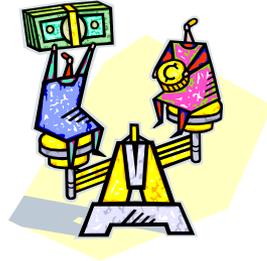




U
N
E
X
P
O

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ ANTONIO JOSÉ DE SUCRE ”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA FINANCIERA

Presupuesto Empresarial

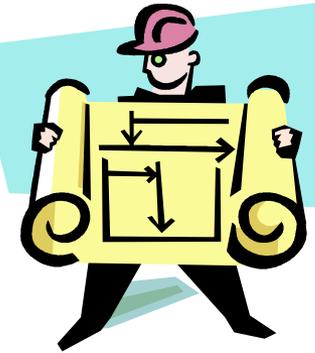


Profesor:
Ing. Andrés Eloy

Integrantes:
Fonseca, Carmen
Jiménez, Jonathan
Meza, Sarah
Millán, Eliana
Rosas, Laura

CIUDAD GUAYANA, JUNIO DE 2010

Presupuesto Empresarial



Definición

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.



Presupuesto Empresarial

Funciones de los Presupuestos

- Se relaciona con el control financiero de la organización.
- Pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.



Presupuesto Empresarial



Importancia

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Con los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas a lo que realmente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a un determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro



Presupuesto Empresarial

Objetivos de los Presupuestos



Planificar



Coordinar

Controlar



Presupuesto Empresarial

Finalidades

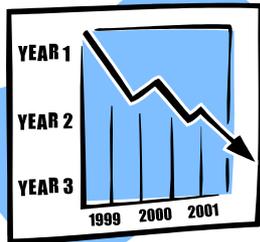
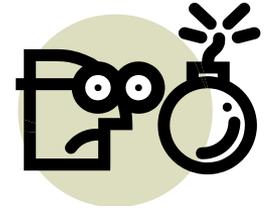
- Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la empresa.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.



Presupuesto Empresarial

Motivos del Fracaso

Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.



Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden el papel en el logro de las metas.

TÉCNICAS DE PRESUPUESTACIÓN

Presupuesto Rígido

- Los presupuestos fijos son estados de costos o gastos que muestran los costos fijos, es decir, los que no varían con la producción o la actividad de fabricación o ventas. Se acumulan con el transcurso del tiempo y permanecen constantes en valor durante un período a corto plazo dado, dentro de un rango pertinente de actividad.



TÉCNICAS DE PRESUPUESTACIÓN

Presupuesto Flexible

Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas



TÉCNICAS DE PRESUPUESTACIÓN

Diferencia entre presupuesto Flexible y Rígido

Flexible: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

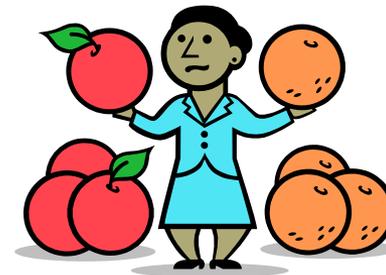
Rígido: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad

Varia en determinados plazos al transcurrir del tiempo

No varia al paso del tiempo

Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

Este se utilizaba antiguamente en el sector público.



Presupuesto Privado

Es un instrumento de planificación que elaboran los entes privados, mediante el cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos necesarios para su consecución y se establecen los mecanismos de coordinación y control; todo acorde con ciertos objetivos estratégicos pre-establecidos . En el presupuesto privado se prevén en primer lugar los ingresos y posteriormente se definen los costos y gastos necesarios para lograr tales ingresos



Características del Presupuesto Privado

1

- Sus ingresos provienen dependiendo de la actividad que realicen (ventas, servicios prestados)

2

- Es un instrumento gerencial, es utilizado, elaborado y analizado por los gerentes.

3

- Es un programa financiero.

4

- Hace estimaciones previas de sus futuros ingresos.

5

- Está encaminada a la obtención de ganancias.

6

- Son lucrativo, siempre es su objetivo.

