



**CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ASIGNATURA: Presupuestos

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
DIRECCIÓN PEDAGÓGICA

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2011

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Presupuestos es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Jorge Humberto Luján

Formación Académica: Administrador de Negocios de EAFIT Medellín en 1981. MBA en la Universidad San Pablo (España) en 2011. Experiencia Laboral: Contralor de AkzoNobel para Perú Ecuador y Colombia – 5 años; Gerente Nacional de Riesgos en Alianza Team – 6 años; Gerente Comercial en Socoda – 2 años. Experiencia Docente: Cátedras de Finanzas, Comercio Exterior y Administración en Eafit, Esumer y Escolme.
Jhlg0000@hotmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo

Director de la Escuela Ciencias Empresariales
empresariales.director@remington.edu.co

Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez

Decano del Programa Contaduría Pública
contaduria.decano@remington.edu.co

Octavio Toro Chica

dirpedagogica.director@remington.edu.co

Coordinadora de Medios y Mediaciones

Angélica Ricaurte Avendaño
mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	PROYECTO DE APRENDIZAJE SOBRE INTRODUCCIÓN A LOS PRESUPUESTOS	10
1.1.	Aspectos conceptuales de presupuestos	11
1.1.1.	Definición:	11
1.1.2.	Orígenes y evolución del presupuesto.	11
1.1.3.	Importancia:	12
1.1.4.	Clasificación de los presupuestos.....	12
1.1.5.	Según el sector en el cual se utilicen.....	12
1.1.6.	El Presupuesto Maestro	13
1.1.7.	Presupuesto de Producción	15
1.1.8.	Presupuesto de requerimiento de materiales	15
1.1.9.	Presupuesto de mano de obra	15
1.1.10.	Presupuesto de GGF.....	16
1.1.11.	Presupuesto de gasto de ventas	16
1.1.12.	Presupuesto de Gastos de Administración	16
1.1.13.	Presupuesto de Inversiones	16
1.1.14.	Presupuesto de Flujos de Efectivo	16
1.1.15.	Etapas de la preparación del presupuesto.....	17
1.1.16.	El presupuesto y la gerencia:	18
1.1.17.	Ventajas del presupuesto.....	19
1.1.18.	Metodología para la elaboración del presupuesto	19
1.2.	Implementación del Sistema de Presupuestos	20
1.2.1.	Requisitos para un buen Presupuesto.	20
1.2.2.	Fases del proceso presupuestario.....	23
1.2.3.	Responsabilidades.....	27
1.2.4.	Métodos para la elaboración de presupuestos	28
1.2.5.	Control presupuestal.....	29
1.2.6.	Principios del control presupuestal.....	35

1.2.7. Principales causas de fracaso de los presupuestos.....	37
2. PROYECTO DE APRENDIZAJE SOBRE TIPOS DE PRESUPUESTOS	38
2.1. Presupuesto de Ventas	39
2.1.1. Pasos para realizar un presupuesto de ventas.....	40
2.1.2. Preparar Pronósticos de Ventas	40
2.1.3. Pronósticos de ventas del sector	40
2.1.4. Pronósticos de ventas de la empresa.....	41
2.1.5. Compilar Otros Datos Pertinentes	41
2.1.6. Desarrollo de una Planificación de las Ventas	41
2.1.7. Factores que afectan el volumen de las ventas	42
2.1.8. Los factores de cambio.....	43
2.1.9. Los Factores de crecimiento.....	44
2.1.10. Influencia de la administración.	44
2.1.11. Métodos para pronosticar	45
2.1.12. Análisis Estadísticos.....	45
2.1.13. Métodos de presupuesto	47
2.2. Presupuesto de Producción	48
2.2.1. Presupuesto de Inventarios	48
2.2.2. Presupuesto de Producción	49
2.2.3. Presupuesto de Compras	50
2.2.4. Presupuesto de mano de obra directa.....	51
2.2.5. Presupuesto de gastos de producción	51
2.3. Presupuesto de Gastos.....	52
2.3.1. Presupuestos de gastos de administración.....	53
2.3.2. Presupuestos de gastos financieros netos	55
2.3.3. Presupuestos de gastos de mantenimiento.....	56
2.4. Presupuesto Financiero.....	56
2.4.1. Concepto	56
2.4.2. Períodos Presupuestarios.....	57

2.4.3. Tipos de presupuesto	57
2.4.4. Presupuesto financiero base	57
2.4.5. Presupuesto financiero Operativo	58
2.4.6. Esquemas de elaboración	59
2.4.7. Remuneraciones y cargas sociales	60
2.4.8. Impuestos.....	62
2.4.9. Inversiones en bienes de uso e investigación y desarrollo	62
2.4.10. Saldos iniciales.....	63
2.4.11. Presupuesto financiero operativo.....	64
2.4.12. Alternativa A.....	64
2.4.13. Alternativa B.....	64
2.4.14. Alternativa C.....	64
2.4.15. Alternativa D	64
2.4.16. Alternativa E	65
2.4.17. Alternativa F	65
2.4.18. Actualización y control presupuestario.....	66
2.4.19. Modificaciones de las pautas económicas presupuestadas	66
2.4.20. Adecuaciones de índole exclusivamente financiera	67
3. PROYECTO DE APRENDIZAJE SOBRE TEMAS PERIFÉRICOS AL PRESUPUESTO	69
3.1. Análisis del Punto de Equilibrio.....	70
3.1.1. Punto de equilibrio en pesos y unidades	70
3.1.2. Punto de equilibrio para varios productos o servicios.....	71
3.1.3. Eliminación de productos o servicios.....	72
3.1.4. Punto de Equilibrio Específico.....	73
3.1.5. Punto de equilibrio no lineal	73
3.1.6. Análisis de sensibilidad.....	73
3.1.7. Apalancamiento operativo.....	74
3.2. Costo Estándar	75
3.2.1. Naturaleza del costo estándar	75

3.2.2. Ventajas de los sistemas de costos estándar:	75
3.2.3. Tipos de estándares:	76
3.2.4. Fijación de los estándares:	77
3.2.5. Métodos para determinar los estándares.....	77
3.2.6. Estándares de cantidad de material directo:	77
3.2.7. Estándares de costos de materiales:.....	78
3.2.8. Naturaleza de los estándares de mano de obra:	79
3.2.9. Estándares de la eficiencia de la mano de obra:.....	80
3.2.10. Estándares del costo de la mano de obra:	80
3.2.11. Registro de los costos y variaciones de la mano de obra:.....	81
3.2.12. Asignación de responsabilidades para las variaciones:.....	81
3.2.13. Gastos indirectos de fabricación	82
3.2.14. Producción presupuestada.....	82
3.2.15. Control de los CIF con los estándares	82
3.2.16. Control de calidad	84
4. PISTAS DE APRENDIZAJE	86
5. GLOSARIO	87
6. BIBLIOGRAFÍA.....	89
6.1.1. Fuentes bibliográficas	89
6.1.2. Fuentes digitales o electrónicas	89

1. PROYECTO DE APRENDIZAJE SOBRE INTRODUCCIÓN A LOS PRESUPUESTOS

<http://www.youtube.com/watch?v=Empejfw7Go&feature=related>

OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de la cultura presupuestal, describiendo todos los requisitos para ponerla en práctica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Conocer las posibilidades que representa la cultura del presupuesto en cualquiera de los procesos administrativos que suceden al interior de una organización, especialmente en las etapas de planeación y control.
- ✚ Conocer las condiciones que deben cumplirse para hacer un buen presupuesto, así como las responsabilidades que el mismo implica; los métodos de elaboración y el control presupuestal.

PRUEBA INICIAL

1. ¿Qué es para usted el presupuesto?
2. ¿Qué objeto tiene administrar la empresa con base en presupuestos?
3. ¿Hay algún tipo de organización para la que no apliquen los presupuestos?
4. ¿Qué áreas de la empresa deben hacer presupuesto?
5. ¿Qué relación puede haber entre los presupuestos y la estrategia de la empresa?
6. ¿Qué objeto tiene el control presupuestal?

1.1. Aspectos conceptuales de presupuestos

1.1.1. Definición:

El presupuesto es definido de varias formas:

- ✚ Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.
- ✚ Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.
- ✚ Conjunto ordenado, coordinado y formal de previsiones encaminadas a conseguir objetivos cuantitativos y cualitativos planteados por la organización, en los cuales proyectar su crecimiento y consolidación
- ✚ Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas.

1.1.2. Orígenes y evolución del presupuesto.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar; lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones.

El término presupuesto se deriva del francés **bougette** (bolsa). Dicha acepción intentó perfeccionarse en el sistema inglés con el término **budget** (presupuesto).

En 1930 se desarrolla en Ginebra el 1° Simposio Internacional de Control Presupuestario. En 1948 el departamento de la marina de EEUU presenta un presupuesto de programas y actividades y en 1965 EEUU crea el departamento de presupuesto e incluye herramientas de planeación y control. En la actualidad el sector privado ha desarrollado métodos de planeación empresarial y de control presupuestal, en tanto que el sector público ha colocado la administración presupuestaria en las constituciones de los países, desarrollando leyes y convirtiendo al presupuesto general del estado en un instrumento fundamental de la política fiscal.

El presupuesto es considerado como una herramienta indispensable para la adecuada realización del proceso administrativo.

1.1.3. Importancia:

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

1.1.4. Clasificación de los presupuestos

1.1.4.1 Según la flexibilidad: rígidos, flexibles.

Un enfoque presupuestal fijo o estático estima los costos relacionados con un solo volumen de actividades y no ajusta el presupuesto cuando el volumen real resulta ser diferente; los resultados reales se comparan posteriormente con este presupuesto. La preparación de un presupuesto estático solo es factible cuando una empresa puede estimar su volumen de producción dentro de límites estrechos y los costos se están comportando de manera predecible.

El presupuesto flexible o variable ajusta los ingresos, los costos y los gastos, según los volúmenes básicos que se hayan experimentado y compara estas cantidades con los resultados reales. Estos presupuestos incorporan los cambios observados en el volumen para proporcionar una base válida de comparación con los costos reales.

1.1.4.2 Según el período que cubran

✚ **A corto plazo:** Estos presupuestos se planifican para cumplir el ciclo de operaciones.

✚ **A largo plazo:** Las grandes a empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión como actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, expansión de mercados, etc. Estos presupuestos cubren periodos entre dos y cinco años.

