



U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MANTENIMIENTO
CÁTEDRA: COSTOS Y PRESUPUESTOS**

EL PRESUPUESTO

Facilitador:

MSc. Ing. Iván Turmero

Autores:

**Ing. Lorenzo Santangelo
Ing. Johanna Valbuena
Ing. Edgardo Bravo
Ing. Humberto Carrillo**

PUERTO ORDAZ, ABRIL DE 2008

1.- DEFINICIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO

Un presupuesto puede definirse como *la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia*. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado.

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

Presupuestar como palabra análoga para este estudio resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de un negocio, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

2.- OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden lograr y controlar con la elaboración, diseño e implementación de los presupuestos son los siguientes:

- Obtener una guía de acción
- Permite comparar lo real con lo planificado
- Evaluar la actuación de la compañía
- Optimizar el empleo económico de los recursos
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos

3.- FUNCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

De manera ideal la Gerencia espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

4.- TIPOS DE PRESUPUESTOS

Dependiendo de la finalidad se han creado al menos estos tipos de presupuestos:

a. Por el plazo

Inmediato (hasta 3 meses)

Corto plazo (hasta 1 año)

Mediano plazo (2-4 años)

Largo plazo (general)

b. Por el universo de la información

Presupuesto de gobierno

Presupuesto de sectores productivos

Presupuestos empresariales

Presupuestos-proyectos específicos

c. Por la naturaleza de las informaciones

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras**
Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad 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 de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **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”.

d. Presupuestos financieros específicos

Estados financieros proyectados (Balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas, estado de cambios en la posición financiera).

5.- FUNDAMENTOS DE LA PRESUPUESTACIÓN

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. La participación y el compromiso permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que acercarán los objetivos. Cuando se reciben cifras que no tienen el respaldo y sustento de cómo y con qué recursos se lograrán, difícilmente estos tendrán la validez que el presupuesto exige.

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos:

- Compromiso de la administración
- Sistema de comunicación efectiva
- Sistema participativo
- Estructura organizacional definida
- Expectativas realistas (objetivos y metas)
- Asignación de recursos
- Horizontes de los presupuestos
- Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- Flexibilidad de los presupuestos
- Seguimiento y control
- Contabilidad por responsabilidades

6.- PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Principios de Previsión

- Predictibilidad
- Determinación cuantitativa
- Objetivo.

Principios de Planeación

- Previsión.
- Costeabilidad.
- Flexibilidad
- Unidad
- Confianza
- Participación
- Oportunidad.
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Principios de Organización

- Orden
- Comunicación.

Principios de Dirección

- Autoridad
- Coordinación.

Principios de Control

- Reconocimiento
- Excepción
- Normas
- Conciencia de Costos.

7.- ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.
- Coordinador: Significa que los planes para toda la empresa deben ser preparados en conjunto y coordinadamente.
- Operaciones: Uno de los objetivos principales de los presupuesto es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos en los que se incurrirá.

- Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos futuros, la empresa debe planear los recursos necesarios y su asignación, lo cual se logra, con la planeación financiera.

8.- VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

8.1.- VENTAJAS

- Presiona a que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada
- Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico
- Facilita el control administrativo
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones

8.2.- LIMITACIONES

- Están basados en estimaciones
- Debe ser adaptado a los cambios de importancia que surjan
- Su ejecución no es automática
- No debe tomar el lugar de la administración
- Toma tiempo y costo prepararlos
- No se deben esperar resultados inmediatos

9.- TECNICAS PRESUPUESTARIAS

Las dos técnicas principales son la elaboración de:

- Presupuesto incremental
- Presupuesto de base cero

En los presupuestos incrementales las cifras se basan en aquellos gastos reales del año anterior, con un porcentaje añadido por el aumento de la inflación del próximo año. Éste es un método sencillo que ahorra tiempo, pero que supone un modo «perezoso» y con frecuencia poco preciso. Esta técnica sólo es apropiada para organizaciones en las que los años varían poco en cuanto a actividades se refiere. Muy pocas organizaciones o proyectos dinámicos son tan estables para que esta técnica llegue a funcionarles de manera satisfactoria.