Diferencias entre Presupuesto Público y Privado

Características	Presupuesto Público	Presupuesto Privado
Objetivo	Cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social del país	Alcanzar la mayor rentabilidad sobre la inversión
Excedentes de ingresos sobre gastos	Se reinvierten en la sociedad	Incrementan el patrimonio de la empresa
Difusión de la información	El presupuesto es de conocimiento público	El presupuesto es de conocimiento privado
Flexibilidad en su formulación	Rígida (ceñirse a lo establecido en la ley)	Es flexible
Control	La acción control es más rigurosa	La acción control es menos rigurosa

Diferencias entre Presupuesto Público y Privado

Características	Presupuesto Público	Presupuesto Privado
Influencia de las decisiones	Afectan la política fiscal, económica y cambiaria	Afectan a la empresa y su entorno
Punto de equilibrio	Se formula con equilibrio	Se obtiene para determinar el nivel mínimo de actividad
Técnica presupuestaria	Presupuesto por proyectos	Cualquiera

Gerencia y Sistema Presupuestario



El sistema presupuestario es el conjunto de normas, principios y procedimientos que dirigen un presupuesto, los cuales conllevan a una empresa al logro de los objetivos establecidos en un plan.



La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en gran parte de la planificación. La Gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

1

- Encaminar su gestión hacia la obtención de una mayor rentabilidad de capital.



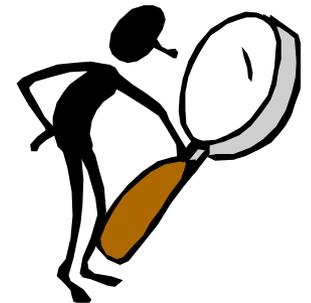
2

- Interrelacionar las actividades de la empresa (compra, producción, distribución) con el fin de lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad y de responsabilidades.



2

- Fijar políticas, examinar sus actuaciones respecto de las mismas y replantearlas en caso que no cumplan con las metas para las que fueron propuestas.



La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión de la gerencia a corto plazo, constituye:



Una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos.



Formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.



Sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal



Confiere un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Presentación e Instalación de un Sistema Presupuestario

El proceso de planificación de un sistema presupuestario de una empresa varía dependiendo del tipo de organización de que se trate; sin embargo, de carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

1

• Pre-Planeación



En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

2 • Preparación del Presupuesto



Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. Una vez que cada departamento recibe el plan de operación anual previamente aprobado, cada gerente encargado debe preparar el plan del año siguiente.

3 • Ejecución del Presupuesto



En esta etapa el director de presupuesto tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas de Departamentos en aras de asegurar el logro de los objetivos contemplados. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

4

• Control



Esta es la última fase del proceso y, como su nombre lo indica, su fin es conocer qué tanto se apegan los resultados obtenidos a lo presupuestado, lo cual sirve como una manera de evaluar el desempeño de los subordinados.

Esta fase se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto para el siguiente año, el cual se irá comparando con los informes periódicos que se elaboren por cada departamento para comparar lo real contra lo presupuestado y detectar las variaciones o desviaciones.

5

• Evaluación



Al culminar el periodo del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Presupuesto Financiero



Es el estudio mediante el cual se identifican los diferentes costos y el monto para la iniciación de cualquier proyecto empresarial, es decir, se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de realización, el costo de tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Comprende el análisis de la inversión, la proyección de los ingresos, gastos y las formas de financiamiento.

El Presupuesto Financiero Comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egresos)
- Caja final
- Caja inicial
- Caja mínima



El Presupuesto Financiero determina:

1

- La cantidad de fondos con los que cuenta la empresa.

2

- El buen funcionamiento de la empresa o si es necesario adquirir un préstamo.

3

- Demuestra la viabilidad y solidez del negocio.

4

- El monto necesario de inversión que requiere el proyecto.

5

- El período de repago.

El Presupuesto financiero incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como erogaciones capitalizables.



1

• Presupuesto de Tesorerías



Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También recibe el nombre de presupuesto de caja o movimiento de fondos porque en él se trata de hacer una posible previsión de los recursos que entrarían a aumentar el efectivo de la empresa (ya sea por venta de activos, por aumento de pasivos y/o aumento de capital) y la posible aplicación que se piense darles.