1.1.5. Según el sector en el cual se utilicen

1.1.5.1 Presupuesto público

Lo realizan los gobiernos, estados y empresas descentralizadas para controlar las diferentes dependencias. El presupuesto general del estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del estado, con excepción de los pertenecientes la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Los principios presupuestarios son:

- ✚ **Universalidad:** Los presupuestos contendrán la totalidad de los ingresos y gastos; no será posible compensación entre ingresos y gastos de manera previa a su inclusión en el presupuesto
- ✚ **Unidad:** El conjunto de ingresos y gastos, debe contemplarse en un solo presupuesto bajo un esquema estandarizado; no podrá abrirse presupuestos especiales ni extraordinarios.
- ✚ **Programación:** Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder a los requerimientos de recursos identificados para conseguir los objetivos y metas que se programen en el horizonte anual y plurianual.
- ✚ **Equilibrio y estabilidad:** El presupuesto será consistente con las metas anuales de déficit/superávit fiscal bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo.
- ✚ **Plurianualidad:** El presupuesto anual se elaborará en el marco de un escenario plurianual coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo.
- ✚ **Eficiencia:** La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos.
- ✚ **Eficacia:** El presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo.
- ✚ **Transparencia:** El presupuesto se expondrá con claridad de forma que pueda ser entendible a todo nivel de la organización del estado y la sociedad y será objeto permanente de informes públicos sobre los resultados de su ejecución.
- ✚ **Flexibilidad:** Este será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la programación.
- ✚ **Especificación:** El presupuesto establecerá claramente las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que deben destinar; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo asignado y en propósitos distintos de los contemplados en el mismo.

1.1.5.2 Presupuesto privado

Son los que utilizan las empresas particulares o privadas para el planeamiento de todas las actividades de la organización.

1.1.6. El Presupuesto Maestro

Es el conjunto de todos los presupuestos que se elaboran en un proceso presupuestario. Expresa el plan general de la gerencia e incluye planes, tanto de operaciones como financieros, que interactúan armónicamente, para generar los Estados Financieros Proyectados, acorde con los objetivos y metas de una organización.

- ✚ Presupuesto de ventas.
- ✚ Presupuesto de producción.

- ✘ Presupuesto de requerimiento de materiales.
- ✘ Presupuesto de Mano de Obra.
- ✘ Presupuesto de GGF.
- ✘ Presupuesto gasto de venta.
- ✘ Presupuesto gasto de administración.
- ✘ Presupuesto de inversiones.
- ✘ Presupuesto de flujos de efectivo.

1.1.6.1 Presupuesto de ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Componentes:

- ✓ 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.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas. Si este pronóstico ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables. Por ejemplo, el pronóstico de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compras.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos.

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores; luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

La elaboración de un presupuesto de ventas se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

1.1.7. Presupuesto de Producción

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de ventas y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas proyectado y ajustado por el cambio en el inventario; primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de ventas con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- ✓ Elaborando un programa de producción.
- ✓ Presupuestando las ventas por línea de producción.

Nota: La elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

1.1.8. Presupuesto de requerimiento de materiales

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción. Mientras no se produzca una carencia de materiales la cantidad se puede fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto. La cantidad presupuestada por cada línea debe responder a los requerimientos de producción. El departamento de compras debe preparar un programa que concuerde con el presupuesto de producción; si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomará la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimientos de producción.

1.1.9. Presupuesto de mano de obra

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación. Es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes:

- ✓ Personal diverso.
- ✓ Cantidad horas requeridas.
- ✓ Cantidad horas trimestrales.
- ✓ Valor por hora unitaria.

1.1.10. Presupuesto de GGF

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción; son gastos que se deben cargar al costo del producto.

- ✓ Horas hombre requeridas.
- ✓ Operatividad de máquinas y equipos.
- ✓ Stock de accesorios y lubricantes.

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

1.1.11. Presupuesto de gasto de ventas

Es uno de los presupuestos de mayor cuidado en su manejo, por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero.

Se considera como estimaciones proyectadas que se originan durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación en los mercados.

Características:

- ✓ Usualmente comprende el Marketing.
- ✓ Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- ✓ Asegura la colocación de un producto.
- ✓ Amplía el mercado de consumidores.
- ✓ Se realiza a todo costo.

1.1.12. Presupuesto de Gastos de Administración

Absorbe buena parte del presupuesto global; son estimativos que cubren entre otros rubros las necesidades del personal que le da operatividad al sistema.

Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

1.1.13. Presupuesto de Inversiones

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos. Sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

1.1.14. Presupuesto de Flujos de Efectivo

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado,

recuperaciones de cartera, ingresos financieros, entre otros) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. Se formula en períodos mensuales, trimestrales o anuales.

1.1.15. Etapas de la preparación del presupuesto

1.1.15.1 Preiniciación:

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

1.1.15.2 Elaboración del presupuesto:

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional, se pasa a la etapa en la que los mismos adquieren dimensión monetaria.

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

En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimativos de venta y las políticas sobre inventarios.

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos deben preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.

1.1.15.3 Ejecución:

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

1.1.15.4 Control:

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

1.1.15.5 Evaluación:

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

1.1.16. El presupuesto y la gerencia:

La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo 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:

- ✚ Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- ✚ Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- ✚ Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando esta se relaciona con los fundamentos de la administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables; mediante él se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación

de acciones correctivas sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse.

La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a venta, abastecimientos producción y/o utilidades.

1.1.17. Ventajas del presupuesto

- ✚ Se determina si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- ✚ Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- ✚ Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales, de mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- ✚ Se pondera el valor de estas actividades.
- ✚ Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro, sus ventajas son notorias.
- ✚ Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específica mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- ✚ La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

1.1.18. Metodología para la elaboración del presupuesto

- ✚ Labor de concientización que debe adelantarse en los niveles operativo y administrativo.
- ✚ Que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
- ✚ Proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluando sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado.
- ✚ Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de la empresa.
- ✚ La planeación y los presupuestos no deben ser inflexibles.
- ✚ Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores.

Ejercicios

- ✚ ¿Cuál de las definiciones sobre presupuestos planteadas en el contenido le parece más adecuada?
- ✚ ¿Cómo se clasifican los presupuestos?
- ✚ ¿Qué es el presupuesto maestro?
- ✚ ¿Qué diferencia hay entre el pronóstico de ventas y el presupuesto de ventas?
- ✚ ¿Qué es el presupuesto de efectivo?

1.2. Implementación del Sistema de Presupuestos

1.2.1. Requisitos para un buen Presupuesto.

Decir que un presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la empresa logrando una mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como:

1.2.1.1 Conocimiento de la Empresa.

Es muy importante que se tenga un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si no se elaboran de acuerdo a las características principales, no tienen razón de ser y no servirán de nada. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocer los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los primeros nos van indicar a dónde queremos llegar, van a señalar el campo de operaciones, especificarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las segundas serán las directrices a seguir para saber cómo enfrentarnos a las distintas situaciones que se nos presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todas sus operaciones.

En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área así como los subordinados.

1.2.1.2 Total apoyo de la alta gerencia.

Es muy importante el apoyo que se tenga por parte de los directivos en la implantación del presupuesto, pues es indispensable para su buena realización y desarrollo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.

1.2.1.3 Exposición del plan o política.

Una vez que se han definido claramente los criterios de los directivos respecto al plan, es necesario que se dé a conocer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Esto tiene como fin informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. En dichos métodos también se incluirá el período que abarcará

el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo llenarlas, y toda la información necesaria.

Es muy importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto estén de acuerdo con ello y conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil el trabajo. En algunas empresas puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados.

1.2.1.4 Coordinación para la ejecución del plan o política.

Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es necesario la presencia de una persona que actúe como coordinador de todos los departamentos que intervienen en el plan; a esta persona se le puede denominar Director del Presupuesto.

Lógicamente, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la compañía en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque, como ya vimos antes, el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global, como un todo.

Es común que el más indicado para hacer de director del presupuesto sea el Contralor, o en su caso el Gerente de Finanzas, porque tienen conocimientos generales de todos los departamentos que integran a la empresa y conocimientos técnicos apropiados; podría llegar a tomar decisiones generales. Existen empresas en las que varios jefes de departamento le reportan y él a su vez le reporta al Director General.

Cuando no existe ninguno de éstos puestos en la compañía, el Director del Presupuesto puede ser el Gerente Administrativo, el Tesorero o, si la empresa es muy pequeña, el Director de la misma. Para sincronizar las actividades de cada departamento se elaborará un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada departamento debe tener lista la información necesaria para que otros puedan desarrollar las estimaciones.

Toda esta información, al igual que el calendario de actividades, se enviará al Director del Presupuesto para que pueda realizar su tarea de coordinación, procurando que las operaciones se realicen en el tiempo establecido, haciendo las comparaciones periódicas que se requieran y obteniendo así las desviaciones.

1.2.1.5 Fijación del Período Presupuestal

Otro de los requisitos indispensables para poder ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las

operaciones del negocio. Es conveniente que coincidan las estimaciones con los resultados para que se puedan llevar a cabo las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En resumen, es aconsejable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

1.2.1.6 Sistema adecuado de Contabilidad y Costos.

Este requisito es indispensable para el establecimiento de un sistema de presupuestos, ya que se refiere a los sistemas contables que maneja la empresa para el registro de sus operaciones.

Básicamente, el presupuesto está ligado a los registros históricos de las operaciones, tanto para tomar la información necesaria para poder elaborarlo, como para llevar a cabo las comparaciones periódicas con los presupuestos ya preparados.

Cada empresa debe tener un sistema contable de acuerdo a sus características y necesidades, de forma que pueda tener información veraz, oportuna y confiable para ver qué tan cerca o lejos ésta de alcanzar los objetivos fijados en los presupuestos y así ayudar a la toma de decisiones.

Hablando del sistema de contabilidad, hay que hacer hincapié en que es muy importante la existencia del manual de cuentas y un instructivo de contabilidad claro y preciso para poder elaborar los presupuestos, tomando en cuenta que siempre se harán los registros bajo los mismos lineamientos, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El grado de detalle del manual depende del tamaño de la empresa; si se trata de una empresa pequeña bastará con tener una sola cuenta de mayor para el registro de las ventas; en cambio, si se trata de una empresa grande con un gran número de operaciones, no bastará con esto, sino que podrán existir sub-cuentas o mayores auxiliares, en donde se muestren las ventas por territorio, por producto, Entre otros.

La contabilidad de costos es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular. De aquí se deriva su importancia, ya que ésta permite la elaboración de estados financieros más exactos por cuanto toca a la determinación de costos de producción y de ventas; al control de los elementos del costo; y a que facilita la planeación de utilidades, la elección de alternativas, y, por lo tanto, la elaboración del presupuesto.

El sistema de contabilidad de costos se instalará de acuerdo a las necesidades de la empresa, y deberá ser acorde a los objetivos de la misma. También se tendrá que indicar la mecánica contable del sistema para seguir siempre los mismos lineamientos.

1.2.1.7 Dirección y Vigilancia.

Una vez que el plan ya ha sido aprobado, cada departamento empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes.

El siguiente paso será revisar periódicamente las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios para ver que se cumpla y se lleven a cabo las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa.

1.2.2. Fases del proceso presupuestario

A continuación se explican las fases que componen el proceso presupuestario, que son pre planeación, preparación del presupuesto y control de operaciones. Estas fases darán unos estándares de planeación y control, los cuales ayudarán a lograr una labor presupuestal exitosa, a partir de la situación de la entidad y de sus objetivos.