En los presupuestos de base cero, las cifras pasadas no se utilizan como punto de partida. El proceso presupuestario en este caso empieza a partir de cero con las actividades propuestas para el año. El resultado es un presupuesto más detallado y preciso, pero su preparación requiere más tiempo y energía. Esta técnica es esencial para nuevas organizaciones y proyectos, pero quizá sea también la mejor vía de trabajo para una organización dinámica que es muy activa en la aceptación de nuevos retos.

10.- CONSIDERACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la programación, en la ejecución o a ambas.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas.

11.- CLASES DE PRESUPUESTOS

11.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia ínter e intraindustrial, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

Previsión de ventas

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

Presupuesto de ventas, presupongo la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El reparto se realizará por áreas geográficas y por vendedores, para lo cual habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación

de cada área o agente. La presupuestación final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos.

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas.

Control de ventas, el control efectivo puede realizarse mediante el cálculo de desviaciones entre lo presupuestado y lo real, por períodos, por áreas y vendedores, y por productos.

El presupuesto de ventas se puede resumir así:

Presupuesto de Ventas = volumen de ventas estimado x precio unitario esperado

Ventajas del presupuesto de ventas

- Mejorar la penetración en el mercado
- Elevar la efectividad en ventas
- Anticipar las peticiones del consumidor
- Conocer la necesidad de nuevos productos
- Saber de las estrategias de la competencia
- Evaluar los canales de distribución
- Anticipar pedidos a subcontratistas
- Fijar el nivel de actividad del negocio
- Dimensionar el equipo de ventas

11.2.- EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

El presupuesto de producción determina el número de unidades por cada producto a fabricarse para satisfacer las ventas planeadas a través de niveles de inventarios apropiados y a los costos que permitan obtener beneficios esperados.

Debe existir un equilibrio entre ventas, inventarios y producción para que el presupuesto cumpla con el objetivo de proveer los bienes o servicios en condiciones óptimas de cantidades y costos.

El responsable de producción es el Director o Gerente de planta, quien debe conocer y manejar:

- Capacidad de la fábrica
- Capacidad del personal
- Disponibilidad de materiales
- Limitaciones técnicas
- Limitaciones de inversión
- Costos de elementos productivos

Los pasos a seguir en la planificación de la producción pueden ser:

- Determinar el nivel de inventario por producto de acuerdo al plan de ventas y las necesidades de rotación de inventarios.
- Necesidad de producción total y por producto
- Análisis de capacidad de producción
- Determinar la complejidad y duración de los procesos de fabricación
- Revisar las condiciones de instalaciones de la fábrica
- Elaborar el presupuesto de materia prima
- Elaborar el presupuesto de mano de obra
- Elaborar el presupuesto de Gastos de Fabricación
- Elaborar el presupuesto de inversiones (compras de maquinaria, respuestos)

El presupuesto de producción se calcula:

$$\begin{aligned}\textbf{Presupuesto de producción} &= \text{Ventas presupuestadas (unidades)} \\ &+ \text{Inventario final de artículos terminados deseado} \\ &- \text{Inventario inicial de artículos terminados}\end{aligned}$$

11.3.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

El presupuesto de mano de obra debe estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse, razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando horas y costo de mano de obra por tiempo y por producto.

A pesar de que la incidencia en el costo total no sea significativa, su revisión y utilización futura será determinantes para el manejo y rendimiento de la producción, para lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Administración de mano de obra

- Necesidad de trabajadores calificados o no
- Contratación y entrenamiento
- Negociación con el sindicato
- Administración de sueldos y salarios

2. Determinación del costo de mano de obra

- Clasificación en mano de obra directa o indirecta
- Costos normales y extraordinarios
- Métodos de pago de los salarios
- Determinación del listado de mano de obra a utilizarse
- Disponibilidad de tiempos estándares o predeterminados
- Revisión del registro de costos históricos