- Presupuesto de erogaciones capitalizables

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá más o menos el importe de las construcciones de nuevos edificios, ampliación de departamentos productivos. Sirve como medio de evaluación de las posibles alternativas de inversión así como para conocer el monto de los fondos que se requieren y su disponibilidad en el tiempo.



Presupuesto de Ventas



Es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización. El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos

Componentes de los Presupuestos de Ventas

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

Pasos para elaborar un Presupuesto de Ventas

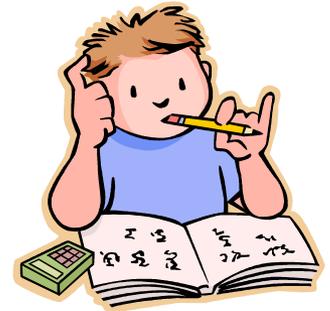
1

- Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un período determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.



2

- Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos.



3

- Se procede a elaborar el presupuesto de ventas tratando de dividirlos por zonas, líneas, etc., para su fácil manejo. Posteriormente, una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a los departamentos de la organización para preparar el presupuesto de insumos.



Ventajas del Presupuesto de Ventas



Se utilizan las experiencias del personal conectado con el mercado.

Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder de sus resultados.

Permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y período.

Facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de las variaciones.

Desventajas del Presupuesto de Ventas



Los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de que no mantienen independencia mental necesaria.



Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas lo que podría resultar costoso para la entidad.



PRESUPUESTO DE GASTOS RELACIONADOS CON LAS VENTAS

Los gastos de ventas están formados por diferentes partidas, algunas fijas y otras variables. Los principales gastos fijos son salarios y depreciación; los principales gastos variables, como comisiones y publicidad, se basan en las cifras en dinero por concepto de ventas, y por tanto, varían directamente con las ventas

Para elaborar dicho presupuesto es condición importante tener presente :

- Al Personal de Ventas
- Sueldos
- Comisiones



El volumen de ventas de cada cual depende de factores básicos que inciden en la demanda de los productos. Ellos son:



PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN E INVENTARIO

Determinado el presupuesto de ventas, se debe elaborar el plan de producción. Éste es muy importante, ya que de él depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.



Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización, hay que considerar las siguientes variables:

Ventas presupuestadas de cada línea.

Inventarios finales deseados para cada tipo de línea.

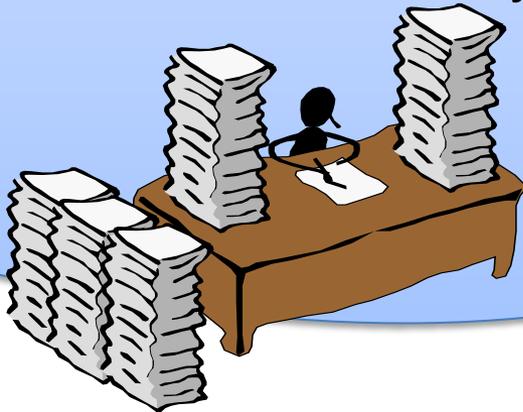
Inventarios iniciales con que se cuente para cada línea.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN E INVENTARIO

Entonces, los presupuestos de producción e inventarios son un estimado de la cantidad de artículos que hay que fabricar durante el período del presupuesto, por lo tanto al desarrollarlo, el paso es trazar políticas concernientes a los niveles de inventarios, consecutivamente determinar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el período presupuestario y por último distribuir o prorratear esta producción entre los períodos intermedios.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN E INVENTARIO

El presupuesto de producción e inventario no persigue establecer la cantidad y fechas precisas de la producción que ocurrirán durante el período del presupuesto, sino más bien la conversión del volumen de ventas planeado en la capacidad de producción planeado como base para planificar y preparar los presupuestos de los distintos aspectos de la función de fabricación, tales como: necesidades de capacidad de fábrica, necesidades de materias primas, fechas de las compras, necesidades de mano de obra y sus costos y gastos indirectos de fabricación.