Las fases que componen el proceso presupuestario deben ser llevadas a cabo por todo el personal de la empresa en coordinación con el director general, así como con el director del presupuesto. El director general, al ver la necesidad de comprender la posición y los propósitos de la empresa, generalmente inicia el proceso del presupuesto elaborando un informe que envía a todos los ejecutivos, en el cual analiza comparativamente los costos de producción y de ventas ya que facilita la planeación de utilidades, la elección de alternativas y por lo tanto, la elaboración del presupuesto.

Se hace una revisión completa del panorama observado en la economía del país, los acontecimientos políticos, las tendencias y actividades sociales, y todo lo relacionado con los objetivos y las políticas de la empresa; todo esto permite detectar variaciones positivas o negativas en las utilidades. Muchas veces puede presupuestarse un aumento en ventas significativo del que resulte una baja utilidad y del análisis detectarse que podría requerirse el lanzamiento de un nuevo producto o bien, hacer reducciones de los costos a fin de aumentar el porcentaje de utilidad.

La finalidad de este informe es fijar el horizonte en el cual se va a planear, mencionando los supuestos que se deben tomar en cuenta. Estas ideas van a ser sometidas a revisión, y después serán discutidas a niveles superiores junto con el director de presupuestos. Una vez que estas ideas han sido aclaradas y bien definidas, el informe se distribuirá a los niveles inferiores de la organización para que todos los departamentos estén bien informados. De esta forma, cada

gerente de departamento iniciará su propia planeación considerando los factores fundamentales para preparar su presupuesto, al tiempo que fomenta la cooperación de todo el personal a su cargo.

1.2.2.1 Primera Fase: Pre planeación.

La pre planeación se lleva a cabo generalmente en la segunda mitad del año anterior al que se va a presupuestar, dando las bases de preparación para el presupuesto.

En esta fase se hará un estudio en base a la experiencia que tiene la empresa y su desempeño, a las tendencias económicas e industriales y a los objetivos; y conociendo las tendencias del mercado, se evaluará la participación de la compañía en el mismo. Existen personas encargadas de realizar esta tarea, las cuales preparan evaluaciones económicas de las tendencias de la demanda del consumidor y están al tanto sobre datos estadísticos, gubernamentales, y de encuestas realizadas por los mismos vendedores, o bien por empresas dedicadas a la investigación de mercado.

Es muy importante que se consideren también las políticas u objetivos establecidos por la empresa, como por ejemplo, el límite hasta el cual la expansión se va a financiar con recursos generados internamente, con capital o con pasivo; cuáles serán los métodos que tiene de distribución; el desarrollo de fuentes de materias primas, entre otros.

Una vez hecho el estudio, la dirección toma una decisión acerca de los objetivos de ventas, es decir, cuántas unidades piensan venderse el año que viene. En base a ello se asignarán las fuentes y aplicación de recursos necesarios, tales como los financieros, proyecciones de inversión de activos fijos, entre otros, para así poder cumplir con esos objetivos.

En síntesis, se puede decir que en esta fase se fijan las metas y políticas para seguir elaborando el plan de operación anual, basándose en los factores ambientales y en los objetivos de la empresa. Como ya se ha mencionado, dicho plan se enviará a todos los departamentos de la empresa para que elaboren sus propios planes y presupuestos particulares.

1.2.2.2 Segunda fase: Preparación del Presupuesto.

Una vez que cada departamento recibe el plan de operación anual previamente aprobado, cada gerente encargado debe preparar el plan del año siguiente.

El gerente de ventas deberá pronosticar las ventas y decir cuáles serán los planes de operación para llevarlas a cabo, si se requiere de campañas publicitarias, si habrá el lanzamiento de un nuevo producto, cuál será su promoción, entre otros, anticipándose a las peticiones del consumidor. Esto es muy importante en la planeación, ya que el presupuesto de ventas viene a ser la clave porque en base a éste se van a llevar a cabo todas las actividades, se estimarán los gastos, cuál será el

nivel de producción, si se requiere una mayor inversión, o bien, si es necesario que se realice una inversión en activo fijo.

El gerente de producción elaborará los planes de producción indicando la materia prima que ocupará, cuáles serán los gastos por mano de obra y los gastos indirectos; y los planes de inventarios, para ver cuántas unidades adicionales deben producirse.

El gerente de finanzas deberá preparar pronósticos de los requerimientos de efectivo e indicar, en caso necesario, el tipo de financiamiento. Es importante reconocer que los presupuestos no sólo van a servir para presupuestar las utilidades, sino también para planear y controlar la inversión, ya que ésta es muy importante dentro de la empresa, pues no es posible obtener utilidades 'sin recursos, y de éstos debe sacarse el mayor rendimiento.

Todos estos planes, junto con los programas de gastos de capital, se mandarán al director del presupuesto para que los revise y apruebe, seleccionando lo que satisface mejor los objetivos de operación y de rendimiento de la empresa.

Una vez que todos estos datos fundamentales son aprobados, se les asignan valores monetarios, y se envían a los gerentes de línea. Esto se lleva a cabo en dos pasos: Primero se relacionan los programas con el manual de cuentas para así poder determinar el efecto que tienen en cada cuenta y en cada departamento. En segundo término, se fijará la tendencia de los costos y precios para poder reflejar en los presupuestos los ajustes necesarios. Una vez que se cuenta con toda la información revisada y aprobada por área, se harán los informes financieros, como los que resultan en la contabilidad, sólo que éstos se referirán a las operaciones que se realizarán en el futuro. Habrá un presupuesto de resultados, el cual indicará las utilidades que se piensa obtener si se llevan a cabo todas las actividades planeadas para el año siguiente. Habrá también un presupuesto de posición financiera, el cual mostrará los activos adquiridos incluyendo todas las inversiones que se realicen, así como las obligaciones contraídas hacia el final del período presupuestado. El presupuesto de efectivo mostrará los ingresos y pagos esperados con el fin de mostrar las distintas fuentes de fondos que se tendrán para poder llevar a cabo las inversiones y los desembolsos que afectarán al efectivo de la empresa.

Para finalizar con esta etapa, el director del presupuesto consolida los presupuestos de los departamentos en presupuestos operativos y financieros mostrando las actividades que se llevarán a cabo mes con mes, esto se manda al director general para que los revise e indique si está de acuerdo con lo planeado. En caso de que los planes no sean satisfactorios, se regresan al departamento correspondiente en donde se harán los ajustes necesarios. Después se volverán a enviar al director del presupuesto para que haga los ajustes financieros correspondientes y así, regresen los resúmenes consolidados de presupuestos de operación y financieros al director general para la aprobación final y publicación a toda la empresa.

1.2.2.3 Tercera Fase: Control de Operaciones.

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 deseo 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 presupuesto y detectar las variaciones o desviaciones.

Es importante que se analicen las variaciones o desviaciones con el fin de conocer sus causas, ya que si no, esta fase carecería de sentido, pues lo que se busca es corregir esas deficiencias para no volverías a cometer y así lograr una mayor eficiencia de operación. Es decir, se busca tener una mayor calidad en los servicios y productos que se elaboran para poder lograr la competitividad en el mercado, pues ésta es la única forma de asegurar la permanencia de la empresa.

La retroalimentación en esta fase juega un papel muy importante, pues como se ha mencionado en repetidas ocasiones, lo que se busca es comparar lo planeado en los presupuestos con los resultados reales, para ver si existen factores que hayan afectado la validez de los presupuestos. Estas diferencias se deben, por lo general, a dos situaciones en concreto. O bien, el presupuesto en el cual se basó la decisión estaba equivocado; o aquellas personas que intervinieron en la ejecución e dichos planes no lograron, por una parte u otra razón, hacer lo que de ellos se esperaba.

Si el plan estaba equivocado es posible que, en algunas situaciones, la gerencia o dirección tenga que cambiarlo para poder llegar al objetivo que se estableció. Por ejemplo, si en algún mes, el volumen de ventas aumentó en contra de lo esperado, y se espera que esta situación continúe así durante el resto del año, se necesitará contratar más personal para cumplir oportunamente a los clientes; por lo tanto, la empresa se verá forzada a cambiar el presupuesto de personal o de salarios debido al aumento de volumen.

En caso de que el presupuesto esté correcto, pero los resultados no sean los esperados porque las operaciones no se realizaron de manera adecuada, se deberá evaluar la causa de esa situación y tomar las medidas pertinentes para corregirlas. Es importante señalar que no basta sólo con la observación de diferencias para saber dónde está el problema. Muchas veces se tienen que analizar y evaluar esas situaciones para que la corrección sea efectiva.

Es conveniente enfatizar que las decisiones de la gerencia con respecto a las variaciones del presupuesto deben ser muy sensatas. Por ello se deben evaluar todas las alternativas Posibles antes proceder a modificar el presupuesto y los planes de operación

1.2.3. Responsabilidades

La responsabilidad del manejo del presupuesto y su control se delega, como se mencionó anteriormente, a una persona que habrá de actuar como director del mismo, sin olvidar que todo el personal que ha participado en la elaboración de los planes es responsable de su realización. La persona que lleva a cabo lo que planeó hacer no puede eludir la responsabilidad por los resultados obtenidos, pues como dijimos antes, la realización que no resulta de acuerdo con lo planeado sólo tiene dos orígenes: La mala planificación o la ejecución deficiente, y en cualquiera de los dos casos existe un responsable.

1.2.3.1 Comité de Presupuestos.

Debido a que en la elaboración del presupuesto participa todo el personal de la empresa es conveniente que exista un Comité de Presupuestos integrado por los principales funcionarios, quienes representan a cada uno de los departamentos de la entidad, y que por lo general son el Director General, el Contralor y los Gerentes de Ventas y Producción. Algunas veces se pueden incluir también a los Gerentes de personal y de compras, dependiendo de la constitución de la empresa.

El director del comité realizará, entonces, las labores de coordinación y enlace entre los representantes de los departamentos que integran al Comité. Las principales funciones del comité de presupuestos son:

- ✓ Revisar y aprobar las previsiones de los diferentes departamentos de la empresa.
- ✓ Examinar y aprobar las estimaciones de gastos departamentales.
- ✓ Aprobar los Presupuestos Generales.
- ✓ Someter al Consejo de Administración dichos presupuestos para su autorización.
- ✓ Ordenar estudios especiales de las desviaciones que al parecer del Comité lo ameriten.
- ✓ Aprobar las modificaciones periódicas que deben hacerse a los presupuestos.

1.2.3.2 Director de Presupuestos

Las principales funciones del Director del Presupuesto deben ser.