3. Inclusión de sistemas de mejoramiento de la eficiencia en la mano de obra

- Estudio de tiempos y movimientos
- Costos estándares
- Estimados directos del supervisor
- Efectividad en la contratación
- Entrenamiento y adiestramiento
- Plan de permisos y bonificaciones especiales por resultados
- Informe de horas efectivas trabajadas
- Determinación de los costos de mano de obra por tipo de producto

Desarrollo del presupuesto de mano de obra

En el desarrollo del presupuesto de mano de obra se debe considerar los siguientes aspectos:

- El tiempo necesario para fabricar una unidad de producto
- Costo de mano de obra que en presupuestos se denomina tasa salarial

El tiempo necesario esta dado por el Gerente de producción a través de experiencias anteriores, estudio de tiempos y movimientos, tiempos estimados por los supervisores de producción o por la contratación de un grupo asesor externo.

La tasa salarial resulta de la suma de los sueldos mas bonificaciones sociales, bonificaciones alcanzadas por contrato colectivo, todo esto dividido para las horas que tiene el mes. Es necesario establecer además una tasa salarial promedio clasificando a los obreros de acuerdo a su sueldo percibido en cada departamento o proceso, considerando su mayor o menor eficiencia.

El presupuesto de mano de obra se calcula de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}\text{Presupuesto mano de obra} &= \text{Producción presupuestada} \\ &\quad \times \text{ horas mano de obra por producto} \\ &= \text{Total horas mano de obra presupuestada} \\ &\quad \times \text{ costo por hora de mano de obra} \\ &= \text{Presupuesto de mano de obra}\end{aligned}$$

11.4.- PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA

La materia prima es un elemento que constituye de mayor incidencia en los costos de los productos fabricados, por esta razón la elaboración del presupuesto de materia prima tiene como objetivo determinar las necesidades de materia prima con un nivel adecuado de inventarios y una razonable compra de la materia prima.

El momento de determinar la necesidad de materia prima existen casos en los que la calificación de los materiales a utilizarse pueden tener dificultades como:

- La conformación del producto
- Los nuevos productos
- Los lotes de producción
- Los porcentajes de desperdicios

El presupuesto de compras de materia prima es uno de los primeros presupuestos de costos que debe prepararse, ya que las cantidades por compras y los planes de entrega deben establecerse rápidamente, para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten.

Por lo general se dispone de una hoja de especificaciones o formulación para cada producto que muestre el tipo y la cantidad de cada material directo por unidad de producción.

Con base a esa lista, el departamento de compras prepara los programas de compras y entregas, los que deben estar en estrecha combinación con el presupuesto de producción y con los programas de entrega del proveedor.

El presupuesto de suministros de materiales indirectos se incluye en el presupuesto de los costos indirectos de fabricación

Para la elaboración del presupuesto de compras se requiere contar con la siguiente información:

- Presupuesto de producción en unidades
- Inventario final de materia prima en unidades
- Inventario inicial real en unidades
- Precio de compra por unidad

11.5.- PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACION

En todas las actividades existen costos y cargos que se los puede identificar a que producto o servicio en particular corresponden, sin embargo, existe un grupo de costos y gastos (fijos y variables) que sirven para la producción, pero que su identificación específica respecto a qué producto o bien corresponde es difícil precisar. Si la administración desea eliminar distribuciones de los costos y gastos indirectos que provoquen bienes o servicios subsidiados en perjuicio de otros, se debe procurar definir criterios de asignación de costos que arrojen valoraciones de productos y/o servicios mas ajustados a la realidad, ya que sobre esa base se tomarán decisiones.

A continuación se presentan grupos de costos que por su influencia e interpretación en los presupuestos requieren ser analizados en detalle:

- Costos fijos, variables, semivARIABLES
- Costos directos e indirectos
- Costos controlables y no controlables

Los problemas usuales en el manejo de la carga fabril están en la determinación de las bases de distribución

a) Departamento de servicios

- Reparación y mantenimiento - No. de horas reportadas
- Departamento de energía - Kw por hora
- Departamento de compras - No. de pedidos
- Administración de planta - No. de empleados

b) Departamentos productivos

- Unidades productivas
- Horas de mano de obra directa
- Horas máquina
- Importe de mano de obra directa
- Materia prima consumida

Para la elaboración del presupuesto de costos indirectos de fabricación es necesario determinar la tasa de aplicación de costos indirectos en función de las diferentes bases de aplicación (horas mano de obra directa, horas máquina, costo materia prima, costo mano de obra, unidades a producir).

