de Bs 14.000 para cubrir la diferencia . Si hay un excedente, se pueden pagar los préstamos – se paga Bs 1.000 ,Bs 9.000 y Bs 4.000 en mayo, junio y julio , respectivamente . Por lo general, esta sección del presupuesto de efectivo contiene los egresos pertinentes por gastos por intereses. Lleve el gasto por intereses calculado al ejemplo, que entonces estará completo.

El saldo final de efectivo es w-x+z. El financiamiento, z, tiene un efecto positivo (solicitar un préstamo ) o negativo (pago del préstamo) sobre el saldo de efectivo. El presupuesto de efectivo ilustrativo muestra el patrón de financiamiento a corto plazo, “auto - liquidable”..

Por una parte, los presupuestos de efectivo ayudan a que los administradores eviten tener efectivo innecesariamente ocioso, y por la y por la otra, evitan las deficiencias innecesarias de efectivo. Un programa de financiamiento trazado por astucia evita que los saldos de efectivo sean demasiado altos o demasiado bajos.

# Paso 3 b : Balance general presupuestado

# El paso final en la elaboración del presupuesto maestro es la construcción del balance general presupuestado que proyecta cada partida de balance general de acuerdo al plan de negocios como se expresó en los programas anteriores. De manera más específica, los saldos iniciales al 31 de marzo aumentan o se reducen en función de los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo esperados del ejemplo y en función de los efectos de las partidas que no son efectivo que aparecen en el estado de resultados.

Por ejemplo, el seguro no vencido se disminuye de su saldo de $1.800 el 31 de marzo a $1.000 el 31 de junio, a pesar que es una partida que no es de efectivo.

Cuando se han formulado el presupuesto maestro completo, la administración puede considerar todos los estados financieros principales como la base para cambiar el curso de los eventos. Por ejemplo, la formulación inicial puede impulsar a la administración a intentar nuevas estrategias de ventas para generar una mayor demanda.

Por otra parte, la administración podría explorar los efectos de varios ajustes en la distribución temporal de los ingresos y los egresos. Por ejemplo, la gran deficiencia de efectivo en abril puede llevar a que se enfaticen más las ventas en efectivo o a que se trate de acelerar el cobro de las cuentas por cobrar. En cualquier caso, el primer borrador del presupuesto maestro rara vez

es el borrador final. Conforme se van reformulando, el proceso de presupuestación se convierte en una parte integral del proceso de administración en sí – presupuestar es planear y comunicar.

##### **ACTIVOS**

Activos circulantes

Efectivo 12575

Cuentas por cobrar, netas(4 x ventas de julio por

50000 programa a) 20000

Inventario de mercancía (programa c) 42400

Seguro no vencido (1800 – 800) 1000 75975

Activos en planta

Equipos, accesorios y otros (37000 + 3000 en acc) 40000

Depreciación acumulada (12800 + 2000 (14800) 25200

Activos totales 101175

# PASIVOS Y CAPITAL APORTADO POR LOS DUEÑOS

Pasivos circulantes

Cuentas por pagar (5 x compras de julio por 29400

Programa d) 14700

Sueldos y comisiones acumulados por pagar (5 x

10000 programa e) 5000 19700

Capital aportado por los dueños 81475

Total pasivo y capital aportado por los dueños 101175

Nota: los saldos iniciales se utilizan como punto de partida para el cálculo de seguro no vencido, la planta y el capital aportado por los dueños.