- ✓ Elaborar los instructivos necesarios para indicar a cada uno de los encargados de los presupuestos parciales el procedimiento a que deberán sujetarse para su preparación. Estos instructivos deben ser detallados y claros, con el fin de evitar malos entendidos.
- ✓ Diseñar las formas que deberán ser empleadas por todo el personal que intervenga en la elaboración del presupuesto.
- ✓ Supervisar los presupuestos, parciales para lograr su coordinación y así poder preparar el Presupuesto principal.
- ✓ Someter al Comité la aprobación de los Presupuestos Generales.

- ✓ Comunicación constante a los funcionarios superiores sobre las actividades de los ejercicios anteriores, así como del que está en desarrollo.
- ✓ Efectuar las comparaciones del presupuesto General con los resultados que se hayan obtenido.
- ✓ Analizar las desviaciones e investigar las causas que las hayan activado.
- ✓ Elaborar un informe del resultado de sus investigaciones para presentarlo al Comité de Presupuestos y proponer las medidas correctivas que considere pertinentes.
- ✓ Revisar en forma periódica los presupuestos para que, en caso de que sea necesario, se modifiquen.

1.2.4. Métodos para la elaboración de presupuestos

Existen diversas formas por las cuales los datos pasados pueden ayudar a planificar los resultados futuros de la empresa. Su uso eficiente permite planificar haciendo una secuencia de la experiencia pasada (tomando en cuenta los factores externos que afectan a la empresa) para mejorar lo sucedido.

El querer aumentar los ingresos o disminuir los costos va a afectar a las operaciones de la entidad de diversas formas. Algunas actividades deberán incrementarse en tanto que otras van a ir en descenso. Por ejemplo, si en la empresa están disminuyendo las ventas, se tendrá que hacer un estudio de mercado y de los productos para ver cuál es el motivo y, si es necesario, mejorar el proceso técnico para disminuir los costos y aumentar la calidad.

Se debe determinar si los objetivos del departamento de producción son aceptables por el departamento de ventas para resolver las necesidades del cliente. Al mismo tiempo, las operaciones de producción van a dar origen a necesidades de abastecimiento de materiales, equipo, personal requerido, entre otros. No existe razón alguna para suponer que las actividades se deben realizar siempre y en todos los casos de la misma forma.

Todas las actividades de costos de la empresa suscitan problemas que conciernen a las finanzas, así como a diversas instalaciones de mantenimiento y otros servicios, las que se deben tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto.

Existe una necesidad de centralizar la planificación de las diversas partes que componen a la empresa con la finalidad de que los presupuestos de cada departamento tengan congruencia. Para esto es necesario un factor básico al cual puedan remitirse todos los presupuestos.

Para muchas empresas este factor básico de estimación son las ventas, expresadas tanto en unidades monetarias como en unidades físicas, pero en última instancia, el punto de partida siempre dependerá de los objetivos y necesidades de la empresa.

Toda empresa va a tener contacto con el medio ambiente, ya que de caos factores externos incontrolables dependerán muchas decisiones tomadas por la Dirección. Entre los principales tenemos la Inflación; el tipo de cambio, si es que interviene materia prima del extranjero; las tasas de interés; los impuestos; salario mínimo; y las restricciones gubernamentales, geográficas o financieras en las actividades de la empresa. Cabe aclarar que esto no va a afectar igual a todas las empresas.

Se parte de las ventas, ya que dependiendo de éstas, se obtendrán las utilidades, las cuales son el objetivo principal que persiguen las empresas, tomando en cuenta que el mercado es el lugar en donde se juzgan los esfuerzos del negocio, y que los clientes serán quienes digan la última palabra acerca de si compran o no.

Existen situaciones en que la existencia de materiales es el factor básico para proyectar las actividades de la empresa, y las ventas tienen una importancia menor, ya que en tiempos de escasez del material, la empresa puede estar obligada a encontrar sustitutos, a reducir el volumen de sus operaciones, o bien, a dedicarse a otra actividad.

En síntesis, factor básico de estimación que utilice la empresa debe representar la meta central de sus decisiones de operación, a fin de servir como columna vertebral de todo el programa presupuestario.

1.2.5. Control presupuestal

A la palabra "control" se le dan diferentes interpretaciones en nuestra lengua, tales como registro, inspección, comprobación y dirección.

Si nos referimos al control como una fase del proceso administrativo, lo podemos definir como la etapa en donde se lleva a cabo la evaluación de lo realizado, comparándolo con los objetivos, políticas y presupuestos previamente establecidos, de manera que se tomen medidas que se consideren convenientes cuando surjan variaciones o discrepancias. Por lo tanto, el Control Presupuestal, "es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la dirección para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

Para que lo controles presupuestarios funcionen adecuadamente no hay que olvidar que los presupuestos deben estar diseñados como herramientas que ayuden a todos los gerentes para realizar adecuadamente sus funciones, y no solamente al director del presupuesto.

1.2.5.1 Utilidad del Control Presupuestal.

Cabe mencionar que el control presupuestal es muy importante dentro de las empresas para que éstas realicen eficientemente sus operaciones y así logren los objetivos previamente establecidos.

La importancia del control presupuestal se notará en relación con las ventajas que se mencionarán a continuación.

En primer lugar, vimos que el plan de acción, basado en los presupuestos, se elabora en base a estimaciones que resultan de cuidadosas investigaciones y estadísticas; se trata de aprovechar la experiencia de todos para continuar con los éxitos y evitar los fracasos. Este plan no está basado en simples estimaciones al azar, lo cual significa que la empresa tiene muchas más probabilidades de triunfar que de fracasar.

Otro punto muy importante es el hecho de que todos los jefes de departamento de la empresa intervengan en la elaboración de los presupuestos, ya que deben considerar los planes como suyos y poner todo su esfuerzo para cumplirlos.

El control presupuestal facilita la toma de decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir la empresa, ayudándole en gran parte a la función financiera, ya que la empresa puede saber anticipadamente cuándo y cuánto dinero necesitará, permitiendo recurrir a las fuentes de financiamiento que convengan más y salgan más baratas, sin tener que aceptar lo que le ofrezcan por tomarla desprevenida.

Por otra parte, el control presupuestal busca el trabajo armónico de todos, es decir, la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común, logrando así una mayor eficiencia con el mínimo esfuerzo, como se menciona en la definición anterior.

Podemos concluir diciendo que los propósitos básicos del control presupuestal son:

- ✓ **Planear:** Determinar el rumbo que van a seguir las operaciones de la empresa para lograr el máximo rendimiento.
- ✓ **Coordinar:** Elaborar un plan para seguir el camino escogido.
- ✓ **Motivar:** Dar un objetivo, que es el presupuesto, para que el personal de la empresa cumpla con su cometido.

1.2.5.2 Estudio Preliminar.

Hemos dicho que es indispensable que los presupuestos obedezcan a un sistema, porque de ello surgirá una mayor comprensión en la planeación del control presupuestal.

Del conjunto presupuestario surge un plan financiero que abarca todas las operaciones de la entidad, y representa el conjunto de presupuestos que contribuyen al fin utilitario de la empresa.

Durante el proceso de implantación del sistema de control presupuestal es importante que se tomen muy en cuenta las indicaciones señaladas por cada departamento, puesto que ello

manifiesta que ha habido coordinación, cooperación y confianza entre los miembros de cada área en el desarrollo de las actividades de la empresa.

La planeación, como ya vimos anteriormente, juega un papel preponderante para implantar un correcto control presupuestal, por lo que debe ponerse en práctica principiando por precisar detalladamente los pasos o etapas a seguir, al tiempo que se establece el período que abarcará el presupuesto.

Considerando la estructura del negocio se formulará un estudio preliminar de las diferentes alternativas que serán discutidas por los directivos de la empresa o el Consejo de Administración, tomando en cuenta algunas consideraciones básicas que deben atenderse en un sistema de presupuestos, a las cuales se hará referencia posteriormente.

Otro punto importante en este estudio es la coordinación del control presupuestal. Como ya se vio antes, una persona o un comité puede llevar a cabo esta función. En sí, la labor del director será esencialmente de coordinación y educación, y para ello requerirá de personal para diseñar procedimientos que permitan obtener toda la información de otros departamentos y haga la investigación y evaluación de desviaciones en la marcha de la empresa.

La labor educativa juega un papel relevante puesto que se persigue que los integrantes de los diversos niveles directivos conozcan el sistema de control presupuestal y tengan confianza en sus resultados.

Otro aspecto que se debe cuidar es la revisión de políticas de la empresa, las cuales deben ser conocidas por todos los miembros de la misma. Se debe tener muy presente que todas ellas se expidan por escrito y sean conservadas por los funcionarios encargados de aplicarlas.

Además, es importante que se cuente con un manual de contabilidad que facilite la recolección de información contable de acuerdo con ciertos fines, los cuales deben coincidir con los fines del control presupuestal. ,

Por último, el director del presupuesto y sus subordinados deben preparar los datos que consideren necesarios para cada división y para la gerencia. Los informes gráficos son de gran ayuda para que los altos funcionarios puedan seguir la marcha de las operaciones con facilidad, pero para que realmente sean útiles deben contener información de los años anteriores, datos reales y del presupuesto.

1.2.5.3 Implantación del Sistema.

Una vez realizado el estudio preliminar, el segundo paso es la implantación del sistema de control presupuestal. Son muchas las dificultades que pueden presentarse en algunos casos, por lo que se sugiere la conveniencia de hacer una implantación preliminar antes de la definitiva.

En principio, el director del presupuesto somete los resultados de su estudio preliminar junto con sus recomendaciones a la consideración del consejo de administración y a los jefes de cada división, quienes en su caso toman resoluciones tales como el período financiero, organización de cursos de capacitación, y todas las que consideren necesarias, además de aprobar los informes y reportes propuestos. El director del presupuesto, como coordinador, debe establecer el tiempo oportuno para la preparación del plan financiero.

1.2.5.4 Manual del Control Presupuestal

Es muy importante que se cuente con un manual, a fin de dar uniformidad a la tarea y coordinar las actividades de todas las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El propósito esencial del manual es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Su fin secundario es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

Considerando que el manual se elabora para cubrir las necesidades de cada empresa en particular, debe contener detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes al negocio respectivo, incluyendo:

- ✓ Objetivos y propósito del control presupuestal.
- ✓ Predicciones y supuestos básicos.
- ✓ Definiciones de términos.
- ✓ Período que abarcará el presupuesto.
- ✓ Presupuestos que forman el sistema.
- ✓ Responsabilidades y autoridad de los funcionarios principales.

1.2.5.5 Calendario del Control Presupuestal

Esta es una parte fundamental en la preparación de los presupuestos porque debe haber sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal. Es conveniente precisar las fechas en que la información y estimaciones de un primer departamento deben estar disponibles para cada una de las demás áreas.

El calendario de control presupuestal viene a ser el primer paso para una verdadera planeación sobre este punto, dado que debe contener la selección del plan financiero, la designación del director de presupuesto, la revisión de las políticas administrativas y del sistema contable, el estudio de los informes en circulación, y los datos estadísticos disponibles.