Entre los principales objetivos que busca este tipo de presupuesto destacan:

- ❖ Asegurar la producción de artículos terminados, en cantidades suficientes como para satisfacer la demanda esperada.
- ❖ Regularizar el volumen de los inventarios, de manera que no resulten ni en exceso ni en defecto.
- ❖ Estabilizar el ritmo de producción, para obtener economía.
- ❖ Evidenciar las insuficiencias posibles de las capacidades de instalación de la planta, para corregirlas a tiempo, con nuevos activos fijos.
- ❖ Predeterminar los costos y los requerimientos de: mano de obra, materiales y gastos de fabricación.
- ❖ Programar los requerimientos de personal, para evitar la inestabilidad del mismo, reducir los gastos de entrenamiento y definir la política de desarrollo de personal.
- ❖ Regularizar la política de compras y similares.

PRESUPUESTO DE COMPRA Y MATERIALES DIRECTOS.

PRESUPUESTO DE COMPRA



Es aquel que especifica tanto las unidades a comprar como el costo resultante de cada materia prima y las fechas de entrega requerida.

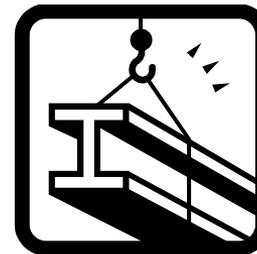
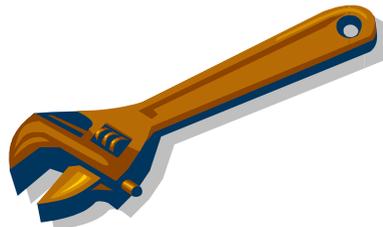


PRESUPUESTO DE COMPRA Y MATERIALES DIRECTOS.



Dentro de los objetivos que busca alcanzar el presupuesto de compras destacan:

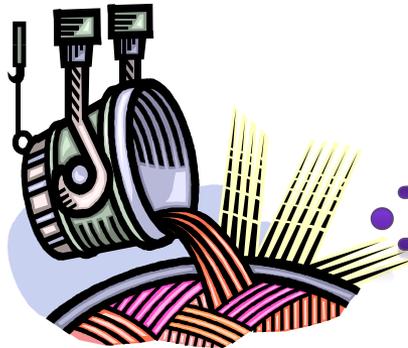
- ❖ Adaptarse a las políticas de la administración en lo referente a los niveles del inventario de materiales.
- ❖ Determinar el número de unidades y las fechas en que han de adquirirse los distintos tipos de materiales.
- ❖ Estimar el costo unitario de cada tipo de material y partes que vayan a comprarse.



PRESUPUESTO DE COMPRA Y MATERIALES DIRECTOS.

Presupuesto de materiales Directos.

Los presupuestos de materiales directos especifican las cantidades de materiales de cada materia prima necesaria para la producción planificada, como también debe incluir especificaciones en cuanto a cada materia prima, por períodos, por productos y por departamentos. A través del tiempo los materiales se han clasificado en:



•INDIRECTOS

•DIRECTOS



PRESUPUESTO DE COMPRAS Y MATERIALES DIRECTOS

Sin embargo, el presupuesto de materiales se referirá a los materiales directos, quedando los indirectos para los gastos de fabricación. Dentro de los objetivos más importantes resaltan:

- ❖ Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al Departamento de Compras, para que planifique y controle las adquisiciones de las mismas.
- ❖ Suministrar información básica para establecer y mantener los niveles de inventarios de materiales.
- ❖ Informar sobre los requerimientos de materiales, con miras de planificar las necesidades de efectivo para su compra.
- ❖ Determinar los requerimientos de materiales, para valorar este importante elemento de costo, en la producción presupuestada.
- ❖ Aportar datos para el control del manejo y consumo de los materiales.



Indudablemente, los presupuestos de materiales directos son muy importantes, ya que a través de él, podrá saberse la cantidad justa y necesaria de materiales y en el tiempo indicado para la fabricación de un producto, es decir, colabora con el presupuesto de compras en el momento de calcular cuál será el costo de los materiales solicitados por los respectivos centros de costos.

No obstante, el principal propósito que se persigue con el desarrollo de las necesidades detalladas de materias primas y partes para la producción planificada, es el de proporcionar los datos necesarios para desarrollar los otros presupuestos.



PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.



Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.



PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA



Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar cuánto costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo de mano de obra.

DENTRO DE LOS OBJETIVOS QUE BUSCA ALCANZAR EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRAS DIRECTA SE ENCUENTRAN:



- Facilita el control administrativo de la mano de obra directa y de sus costos.
- Deduce el valor estimado de costo total de la producción presupuestada.
- Advierte con antelación de las futuras exigencias de efectivo para financiar este elemento de costo, mediante la elaboración del presupuesto de caja, ya que este elemento ha de pagarse en efectivo.
- Notifica al departamento de personal, en cuanto a las exigencias de cantidad y tipo de personal requerido, para el consecuente reclutamiento, adiestramiento, entre otros.
- Pronostica la mano de obra directa que se solicitará en el proceso de manufactura, en términos de cantidad y calidad de trabajadores necesarios para elaborar el volumen de producción programada en el presupuesto respectivo.

Presupuestos de costo de fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta interviene en toda etapa del proceso de producción, son costos que se deben cargar al producto.



Se basa principalmente en:



Presupuestos de gastos administrativos

Funciones de
Ata Gerencia

Las funciones que se incluyen en el presupuesto administrativo varían según:



Presupuestos de gastos administrativos

Empresas grandes

Empresas pequeñas

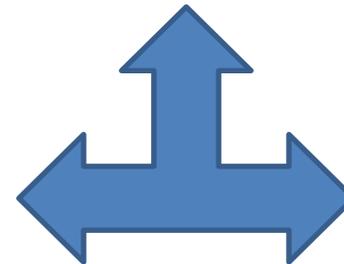
Departamento Legal



Impuestos



Auditoría Interna



EXPERTOS AJENOS



Seguros



Presupuestos de gastos administrativos

En referencia a los objetivos que busca están:

- ✓ Evitar que los gastos administrativos cuyos montos sean exagerados, queden justificados cuando se midan por el volumen de negocios realizados.
- ✓ Programar los requerimientos de personal para evitar la inestabilidad del mismo.



- ✓ Reducir los gastos innecesarios para llevar un mejor control de las verdaderas necesidades por área o departamento de la empresa.
- ✓ Señalar las necesidades de financiamiento y el indiscutible elemento de planificación y control, que debe constituir todo presupuesto.

Presupuesto de Capital

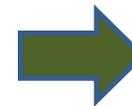
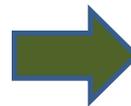
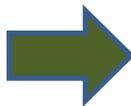
El proceso de presupuestación de capital puede concebirse como la interrelación de cinco pasos o etapas:

1. Presentación de proyectos



2. Análisis

Determinar:



Presupuesto de Capital

3. Toma de decisiones



4. Aplicación

Los desembolsos menores, la implantación puede resultar rutinaria, pero en el caso de los gastos mayores se requiere un control más estricto a fin de comprobar que lo propuesto y lo aprobado se adquiere, en realidad, de acuerdo con los costos presupuestados

5. Revisión

Es la revisión o seguimiento de los resultados a lo largo de la fase de operaciones de un proyecto

Proceso de elaboración del presupuesto capital.

Cuando una empresa hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, esperando a cambio beneficios futuros. Algunos ejemplos incluyen la inversión en activos como en equipos, edificios y terrenos, así como la introducción de un nuevo producto, un nuevo sistema de distribución.

El éxito futuro de la empresa dependen de las decisiones de inversión que se tomen en la actualidad.

Si un proyecto de inversión obtiene más de lo que los mercados financieros requieren que obtengan por el riesgo involucrado, se crea el valor. Las fuentes de creación de valor son el atractivo de la industria y la ventaja competitiva.

La Elaboración del Presupuesto de Capital involucra:

✓La generación de propuesta de proyectos de inversión, consistente con los objetivos estratégicos de la empresa.

✓La estimación de los flujos de efectivo de operaciones, incrementales y después de impuestos para el proyecto de inversión

✓La evaluación de los flujos de efectivo incrementales del proyecto.

✓La selección de proyectos basándose en un criterio de aceptación de maximización del valor.