11.6.- PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN

11.6.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

En algunas compañías las actividades legales y de tesorería están combinadas, en otras operan por separado, el departamento de créditos puede estar incluido en la función de contabilidad, tesorería o ventas.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal,

gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

La dificultad de reparto no permite crear ninguna unidad de medida que los recoja, ya que ello debería realizarse a través de un sistema admitido por los demás departamentos que reciban su gasto. Es sin duda el área que plantea mayores dificultades, solo los gastos generales permiten utilizar unidades homogéneas de reparto, como por ejemplo el teléfono.

El control de las realizaciones únicamente puede efectuarse por medio de un análisis de las desviaciones en términos absolutos por naturalezas.

11.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION

Este presupuesto englobará todos los gastos que por promoción, administración comercial, venta directa o costos de la sección de expediciones se produzcan en la distribución de los productos. Será imprescindible realizar una separación de los gastos por naturalezas y con carácter departamental.

- Promoción: publicidad y material de promoción
- Red de ventas: sueldos y comisiones de la red de venta, y demás gastos varios que los vendedores produzcan.
- Administración comercial: sueldos, gastos de oficina, suscripciones, etc., es decir todos los gastos comerciales de carácter administrativo y de apoyo a la venta directa.
- Expediciones: sueldos, transporte sobre ventas, embalajes y demás material auxiliar

Las cuatro categorías de gastos descritas pueden o no considerarse repercutibles a los productos y estimarse como costos del período.

Su división permite dar a cada responsable los medios necesarios para el ejercicio de su actividad. El problema se presenta cuando quiere medirse la actividad de cada sección, ya que su determinación posibilitará el reparto.

- Promoción: en función del costo de los medios utilizados, dividiéndolo por el producto o líneas de producto que lo originan.
- Red de ventas: volumen de ventas por agente o área geográfica
- Administración comercial: no es posible medir su actividad por ninguna variable homogénea, debido a la diversificación de tareas que realiza.
- Expediciones: el número de unidades, valor o peso de los productos facturados permitirá repartir sus gastos.

El ejercicio de un análisis de rentabilidad puede aplicarse con objeto de determinar los márgenes por producto, facilitando así su distribución por clientes, canales de distribución, pedidos, áreas geográficas, vendedores y productos.

El control de los gastos de ventas implica el cálculo de desviaciones y análisis de las diferencias más significativas, imputando a cada responsable la justificación de sus gastos.

11.6. 3 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago.

La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

El presupuesto de gastos financieros podría establecerse en función de las ventas brutas y efectuarse así el reparto en función de las ventas presupuestadas por productos.

Es difícil ejercer un correcto control de gastos financieros, ya que son muchas las variables susceptibles de provocar fluctuaciones. Las desviaciones serán un indicador de gestión financiera.

11.7.- FLUJO DE CAJA

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes. Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo. Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa esta en función de dos dimensiones: el tiempo necesario para convertir el activo en efectivo y el grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.
- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.

12.- ANALISIS DE VARIACIONES

Al analizar un estado de resultados proyectado y compararlo con los resultados reales de un año, se observarán generalmente variaciones en la utilidad bruta, esta variación se debe principalmente a variaciones de volumen, precio y mezcla de producto.

La variación de volumen, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta el hecho de vender mas o menos que lo presupuestado, suponiendo que no hay variación en el precio del presupuesto o en la mezcla de producto.

La variación de precio, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre los precios reales y los presupuestados para la cantidad real de productos vendida.

La variación de la mezcla del producto, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre la mezcla del producto real de productos vendida, es decir, la proporción de cada producto en el total, y la mezcla presupuestada.