Dicho calendario debe mostrar la fecha en que el director del presupuesto envía o recibe cualquier documento; una descripción detallada de éstos y su identificación como cédula presupuestal; nombre del funcionario respectivo y su departamento; fecha límite en que debe recibirse o enviarse la información; fecha en que realmente se recibieron o terminaron los datos y comentarios especiales; el día en que deban quedar aprobados los planes de operación para después dar comienzo a los presupuestos; así como la fecha en que el paquete debe estar listo para presentarse al director del presupuesto o al comité para su aprobación y finalmente mandarlos a los departamentos respectivos.

Por último, el calendario debe ser examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que tendrán que intervenir en la planeación presupuestal, pues representa el compromiso de cumplir con las fechas establecidas. El calendario contendrá plazos específicos para cada uno de los presupuestos que integran el sistema y para las cédulas presupuestarias principales.

1.2.5.6 Implantación del control presupuestal

Antes que nada se dirá que la implantación del presupuesto es obra del jefe de cada área ya que éste es quien conoce mejor que nadie las actividades de su departamento y del programa que las concilia. Asimismo, él es quien debe definir el programa de acción a seguir por cada uno y controlar su aplicación, así como convencer a sus colaboradores de la utilidad que tiene el presupuesto.

El control presupuestal debe abarcar todas las áreas de la empresa e implantarse en forma progresiva, esto es, la introducción de los presupuestos en la empresa debe ser paulatina para que así las personas se vayan adaptando y los hechos vayan entrando en los planes.

Uno de los errores que se comete es querer implantar el sistema de un día a otro, pues el principal obstáculo que se presenta es la oposición de las personas que no tienen conocimiento de lo que es el control presupuestal y están acostumbradas a realizar sus actividades de acuerdo a patrones anteriormente establecidos, muchas veces creados por ellas mismas en ausencia de un manual en donde se encuentren los programas para llevar a cabo las actividades.

Para que se pueda llevar a cabo la implantación del control presupuestal es necesario que se establezcan los programas que señalen la responsabilidad de cada persona y la actividad a desarrollar, así como que el sistema de contabilidad sea útil para dar a conocer la información necesaria de la empresa. Otro punto importante es que el jefe de cada área debe proporcionar a

cada uno de sus colaboradores la información suficiente para que sepan lo que están realizando y aclarar sus dudas, así como dar a conocer cuáles son los objetivos trazados y que se espera de cada uno de ellos. Esto ayudará a estimular a las personas y a hacerlas sentir parte de la empresa.

El jefe es quien va a dirigir personalmente los primeros contactos en su papel de coordinador pero una vez establecidas las pautas a seguir y dada la información, debe dejar plena libertad para que sus colaboradores estudien el presupuesto y comuniquen sus dificultades intentando resolverlas, pues mediante la flexibilidad de su criterio personal, puede lograr el desarrollo de la iniciativa entre sus colaboradores. Conviene recordar que "el dirigir consiste más en demostrar ante los demás el deseo de hacer las cosas en común que imponer su voluntad".

Una vez establecido el sistema presupuestal dentro de la empresa se va a proceder a la Previsión y el Control, funciones que se realizan a la par, ya que se tendrán que analizar los hechos pasados, que son la base donde se apoya la previsión, para ser corregidos en el momento en que se encuentren desviaciones al comparar lo previsto con lo realizado. Los resultados se deben de revisar con el deseo de sacar provecho de ellos para la acción futura.

No se debe perder de vista que el control presupuestal no es un plan estático, sino que evoluciona sin cesar y no se detiene nunca; es un perfeccionamiento continuo.

1.2.5.7 Factores que intervienen al implantar el Control Presupuestal.

Al implantar el control presupuestal intervienen una serie de situaciones que pueden influir en forma favorable o desfavorable. Es de suponer que cuando alguien sugiere que se implante el control presupuestal en una empresa se encontrarán respuestas negativas, pues habrá personas que se opongan al cambio y, como ya se mencionó anteriormente, éstos serán obstáculos que se tendrán que vencer. Para lograrlo se recomienda seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Primero:** los directivos tendrán que hacerles ver y demostrarles los beneficios que aporta el sistema con el tiempo, así como explicar y dar los motivos de su implantación, pues los seres humanos no aceptan fácilmente una modificación en su manera de actuar cotidiano.
- ✓ **Lo segundo,** será explicarles cómo se va aplicar el sistema dentro de la empresa, y cómo van a influir ciertos factores.
- ✓ **Por último,** habrá que preparar el ambiente psicológico en el cual se puedan desarrollar con éxito los presupuestos. Este punto es importante porque los beneficios a lograr dependen en sí de la actitud de las personas que laboran en la empresa. Y una vez puesto en práctica, se tratará de demostrar que el sistema ha sido aplicado con profesionalismo, y que con la colaboración de cada uno de los integrantes que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa se puede lograr el objetivo.

1.2.5.8 Preparación de la recolección de datos futuros.

Debe contarse con los datos necesarios obtenidos de ejercicios pasados y de la contabilidad, los cuales deben adaptarse al sistema presupuestal.

Por su parte, un buen sistema contable debe estar apegado a los objetivos de la empresa, es decir, tanto la contabilidad como la organización deben estar interrelacionados para alcanzar los propósitos en forma positiva. De lo contrario, la implantación e introducción del control presupuestal no servirá para evaluar lo realizado y lo que va a realizarse.

1.2.5.9 Determinación de las características económicas de la empresa.

La integración de varios presupuestos presenta un panorama más amplio de las características económicas de la empresa. El responsable del sistema, al conocer dichas características, debe seguir el camino adecuado para preparar el marco ideal en el cual se va a operar, ya que por este medio se establecen el objetivo y las bases presupuestales que son funcionales para la empresa.

1.2.6. Principios del control presupuestal

Para finalizar, y a manera de síntesis de lo comentado, hablaremos de los principios del control presupuestal. Su aplicación bien comprendida coloca al director en la posibilidad de lograr el máximo de eficacia, sin olvidar que deberán implantarse de acuerdo a las circunstancias particulares de cada organización.

- ✓ **Principio de la Organización:** Este principio indica que los presupuestos deben aplicarse a una empresa altamente organizada y con un nivel de eficiencia importante, es decir, las actividades deben estar interrelacionadas, de forma que haya una coordinación eficaz entre los diferentes niveles y que existan instructivos para cada puesto, a fin de realizar adecuadamente las operaciones.
- ✓ **Principio de la Predictibilidad:** Este principio consiste en prever lo que sucederá en el período sujeto a control presupuestal, lo cual debe comprender todos los aspectos de la organización.
- ✓ **Principio de Determinación Cuantitativa:** Es importante que las causas y efectos en los presupuestos no sólo se determinen cualitativamente, sino también cuantitativamente, es decir, cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal debe valuarse en términos monetarios.
- ✓ **Principio del Objetivo:** Los objetivos de la organización deben estar perfectamente establecidos y coordinados entre sí.
- ✓ **Principio de la Precisión:** Los presupuestos, por ser planes de acción, deben ser conocidos en la forma más precisa y concreta evitando vaguedades que impidan su correcta ejecución.

- ✓ **Principio de la Costeabilidad:** Es importante conocer las ventajas que se van a obtener del control presupuestal y su repercusión en las utilidades, ya que han de superar el costo mínimo de instalación y funcionamiento del sistema.
- ✓ **Principio de Flexibilidad:** Todo plan preciso debe prever en lo posible los supuestos cambios que puedan ocurrir en la organización. Esto no significa que los presupuestos pueden cambiar arbitrariamente, pero sí por aquellos acontecimientos inesperados o no previstos.
- ✓ **Principio de la Unidad:** Los planes de la empresa deben ser de tal naturaleza que permitan ver que existe un solo plan general para cada función, por lo que deben estar debidamente coordinados.
- ✓ **Principio de la Confianza:** Todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar plenamente convencidos de la bondad del sistema, pues ello influirá en el curso de las operaciones.
- ✓ **Principio de Autoridad:** Representa el derecho de inducir o mandar a alguien hacia un fin, así como la obligación de ser obedecido.
- ✓ **Principio de la Coordinación:** La dirección debe hacer que se conduzcan las acciones hacia la consecución de los objetivos deseados, coordinando los intereses generales y particulares de quienes intervienen en ellas.
- ✓ **Principio de las Excepciones:** Normalmente, al comparar los presupuestos con las cifras reales surgen variaciones. Este principio recomienda tomar medidas correctivas en aquellas desviaciones de mayor importancia.
- ✓ **Principio de las Normas:** Se deben establecer normas claras y precisas que contribuyan a la obtención de utilidades y a producir otros beneficios. Esto ayudará a los subordinados a laborar fácilmente dentro de los límites de dicha regla.

Los principios del control presupuestal se consideran la base para llegar a la viabilidad en los presupuestos, es decir, son el camino a seguir para que así se tenga la posibilidad de cumplir todos los planes que buscan a través del sistema.

Pero además existen otros tres aspectos importantes en la realización de los presupuestos:

- ✓ **Definición de responsabilidad:** Para que cada miembro de la empresa pueda contribuir de manera eficaz, su cargo debe estar claramente definido y deberá conocer cuál es su trabajo.
- ✓ **Delegación de autoridad:** Es la acción de ceder a otra persona cierta autoridad y responsabilidad para que realice dicha actividad.
- ✓ **Responsabilidad Individual:** Con un cargo claramente definido y autoridad para desempeñarlo, el individuo debe esperar que se le juzgue por sus resultados.

1.2.7. Principales causas de fracaso de los presupuestos

La técnica presupuestal no manifiesta errores en sus planteamientos teóricos; sin embargo, cuando ya es aplicada a la vida diaria se suelen cometer algunas equivocaciones culpándola injustificadamente, sin darse cuenta que los verdaderos causantes son los miembros integrantes de las empresas. Algunas causas que originan fracasos son:

- ✓ Desconocimiento de la empresa.
- ✓ Desconocimiento de los planes y de las políticas de la empresa.
- ✓ Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- ✓ Poca flexibilidad en los criterios de los ejecutivos.
- ✓ Inadecuado sistema de costos.
- ✓ Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como su corrección.
- ✓ Mala organización y coordinación general.
- ✓ Insuficientes análisis y estudio de mercado.
- ✓ Falta de apoyo directivo.
- ✓ Falta de cooperación.

Profesionalismo, poder analítico y experiencia son factores decisivos con los que deben contar los ejecutivos para el buen desarrollo del sistema presupuestario en la práctica diaria.