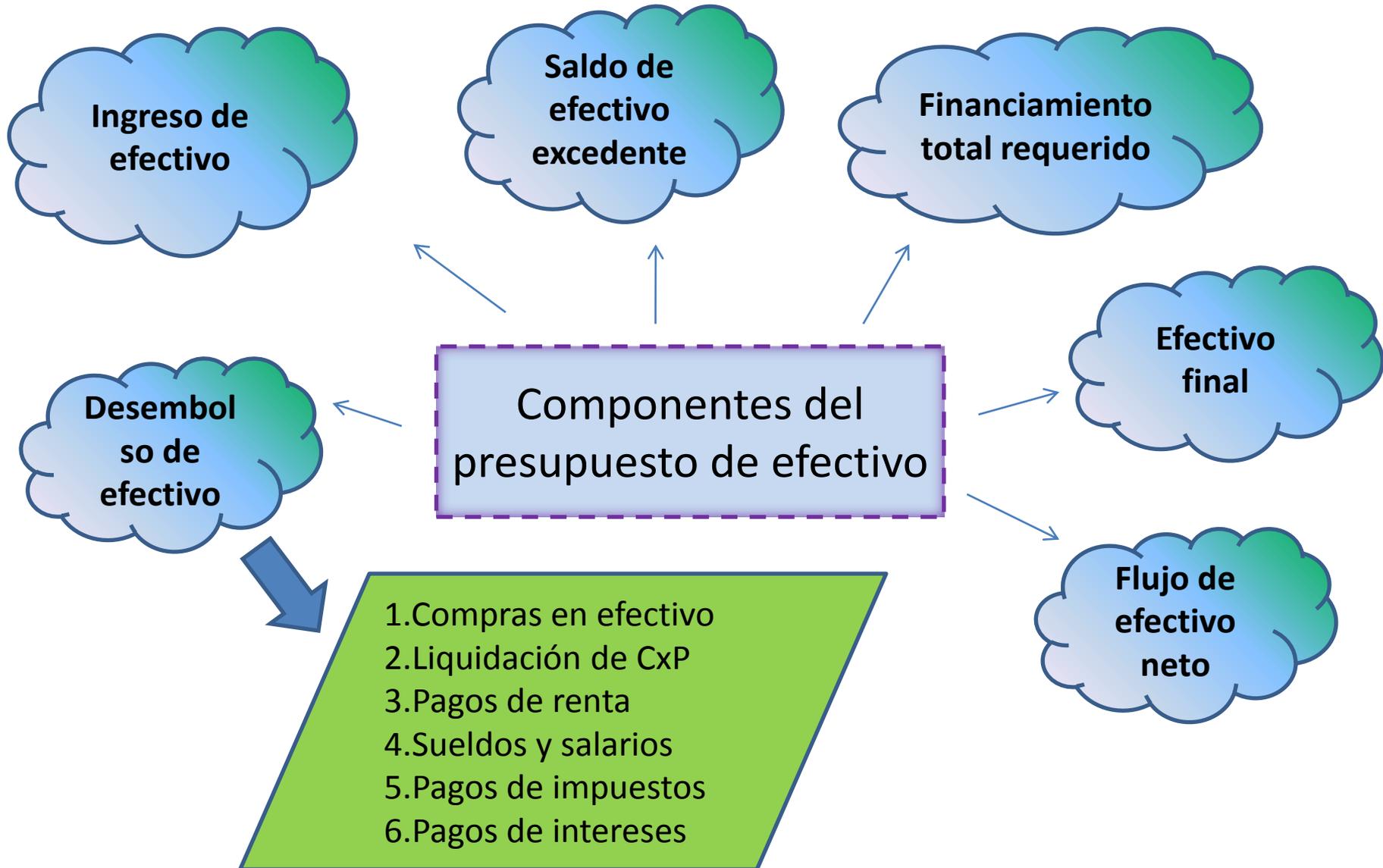
✓La reevaluación continua de los proyectos de inversión implementados y el desempeño de auditorías posteriores para los proyectos completados.

