**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 PRESUPUESTOS**

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de las empresas en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
5. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
6. 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.

**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.

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.

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

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:

**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 capital
2. Presupuesto de efectivo
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 vencidoActivos en planta Equipo, accesorios y otros Depreciación acumuladaActivos total |  10,00016,00048,0001,80037,00012,800 |  75,800 24,200100,000 |
| **PASIVOS Y CAPITAL APORTADO POR LOS DUEÑOS** |
| Pasivos circulantes Cuentas por pagar  Sueldos y comisiones acumulados por pagar  Capital aportado por los dueñosTotal de pasivos y capital aportado por los dueños | 16,8004,250 |  21,050 78,950100,000 |

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 Bs. 16.000 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 Bs. 20.000 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 Bs 20.000 + .7(.8 x las ventas en abril de Bs 50.000) = Bs. 20.000 + Bs. 28.000 = 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 y 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 Bs. 33.600 x .5 = Bs. 16.800.

“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 Bs. 40.000) =Bs. 1.250 + Bs. 3.000 = Bs. 4.250. “Los Andes” pagará esta cantidad de Bs. 4.250 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.

**Programa a:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO DE VENTAS** | **Marzo** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Julio** | **TOTAL** |
| Ventas a crédito Ventas en efectivo VENTAS TOTALES  | 16.00024.00040.000 | 20.00030.00050.000 | 32.00048.00080,000 | 24.00036.00060.000 | 20.00030.00050.000 | 240.000 |

**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.

**Programa b:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO DE COBROS EN EFECTIVO** | **Marzo** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Julio** |
| Ventas en efectivo en el mesCobro en efectivo mes anteriorCOBROS TOTALES |  | 30.00016.00046.000 | 48.00020.00068.000 | 36.00032.00068.000 | 30.00024.00054.000 |

**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

**Programa c:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO DE COMPRAS** | **MARZO** | **ABRIL** | **MAYO** | **JUNIO** | **JULIO** | **TOTAL** |
| Inventario final deseado | 48000 | 64800 | 53600 | 48000 | 42400 |  |
| Más: costo de artículos vendidos | 28000 | 35000 | 56000 | 42000 | 35000 | 168000 |
| Total necesario | 76000 | 99800 | 109600 | 90000 | 77400 |  |
| Menos: inventario inicial | 42400 | 48000 | 64800 | 53600 | 48000 |  |
| Compras | 33600 | 51800 | 44800 | 36400 | 29400 |  |

**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.

**Programa d:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO DE EGRESOS POR COMPRAS** | **MARZO** | **ABRIL** | **MAYO** | **JUNIO** | **JULIO** | **TOTAL** |
| 50% de las compras del mes pasado |  | 16800 | 25900 | 22400 | 18200 |  |
| 50% de las compras de este mes |  | 25900 | 22400 | 18200 | 14700 |  |
| Egresos por compras |  | 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,

**Programa e:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN** | **MARZO** | **ABRIL** | **MAYO** | **JUNIO** | **JULIO** | **TOTAL** |
| 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 |  | 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** |

Paso 1f: 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:

**Programa f:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO DE EGRESOS POR GASTOS DE OPERACIÓN** | **MARZO** | **ABRIL** | **MAYO** | **JUNIO** | **JULIO** | **TOTAL** |
| **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 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.

EMPRESA “LOS ANDES”

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Al 31 de Julio de 19X1

(Expresado en Bs.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **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 Bs. 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:

EMPRESA “LOS ANDES”

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Al 31 de Julio de 19X1

(Expresado en Bs.)

#

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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 3b: 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 Bs. 1.800 el 31 de marzo a Bs. 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.

EMPRESA “LOS ANDES”

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Al 31 de Julio de 19X1

(Expresado en Bs.)

##### ACTIVOS

Activos circulantes

 Efectivo 12575

 Cuentas por cobrar 20000

 Inventario de mercancía 42400

 Seguro no vencido 1000 75975

Activos en planta

 Equipos, accesorios y otros 40000

 Depreciación acumulada por depreciación (14800) 25200

Activos totales 101175

# PASIVOS Y CAPITAL APORTADO POR LOS DUEÑOS

Pasivos circulantes

 Cuentas por pagar 14700

 Sueldos y comisiones acumulados por pagar 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.