Una correcta contabilidad que sirve de base a la técnica presupuestal necesariamente debe tener resultados positivos para la empresa. La presencia del Contador es importante, ya que tiene la posibilidad de conocer directa y detalladamente el efecto cuantitativo de las operaciones de la empresa, así como las repercusiones en la toma de decisiones. Es por esto que su trabajo no debe limitarse a proporcionar información, sino integrar y aprovechar sus conocimientos técnicos para apoyar la toma de decisiones efectivas que contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

Ejercicios

- ✚ ¿Cuáles son los requisitos para un buen presupuesto?
- ✚ ¿Qué es la pre-planeación?
- ✚ ¿Qué objetivo general debe tener un Comité de Presupuestos?
- ✚ ¿Qué es el principio de la determinación cuantitativa?
- ✚ ¿Por qué en algunas oportunidades fracasan los presupuestos?

2. PROYECTO DE APRENDIZAJE SOBRE TIPOS DE PRESUPUESTOS

<http://www.youtube.com/watch?v=2cKQltHpwuQ>

OBJETIVO GENERAL

Explorar el presupuesto maestro y los elementos que lo componen como son el presupuesto de ventas, el de producción, el de gastos y el financiero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Conocer la metodología para la realización del presupuesto de ventas, identificando los factores que inciden en su preparación y los métodos para la realización de pronósticos.
- ✚ Calcular los presupuestos que se derivan del de ventas como son el de inventarios, compras, MOD, y gastos de producción.
- ✚ Conocer la metodología de presupuestación de gastos, incluidos los de investigación y desarrollo, de mantenimiento, administrativos y financieros.
- ✚ Conocer el concepto de presupuesto financiero (financiero base y operativo) así como su esquema de preparación

PRUEBA INICIAL

1. Si tuviera a mano el presupuesto de la competencia, ¿debería basarse en éste el de su empresa?
2. ¿Cómo afecta el comportamiento histórico de la economía el presupuesto de su empresa para el próximo período?
3. ¿Cree que el presupuesto global debe ser conocido por todas las áreas de la organización?
4. ¿Cuáles son los principales indicadores económicos que considera usted, deben tenerse en cuenta al momento de elaborar el presupuesto?
5. ¿Considera de utilidad que los métodos estadísticos, basados en datos históricos, sean tenidos en cuenta para proyectar el futuro?

6. ¿Considera más importante el presupuesto de ventas que el de gastos?
7. ¿Hay algún elemento financiero más importante que el resto para ser tenido en cuenta a la hora de preparar el presupuesto?

2.1. Presupuesto de Ventas

La preparación paso a paso de los diversos segmentos del presupuesto maestro exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia, con muchas decisiones claves relacionadas con la fijación de precios, líneas de productos, programación de la producción, gastos de capital, investigación, desarrollo y otros aspectos. El borrador inicial de un presupuesto y su revisión crítica originan siempre muchas interrogantes, así como decisiones gerenciales que conducen a borradores adicionales antes de la aprobación del presupuesto final.

El presupuesto de ventas no debe considerarse como una varita mágica, ni una panacea que resuelve todos los problemas relacionados con el sistema de control presupuestario de la entidad; tampoco es un sustituto de la gerencia; debe ser la base de otros presupuestos, de ahí su importancia.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. El proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestado, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado. Los estados financieros presupuestados son similares a los estados financieros regulares, excepto que se trabaja con el futuro más que con el pasado.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y demás partes del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. Si este pronóstico ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables.

Un 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.

2.1.1. Pasos para realizar un presupuesto de ventas

A continuación se comentan cada uno de los pasos que debe dar la empresa para preparar un presupuesto de ventas. Sin embargo, estos pasos pueden ser modificados y ejecutarse en distintas formas, dependiendo de las características del negocio y de las habilidades de la administración.

2.1.2. Preparar Pronósticos de Ventas

Un pronóstico es una declaración o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en que se basa. Éste debe verse como uno de los insumos en el desarrollo del plan de ventas y puede ser aceptado, modificado o rechazado por la administración.

El pronóstico de ventas es la base sobre la que descansa el presupuesto maestro, así que si éste ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables.

Los pronósticos de ventas son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración superior, así que deben prepararse antes de cualquier decisión e indicar las ventas probables bajo diversos supuestos alternativos. Por ello se puede hacer un pronóstico de ventas de la industria a la que pertenece la compañía y el sector en donde está ubicada y otro de la propia empresa.

2.1.3. Pronósticos de ventas del sector

Estas ventas recogen el potencial de negocios que pueden abarcar todas las empresas del sector o aquellas que constituyan la competencia real. La comparación del mercado o demanda con las ventas u ofertas del sector, permiten detectar las situaciones siguientes:

- ✓ **Si el mercado o demanda es superior a la oferta**, los productores pueden acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración.
- ✓ **Si el mercado es similar a la oferta**, los productores pueden acudir al atrincheramiento, la contracción de productos, la diversificación o la instauración de políticas crediticias o de precios que conduzcan al desplazamiento de competidores.

Las ventas esperadas de la competencia ameritan el conocimiento de factores como la tendencia de los negocios, el nivel de empleo, la capacidad instalada, las políticas sobre productos y la intención de ampliar su oferta mediante proyectos de inversión. Es muy importante mantener sistemas de información fidedigna y actualizada.

2.1.4. Pronósticos de ventas de la empresa

Los pronósticos de las ventas de la empresa se fijan según su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

2.1.5. Compilar Otros Datos Pertinentes

Al desarrollarse un presupuesto debe reunirse y evaluarse toda la demás información relevante. Esta información debe relacionarse, tanto con las restricciones, como con las oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:

- ✓ **Capacidad de fabricación;** No tiene caso planificar un mayor volumen de ventas que el que pueda producirse, ni tampoco es conveniente operar una planta más allá de su capacidad económica.
- ✓ **Fuentes de abasto** de materia prima y suministros generales.
- ✓ Disponibilidad de gente clave y de una fuerza laboral; si se planifican importantes incrementos en las ventas y en la producción.
- ✓ **Disponibilidad de capital;** para financiar la producción.
- ✓ **Disponibilidad de canales alternativos de distribución;** rediseño de antiguos productos, introducción de nuevos productos, así como los cambios en los territorios de ventas. Se deben evaluar tanto los efectos como las acciones esperadas en los posibles competidores.

2.1.6. Desarrollo de una Planificación de las Ventas

Utilizando la información provista en los pasos anteriores, la administración desarrolla un plan de ventas

Los principales propósitos de un plan de ventas son:

- ✓ Reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos.
- ✓ Incorporar los juicios y las decisiones de la administración en los planes de comercialización.
- ✓ Suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos del presupuesto maestro.
- ✓ Facilitar el control administrativos de las actividades de ventas.

Un plan de ventas comprende dos planes diferentes, pero relacionados: el plan estratégico y el plan táctico de ventas.

2.1.6.1 Plan estratégico de ventas

Es aquel que se desarrolla a largo plazo, normalmente a cinco o diez años y en él se establecen las alternativas de rumbos de acción para enfrentar los cambios en el entorno. Implica un análisis profundo de los futuros potenciales del mercado, como cambios en la población, el estado general de la economía, las proyecciones de la industria y los objetivos de la compañía. Las estrategias a largo plazo de la administración afectarán a áreas tales como la política de los precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos e innovación de los actuales, nuevas direcciones de los esfuerzos de comercialización, la expansión o los cambios en los canales de comercialización y los patrones de costos.

2.1.6.2 Plan táctico de ventas

Es aquel que se desarrolla a corto plazo, para doce meses, detallando inicialmente el plan por trimestres, y por meses para el primer trimestre. Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar el plan de ventas y se modifica añadiendo un período futuro, a la vez que se quita el período que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas están sujetos a revisión y modificación sobre una base trimestral. Además, debe ser detallado; por productos, por áreas de comercialización.

2.1.7. Factores que afectan el volumen de las ventas

2.1.7.1 Los factores de ajuste.

Son perturbaciones transitorias que afectan al volumen de las ventas. Estos factores de ajustes nos dirán cuáles pudieron ser las ventas reales, si no se hubieran producidos tales perturbaciones. Lógicamente, los ajustes desfavorables han de sumarse, y los favorables se restarán.

Favorables:

- ✓ Pedido excepcional o no recurrente.
- ✓ Ventas en una zona o distrito en donde no es costeable (actualmente) la operación.

Desfavorables o perjudiciales:

- ✓ Incendio, huelga falta en el abastecimiento de materiales para la producción, entre otros., que retrasen parcial, total, temporal o definitiva los envíos a los clientes.
- ✓ Demandas o juicios en contra de la entidad que entorpezcan o retrasen sus actividades.
- ✓ Renuncia, despido o retiro de personal clave, básicamente de ventas.

2.1.8. Los factores de cambio.

Son modalidades nuevas introducidas por el personal administrativo medio, con repercusiones perdurables en el volumen de las ventas.

- ✚ **Los cambios en el producto:** Son aquellos que cambian la apariencia, la calidad o el diseño del producto. Tienen una cierta influencia en los costos y la virtud de atraer, como imán, a la clientela; ya sea por añadir al producto cualidades que lo hacen más atractivo, o porque constituyen una condición de ventaja al adquirirlo.

Las consecuencias de estos cambios se reflejarán en las utilidades y en los costos; sí bien no siempre aumentarán los costos; puede suceder que más bien los reduzcan. Tales cambios en el producto pueden ser:

- ✓ Adaptación a nuevos usos.
- ✓ Mejoras en el funcionamiento.
- ✓ Mejoras en la apariencia y presentación.
- ✓ Tamaño más conveniente.
- ✓ Simplificación del uso y manejo.
- ✓ Diseño más funcional y adaptable.
- ✓ Mejoras en los servicios.
- ✓ Normalización del producto.
- ✓ Minimización.

- ✚ **Los cambios en la producción:** son aquellos reajustes en el ritmo y cuantía de la producción, tendientes a cubrir pedidos extraordinarios o de urgencia, y a reducir costos. También puede tratarse de la instalación de un sistema de control de la calidad lo cual normalizará el producto e incrementará su demanda.

- ✚ **Los cambios en las condiciones del mercado:** son aquellos operados en cuanto a la potencialidad del mercado. Estos cambios podrían deberse a:

- ✓ Variación de los gustos, la moda, los estilos, la actitud de la competencia para desplazar a la empresa, entre otros.
- ✓ Ejecuciones de grandes obras públicas o privadas; por lo cual la ciudadanía percibirá mayores ingresos y aumentará su poder adquisitivo; haciéndose sentir, por lo tanto, los efectos del “Multiplicador del Gasto”.

Es de considerarse que no todos los cambios del mercado han de ser favorables; por ejemplo: la pérdida de cosechas, cierre de grandes industrias, medidas económicas restrictivas, etc., ocasionarían cambios en el mercado totalmente negativos.

Los cambios en la política de ventas: son todos aquellos por medio de los cuales se varían las condiciones en que se han venido realizando las ventas; tales como; cambio en los precios, ampliación de los servicios, demostraciones del producto, intensificación radical de la publicidad, mejoras en los sistemas de distribución, nuevos incentivos a los vendedores, ampliación del crédito a la clientela, mejores facilidades para el pago, etc.