Presupuesto de Efectivo

El presupuesto de efectivo o caja se reconoce como una herramienta gerencial básica, y la cuidadosa planeación del efectivo se considera de rutina en una gerencia eficiente. Por lo general, estos presupuestos ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que puedan poner en peligro la posición de crédito de la compañía o posiblemente violar las provisiones de un contrato de valores.



Presupuesto de Efectivo



Presupuesto Maestro



En términos generales el presupuesto maestro es el resumen de los objetivos de todas las funciones de una organización, que incluye ventas, producción, distribución y finanzas; es decir, presupuesto incremental basado en las actividades reales alcanzadas en el período anterior más las expectativas para el período próximo. El presupuesto maestro proporciona:

Proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo

Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico.

Beneficios del Presupuesto Maestro



1

- Define objetivos básicos de la empresa.

2

- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.

3

- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.

4

- Facilita el control de las actividades.

5

- Permite realizar un auto análisis de cada período.

6

- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones del Presupuesto Maestro

El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.



El presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.



Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.



Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

PRESUPUESTO MAESTRO.



En términos generales el presupuesto maestro es el resumen de los objetivos de todas las funciones de una organización, que incluye ventas, producción, distribución y finanzas; es decir, presupuesto incremental basado en las actividades reales alcanzadas en el período anterior más las expectativas para el período próximo.

Un presupuesto maestro consta de los siguientes componentes:

- Presupuestos de Operación:
 1. Ventas.
 2. Producción.
 - a. Compras de materiales directos.
 - b. Consumo de materiales directos.
 - c. Mano de obra directa.
 - d. Costos indirectos de la fabricación.
 3. Costo de los artículos vendidos.
 4. Gastos de ventas.
 5. Gastos administrativos.



PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS.

Aproximadamente, al mismo tiempo que se prepara el presupuesto de compras y se piden los materiales directos requeridos, es necesario preparar el presupuesto de consumo de materiales directos para propósitos del presupuesto. Este presupuesto es una herramienta útil en la planeación de las actividades operacionales.



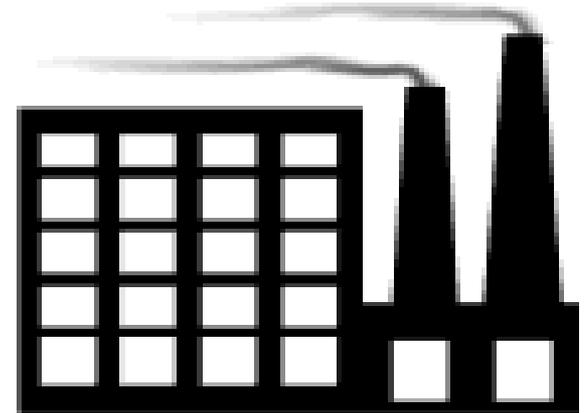
PRESUPUESTO DEL COSTO DE LOS VENDIDOS ARTÍCULOS.

Las partes que constituyen el presupuesto del costo de los artículos vendidos pueden tomarse de presupuestos individuales previamente descritos y ajustados por los cambios en inventario.



PRESUPUESTO MAESTRO.

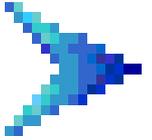
- Presupuesto de Efectivo:
 - Pronósticos de entradas de efectivo.
 - Pronósticos de salidas de efectivo.
 - Presupuesto de caja.
- Presupuestos de Inventarios:



BENEFICIOS

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada período.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

El Presupuesto como Instrumento de Control.



El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la gerencia general.



Respaldo o Corrección del Presupuesto.

Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente. Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL.

VENTAJAS.

- La estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados.
- El mejor aprovechamiento de sus recursos.
- El equilibrio de la estructura financiera.
- Medición de la eficiencia de las operaciones.
- La delimitación de responsabilidades, dando lugar a tomas de decisiones operativas y bien basadas, para obtener superaciones.



LIMITACIONES.

- En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- Cuando se ha tenido algún tiempo en ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- No ir más allá de su campo de acción.

VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL.

DESVENTAJAS.