La variación de volumen puede dividirse aun más, en una variación del mercado de la industria y en una participación de la variación en el mercado.

13.- LOS PRESUPUESTOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El plan para mejorar las utilidades es un esfuerzo estudiado para mejorar la actuación de las divisiones que no alcanzan su potencial de utilidades. Se ocupa de la eliminación de las fugas de utilidades que impiden que una división obtenga el máximo de rendimiento de la inversión. A través de la presupuestación se puede orientar la toma de decisión respondiendo preguntas tales como:

- ¿Cuan cerca estoy de cumplir mis objetivos?
- ¿Dónde se están produciendo los mayores ingresos o pérdidas?
- ¿Cuáles son mis unidades de negocio más rentables?
- ¿Cuál es la evolución de mi tasa de morosidad?
- ¿Puedo financiar nuevas inversiones?
- ¿Cómo están evolucionando mis indicadores de gestión?

El objetivo es buscar la mejora de utilidades, lo cual se logra mediante:

- Aumento de las ventas
- Una mejor mezcla de producto
- Reducción de los costos
- Minimización de la inversión de capital

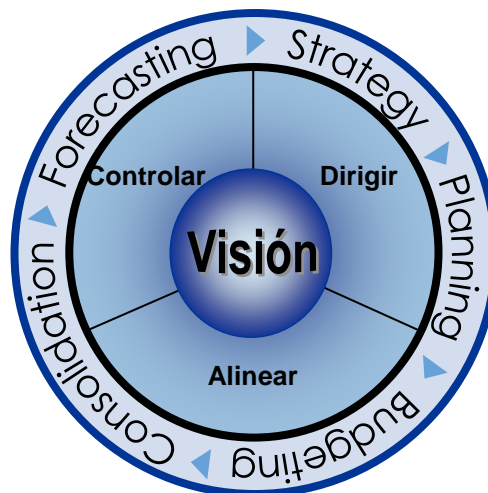


Figura 1: Ciclo de visión estratégica de mejora y optimización de la utilidad a través de la presupuestación

Un plan eficaz para mejorar las utilidades debe tener las siguientes características:

- El plan debe estar compuesto por propuestas específicas, se debe indicar claramente el efecto esperado de cada propuesta sobre las utilidades, así como la persona responsable de su realización.
- Debe establecerse un objetivo mínimo de rendimiento de inversión para cada división y normas de actuación para cada planta y cada función dentro de la planta.
- El plan para mejorar las utilidades debe proyectarse suficientemente hacia el futuro para permitir el logro de las mejoras especificadas.
- Debe considerarse la función de mejora de utilidades en la estructura de la organización. Deben establecerse comités encargados de la mejora de utilidades en distintos niveles de la compañía para aprobar las propuestas y para controlar su realización.
- Debe existir un procedimiento de informes que revele la medida en que se está logrando cumplir con el plan para mejorar las utilidades.

La etapa de preparación de los presupuestos debe constituirse en la oportunidad de constatar cómo se está manejando la empresa y cómo se debería hacer para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica. La evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permite considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc. Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También

los presupuestos colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

Los presupuestos de operación y financiero, permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado a través del estado de resultados presupuestado, del estado de situación financiera presupuestado y del flujo de efectivo presupuestado.

14.- ¿POR QUE SUELEN FRACAZAR LOS PRESUPUESTOS?

- Cuando sólo se estudian las cifras y cuadros del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de los presupuestos y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.

CONCLUSIONES

- 1.-** El elemento base del éxito en una empresa es la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.
- 2.-** Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto período los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.
- 3.-** La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación
- 4.-** El presupuesto debe ser objeto de adaptación constante, siendo un medio de evaluación, proporcionando las pautas de posibles deficiencias así como señalando los objetivos que se persiguen con el mismo
- 5.-** El presupuesto debe constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, contribuyendo a que la misma sea más objetiva.
- 6.-** El presupuesto conforma una de los principales instrumentos estratégicos de toda organización que permite identificar desviaciones y oportunidades de mejora.