2.1.9. Los Factores de crecimiento.

Obedecen el siguiente razonamiento:

- ✓ Es natural que las ventas en toda empresa tiendan a crecer de año en año; debido a la forma en que ha venido sirviendo a la clientela, los buenos precios, la buena calidad de sus productos, las buenas relaciones con la colectividad, sus relaciones públicas eficientes, etc.
- ✓ Todo cliente bien servido tiende a comprar más, y en la medida en que aumente su capacidad de compra, comprará mayores cantidades.
- ✓ En la medida que aumente la población, aumentarán las ventas de la empresa de buen crédito comercial.
- ✓ En la proporción en que aumente el desarrollo de la industria, tienden a aumentar las operaciones de las empresas de esa industria.

2.1.9.1 Factores económicos

Algunos indicadores son:

- ✓ Índice Nacional de Precio al Consumidor.
- ✓ Producto Interno Bruto.
- ✓ Ingreso Per - Cápite.
- ✓ Venta y Producción por Rama de Actividad.
- ✓ Ahorro.
- ✓ Mercado potencial y su distribución geográfica.
- ✓ Establecimiento de nuevas empresas.
- ✓ Cambio en el poder adquisitivo de la moneda.
- ✓ Precios al por mayor y al por menor.
- ✓ Desempleo.
- ✓ Préstamos otorgados.
- ✓ Índice Bursátil

2.1.10. Influencia de la administración.

- ✓ Cambios en el tipo de producto.
- ✓ Cambio en el diseño o tipo de artículo para adaptarlo a una zona o mercado en particular.
- ✓ Política de marketing:

- ✓ Territorio.
- ✓ Producto.
- ✓ Restricción o ampliación de la oferta.
- ✓ Publicidad.
- ✓ Precio.

2.1.11. Métodos para pronosticar

2.1.11.1 Por votación de los ejecutivos de la identidad

Consiste en una votación formal por parte del cuerpo directivo de la entidad, basada en ideas y opiniones acerca de las posibilidades de ventas para un período futuro.

Se caracteriza por la sencillez de su aplicación y por lo práctico del mismo, partiendo de las cifras reales del período contable inmediato anterior, se le adiciona o sustraen los cambios que a juicio de los ejecutivos de la entidad, organizados formal o informalmente como Comité de Presupuestos, consideren que afectan la cifra a pronosticar; sin embargo, a pesar del cuidado y diligencia con que se aplique, resulta un método empírico y basado en experiencias pasadas internas no apoyado en bases técnicas.

Normalmente es aplicado en entidades de poca magnitud en donde frecuentemente es el único método disponible para la formulación de sus pronósticos.

Ofrece como ventajas una aplicación fácil que resume experiencias y puntos de vistas especializados y diferentes que pueden ser acertados, además que no requiere de estadísticas e informes especiales y complicados; pero a cambio de ello puede carecer de veracidad, es necesaria la inversión de tiempo de ejecutivos y no fija en forma precisa la responsabilidad sobre el pronóstico de ventas.

2.1.12. Análisis Estadísticos

2.1.12.1 Método de Semipromedios

Es muy simple aun cuando no muy adecuado; consiste en dividir en dos partes iguales al período en estudio y determinar un año no que constituya la mitad de la serie, los promedios son computados dividiendo el total de las ventas de cada una de las dos series, entre la cantidad de los años a que las mismas se refiere, y plasmar esos semipromedios en una gráfica de coordenadas, trazando una línea para unirlos y que estaría señalando la tendencia de las ventas de la entidad.

La selección del período o cantidad de años tiene una influencia directa en la tendencia o inclinación de la línea; si en la primera parte del período seleccionado prevaleció una depresión y

la segunda se caracterizó por prosperidad, la tendencia de la línea será demasiado empinada y no sería representativa o, si por el contrario, durante el primer lapso ocurrió un ciclo de prosperidad y uno de depresión durante el segundo, la línea sería depresiva.

2.1.12.2 Método de Promedio Movable

Los pasos a desarrollar dentro de los lineamientos de este método, incluyen básicamente:

- ✓ Listar las ventas de un período considerado como representativo.
- ✓ Fijar un lapso de años como medida movable.
- ✓ Determinar el promedio de ventas en cada uno de esos períodos movibles, eliminando progresivamente el año más antiguo y agregando el más reciente.

El efecto directo e importante de este método es que las fluctuaciones cíclicas quedan promediadas y se elimina la influencia de fluctuaciones irregulares, que normalmente son más cortas que las cíclicas; en la práctica es difícil seleccionar un periodo que satisfaga estas consideraciones teóricas, porque los ciclos sucesivos de una entidad varían considerablemente en su duración.

Dicho método tiene dos serias limitaciones: a) La variación en extensión y amplitud de los ciclos económicos normalmente hace imposible seleccionar un período variable a completa satisfacción; y b) Es casi imposible determinar las tendencias del año o años más recientes.

2.1.12.3 Método de Regresión

También es denominado como análisis correlativo y se desarrolla con base en la fórmula de la línea recta; el uso de esta ecuación se utiliza normalmente para describir una tendencia a largo plazo y su aplicación en el análisis correlativo es similar. En el análisis de tendencia la ecuación expresa la propensión de los cambios en una serie de datos por cada año que pasa; en el análisis correlativo la ecuación denota la tendencia de los cambios a ocurrir en una serie de datos en relación a un cambio dado en otra serie de datos.

2.1.12.4 Método de Mínimos Cuadrados

Puede utilizarse para computar la tendencia de una línea recta o curva; en este caso la teoría desarrollada está limitada al método para computar la tendencia de la línea recta por el método de mínimos cuadrados; el cálculo de la tendencia de la línea curva utiliza los mismos principios, pero implica matemáticas más complicadas; las estimaciones de la tendencia se computan de tal manera que, por ejemplo: la suma de las desviaciones al cuadrado de las ventas reales en relación a las estimadas lleguen a un mínimo, de ahí el termino de mínimos cuadrados.

2.1.13. Métodos de presupuesto

2.1.13.1 Estimaciones Directas de Agentes y Vendedores:

Según los lineamientos de este método, los vendedores deben ser instruidos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona (geográfica), distrito (agente), líneas de producto y periodo.

Se caracteriza por ser un método formal cuya guía son datos analíticos del pasado y cuya base son los compromisos cliente - entidad, siendo de la misma naturaleza los presupuestos parciales a que se llegan, los cuales deben concentrarse para obtener el sumario de ventas.

2.1.13.2 Método Económico - Administrativo:

Fue desarrollado por los autores W. Reutenstruch y R Villers, con base en una fórmula que tiene en cuenta factores específicos de ajustes y de influencias económicas y administrativas.

Lo más complicado en la aplicación de ese método reside en ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos. Normalmente su fuente de datos son cifras globales del período contable en curso o el inmediato anterior y llega a cifras de la misma naturaleza. Es necesario hacer el análisis básicamente por producto, período, zona y distrito.

Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad pero resulta costoso para entidades medianas y pequeñas; su ventaja fundamentalmente es la profundidad, siendo uno de los más técnicos lo que se refleja esto en mayor exactitud. La fórmula por medio de la cual se le da efecto a este método, es:

$$P_v = [(V_p \pm F) E] A$$

Donde,

P_v = Presupuesto de Ventas.

V_p = Ventas del período contable en curso o del inmediatamente anterior = período base.

F = Factores Específicos.

E = Fuerza Económicas Generales.

A = Influencia de la Administración.

Ejercicios

- ✚ ¿Cuáles son los pasos para realizar el presupuesto de ventas?
- ✚ ¿Cuál es la diferencia entre el plan estratégico y el plan táctico de ventas
- ✚ ¿Qué es el PIB?
- ✚ Describa el método de mínimos cuadrados para estimar el presupuesto de ventas
- ✚ ¿Cómo se calcula el presupuesto de ventas bajo el método Económico-Administrativo?

2.2. Presupuesto de Producción

2.2.1. Presupuesto de Inventarios

Una vez presupuestadas las ventas es conveniente calcular la producción de artículos para cubrir el volumen requerido. Sin embargo, se tendrá que estabilizar una producción balanceada y controlarla con el fin de mantener el inventario a su nivel más económico.

Es por ello que este presupuesto es otro punto importante dentro de la técnica presupuestal, ya que se debe encontrar el nivel óptimo de inventarios, lo cual no es una tarea fácil. La empresa debe asegurar la elaboración de productos en cantidades suficientes para cubrir las ventas presupuestadas, previniendo las posibles dificultades de abastecimiento de materia prima, a la vez que tendrá que cuidar que no se rebase del límite de inventarios, de acuerdo a las políticas que se establezcan, puesto que un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivados del almacenamiento y de inversiones ociosas.

Tampoco debe pasar inadvertido que cuando un inventario es insuficiente da lugar a demoras en la entrega de pedidos y, por lo tanto, produce una baja en las ventas.

Es importante determinar el inventario adecuado tomando en cuenta varios factores, como lo son la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, a fin de obtener una situación de equilibrio; es decir, para mantener un ritmo determinado en la producción deben suministrarse las cantidades suficientes de inventarios, a fin de surtir de una manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias de mercancías en la época de poca demanda.

Para medir el tamaño del inventario se puede utilizar la razón financiera denominada "rotación de inventarios", que se obtiene dividiendo las ventas entre el inventario anual promedio, medida de

estudio que sirve para establecer las veces en que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas en un año.

Es importante conocer también el nivel de inventarios representado por un índice que señala la cantidad de meses de venta que tenemos en existencia en un momento determinado, el cual se obtiene restando al inventario el costo de ventas de cada uno de los meses siguientes.

Se puede decir que el presupuesto de inventarios debe satisfacer tres requisitos fundamentales:

- ✓ Mantener el inventario por encima del límite mínimo, el cuál será la cantidad de Inventario que no puede disminuirse sin poner en peligro la entrega oportuna de pedidos al cliente.
- ✓ Mantener el inventario dentro de un máximo determinado para ciertos períodos del año, que será la cantidad que no debe rebasarse para evitar que la inversión esté ociosa.
- ✓ Estabilizar la producción de acuerdo con las instrucciones de la dirección.

En el caso de los inventarios de materia prima es importante conocer también los máximos y mínimos establecidos por la empresa, tomando como límite inferior la cantidad más baja sin riesgo de que la producción se suspenda por falta de material; el límite superior será fijado atendiendo a la inversión necesaria, a las fuentes de financiamiento, al espacio disponible para el almacenamiento y a la duración de los materiales.

2.2.2. Presupuesto de Producción

Cuando han sido aprobadas las ventas en forma preliminar, el siguiente paso es la determinación de la cantidad de productos terminados que deben proporcionarse al departamento de ventas para que éste cumpla con sus objetivos, tomado en consideración la cantidad de productos que se tienen al principio y los que se desean tener en existencia al terminar el periodo presupuestal.