Su fracaso muchas veces es producto de distintas causas como las siguientes:

- Desconocimiento de la empresa.
- Desconocimiento de los planes o políticas.
- Mala organización y coordinación general.
- Inadecuado sistema de contabilidad y costos.
- Falta de apoyo directivo.
- Mala determinación de la capacidad productiva, etc.
- Poca flexibilidad.



- **Presupuesto de Ventas.**

$$\text{Presupuesto de Ventas} = \text{Unidades} \times \text{Precio de Venta / Unidad}$$

- **Presupuesto de Producción.**

$$\begin{aligned} \text{Presupuesto de Producción (unidades)} &= \text{Presupuesto de Ventas (unidades)} \\ &+ \text{Inventario Final Deseado (unidades)} - \text{Inventario Inicial (unidades)} \end{aligned}$$

- **Presupuesto de Compras y Materiales Directos.**

Compra de Materiales Directos Requeridos.

$$\begin{aligned} \text{Compra de Materiales Directos Requeridos (unidades)} &= [\text{Presupuesto de Producción (unidades)} \\ &\times \text{Materiales Directos requeridos para producir una Unidad}] + \text{Inventario Final Deseado (unidades)} \\ &- \text{Inventario Inicial (unidades)} \end{aligned}$$

Costo de Compra de Materiales Directos

$$\begin{aligned} \text{Costo de Compra de Materiales Directos} &= \text{Compra de Materiales Directos Requeridos (unidades)} \\ &\times \text{Precio de Compra por Unidad} \end{aligned}$$

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO.

- **Presupuesto de Consumo de Materiales de Directos.**

*PresupuestodeConsumodeMaterialesDirectos = MaterialesDirectosRequeridos(unidades)
xCostoUnitariodeMaterialesDirectos*

- **Presupuesto de Mano de Obra.**

PresupuestodeManodeObra = UnidadesdeProducciónRequeridasxHHxCostoHH

- **Presupuesto de Costos de Fabricación**

*PresupuestodeCostodeFabricación = CostosIndirectosFijosTotales
+ (TotaldeHHpresupuestadasxTasadeCostosVariablesHH)*

- **Presupuesto de Inventarios Finales.**

PresupuestodeInventariosFinales = InventarioFinal(unidades)xCostoEstándarporUnidad)

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO.

- **Presupuesto del Costo de los Artículos Vendidos.**

$$\text{Presupuesto de Costo de Artículos Vendidos} = \text{Presupuesto de Consumo de Materiales Directos} \\ + \text{Presupuesto de MO} + \text{Presupuesto de Costo de Fabricación} - \text{Inventario Final}$$

- **Presupuesto de Gastos relacionados con las Ventas.**

$$\text{Presupuesto de Gastos de Ventas} = \text{Gastos Fijos} \\ + [\text{Ventas} \times \text{Tasa de Gastos Variables} (\%)]$$

- **Presupuesto de Gastos Administrativos.**

$$\text{Presupuesto de Gastos Administrativos} = \text{Suma Gastos Fijos}$$

- **Presupuesto de Efectivo.**

$$\text{Saldo Final en Caja} = \text{Saldo Inicial en Caja} \\ + \text{Entradas Presupuestas de Caja para el Período} \\ - \text{Salidas Presupuestas de Caja para el Período}$$

CONCLUSIONES.

- Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.
- La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos.
- Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración (pública o privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) Y de acuerdo con la estructuración contable.
- Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones, bien sean utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes multinacionales y pequeñas empresas.
- Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en el conocimiento de la empresa, la exposición del plan o política, la coordinación para la ejecución del plan o política, la fijación del periodo presupuestal, la dirección y vigilancia; y el apoyo directivo.

CONCLUSIONES.

- El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de éste rubro o asegura la realización de las metas.
- Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.
- Cualquiera sea el volumen de la empresa, el control será la herramienta más útil y permitirá detectar las deficiencias que existen con precisión y rapidez, permitiendo conducir la empresa con mayor seguridad y menor esfuerzo.
- Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente.
- Para implementar efectivamente un sistema presupuestario es necesario el apoyo de la alta gerencia, el diseño adecuado del sistema para solventar las necesidades de la organización y la dirección y supervisión efectiva del sistema.