El presupuesto de producción deberá tomar en cuenta ciertos factores como son la capacidad productiva de la planta; las limitaciones financieras; la suficiencia de la maquinaria, equipo e instalaciones; la disponibilidad de materia prima y de mano de obra; así como los requerimientos de inventarios.

Para que este presupuesto sea óptimo, la producción debe ser uniforme mediante el aprovechamiento de la capacidad productiva, procurando un mínimo cambio en el proceso. Para lograr este presupuesto es importante tomar en cuenta las ventas y el inventario óptimo de la siguiente manera:

Ventas Presupuestadas más Inventario Óptimo (Inventario Final) = Presupuesto de Producción

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes: primero en unidades y después en valores, lo cual será más sencillo si se tiene implantada una técnica de costos estándar o estimados.

El desarrollo de un presupuesto detallado de producción exige, además de los planes de producción, una planeación específica con respecto a las necesidades materiales y de mano de obra, adiciones de capital y políticas de inventario. Por lo tanto, la planificación de producción tiende a conocer las dificultades que pueden evitarse mediante la acción oportuna de los directivos.

2.2.3. Presupuesto de Compras

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que necesitamos durante el período presupuestal. El siguiente paso es determinar las cantidades de materias primas que se necesitarán para la producción.

El presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades materiales que se necesitan para producir los volúmenes indicados. Para su elaboración es necesario hacerlo primero en unidades y después en términos monetarios.

Una vez que las cantidades de material indispensables para mantener el ritmo de producción han sido precisadas, el siguiente paso es determinar la cantidad de materias primas que será necesario comprar. Antes de calcular las cantidades de materias primas a comprarse cada mes, hay que estimar diversos aspectos, como la relación entre pedidos hechos y materiales recibidos mensualmente.

El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción de la empresa en relación con los inventarios que deben mantenerse en existencia. Si al máximo de inventario final autorizado le agregáramos las materias primas que se utilizarán en la producción, y le restamos el inventario inicial, obtendremos la cantidad máxima que debe recibirse en el período. Para obtener el mínimo que puede recibirse, bastará sumarle las materias primas que se utilizarán, restándole el inventario inicial.

Inventario Final + Materia Prima utilizada - Inventario Inicial = Materia Prima requerida en el periodo.

2.2.4. Presupuesto de mano de obra directa

El presupuesto de mano de obra directa va a indicar el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración del producto. Este presupuesto se va a obtener multiplicando el número de productos por el costo promedio de mano de obra; o bien, el número de horas empleadas en la fabricación del producto por el costo promedio por hora de trabajo.

2.2.5. Presupuesto de gastos de producción

Primero que nada cabe mencionar que gastos de producción son todas aquellas erogaciones indirectas indispensables para que se pueda llevar a cabo la fabricación del producto, las cuales no se pueden identificar claramente con un producto. Estos gastos pueden sintetizarse en tres grupos:

- ✓ **Mano de obra indirecta:** El esfuerzo humano dedicado a la vigilancia, dirección y supervisión durante el proceso productivo.
- ✓ **Material indirecto:** Todos aquellos recursos que no se pueden cargar directamente al producto ya que se utilizan en beneficio de la producción como combustibles y lubricantes.
- ✓ **Gastos indirectos:** Aquellos servicios necesarios como la renta, la luz, el teléfono, entre otros.

Los gastos de producción pueden apreciarse tomando en cuenta su grado de variabilidad. Gastos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente del volumen producido; los gastos variables son aquellos que aumentan o disminuyen en relación con dicho volumen. Esta distinción de gastos tiene gran importancia desde el punto de vista del control, pues quien administra un negocio tendrá mayor interés y prestará más atención a los gastos variables que dependen de las cantidades de unidades producidas.

El presupuesto de gastos de producción representa el máximo que se puede gastar en relación a las actividades de la empresa que tienen que ver con la producción.

Los presupuestos de materia prima directa, mano de obra y gastos de producción, integran el Estado de Costo de Ventas de los productos que se espera vender durante el año y que se utilizará posteriormente para la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado.

Ejercicios

- ✚ ¿Cómo se calcula la rotación de inventarios?
- ✚ ¿Qué requisitos debe satisfacer un presupuesto de inventarios?
- ✚ ¿Qué factores se deben tener en cuenta a la hora de preparar el presupuesto de producción?
- ✚ ¿Cómo se calcula el monto de materia prima requerida en el período?
- ✚ ¿En qué consisten los gastos de producción?

2.3. Presupuesto de Gastos

El 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; este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

La principal función del presupuesto se relaciona con el control financiero de la organización. El presupuesto desempeña un rol preventivo y correctivo y es de suma importancia en la mayoría de las organizaciones: ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones y mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; sirve también como mecanismo para la revisión y direccionamiento de políticas y estrategias.

En cuanto a los servicios de que requiere la empresa para su funcionamiento, el presupuesto permite la asignación específica de recursos. La cantidad que se asigna a la totalidad de servicios se le denomina presupuesto de gastos.

Hay varios tipos de gastos (y sus correspondientes presupuestos), entre los cuales se encuentran:

- ✚ **Gastos de venta o comercialización:** Incluye salarios (con su carga prestacional), comisiones y gastos del personal de ventas; a menudo se asocian con las regiones de venta, las clases de clientes o los grupos de productos. Algunas empresas incluyen en este rubro la investigación de mercados, el embalaje, el flete de despacho al cliente y los gastos de cobranza
- ✚ **Gastos de Publicidad:** Son egresos que se hacen para impulsar la venta y a veces uno de los primeros elementos del gasto a reducir en tiempos difíciles. En ocasiones, cuando los directivos intentan reducirlos, descubren que se han comprometido gastos de publicidad para el futuro; por ello, el sistema presupuestario y los controles resultantes, deberían incorporar planes que reflejen la programación temporal y el montante de los compromisos.

- ✦ **Gastos de desarrollo de productos:** Más conocidos como gastos I+D. La empresa al investigar descubre o amplía conocimientos técnicos y científicos; el hecho de que la empresa investigue no significa, ni mucho menos, que vaya a obtener beneficios en el futuro gracias a estas indagaciones. De ahí que la regla general sea considerar a los gastos de investigación como gastos del ejercicio en que se producen, a fin de no sobreestimar el beneficio, independientemente de que la investigación la realice la misma empresa o se la haya encargado a terceros.
- ✦ **Gastos de servicio al cliente:** La creciente influencia del consumismo ha provocado que los programas de garantías tradicionales crezcan extraordinariamente. Cada vez se dedican más personas y medios a contestar y solucionar las preguntas y reclamos de los consumidores, así como las reparaciones y reposiciones de productos. Los gastos de garantías se pueden estimar como un porcentaje de las ventas y los gastos de reposición de productos pueden estimarse mediante los ratios de fallos relacionados con el producto, fijados a través de técnicas de control de calidad.
- ✦ **Distribución física:** Implica diferentes combinaciones entre servicios y costes. Los niveles de servicios deben encontrarse planificados y se debe vigilar el rendimiento de los mismos. En muchas ocasiones se pueden mejorar los servicios con el mismo o más reducido nivel de inventarios mediante una buena programación de la localización geográfica de los mismos para cada producto.

2.3.1. Presupuestos de gastos de administración

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en el que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos de departamentos de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar él porque de las erogaciones, cuales son gastos constantes y cuales variables, además de determinar sobre quien o quienes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados. Los gastos de administración son generados en su mayor parte por las siguientes dependencias:

- ✓ Oficinas de Directivos
- ✓ Honorarios a Consejeros.
- ✓ Sueldos y Compensaciones a Ejecutivos.
- ✓ Gastos de Representación de Ejecutivos.
- ✓ Gastos de Viaje de Ejecutivos.
- ✓ Departamento de Tesorería.
- ✓ Departamento de Contraloría.
- ✓ Departamento de Auditoría interna.
- ✓ Auditoría Externa.
- ✓ Departamento de Contabilidad y Estadística.
- ✓ Departamento de Crédito y Cobranzas.

El funcionamiento de estos departamentos, requiere de gastos que se clasifican básicamente en los siguientes rubros:

- ✓ Sueldos.
- ✓ Compensaciones.
- ✓ Gastos de Viaje.
- ✓ Honorarios a Consejeros.
- ✓ Honorarios de Abogados y Auditores y Consultores.
- ✓ Cuentas Malas.
- ✓ Seguro Social.
- ✓ Depreciación.
- ✓ Papelería y Artículos de Escritorio.
- ✓ Servicios Públicos.
- ✓ Seguros.
- ✓ Mantenimiento de Equipo de Oficina.
- ✓ Transportes.

El análisis de los gastos nos proporciona un concepto acerca de la justificación o necesidad de los gastos. A este respecto, necesitamos reconocer que existen ciertas erogaciones que no son controlables, simplemente porque se originan por una decisión justa o criticable por parte de las altas esferas. Sin embargo, existen otros gastos que pueden evitarse y que son motivados por una defectuosa organización administrativa.

Es obvio que las funciones de presupuestación son independientes de las que caen dentro de un diferente campo de acción, tal como puede ser la auditoría, organización, etc. En esta virtud, el supervisor de la función presupuestal, debe atenerse a sus propios objetivos, independientemente de que la superioridad acuerde la conveniencia de contratar los servicios de un organizador que evite la duplicidad de operaciones y de desperdicios en tiempo y dinero.

El análisis de los gastos en sus elementos fijos y variables nos lleva a la conclusión de que tratándose de los gastos administrativos son más bien fijos que variables. Su control se realiza vigilando que los gastos reales no sobrepasen a las cantidades presupuestadas, además de la observación de la consistencia en los estándares que se hayan establecido.

2.3.2. Presupuestos de gastos financieros netos

Una herramienta de mucha importancia para poder disponer de información fundamentada en la estimación de los resultados financieros netos, está representada por el presupuesto financiero y sus saldos emergentes. El conocimiento anticipado de la generación de excedentes financieros o de surgimiento de déficits financieros habilita el desarrollo alternativo de decisiones anticipadas. Ante la necesidad de cubrir saldos financieros negativos se han de analizar las distintas fuentes de recursos, tales como: bancarias, financieras, proveedores, accionistas; En cuanto a su factibilidad y costo. A partir de allí se podrán determinar los gastos financieros estimados de ese endeudamiento o fuente.

Resulta fundamental sustentar de una manera consistente las hipótesis de trabajo que se asumen en relación a la evolución de las distintas funciones de las tasas de interés, índices. Crecimiento de precios, rendimientos; para arribar a una razonable determinación de los resultados financieros proyectados.

El objetivo es determinar apriorísticamente para el período de la proyección los resultados financieros netos emergentes de la obtención y la concesión de financiación.

Teniendo en consideración las partidas que, generalmente, conforman los resultados financieros netos, podemos desglosarlos de la siguiente manera:

- ✓ Descuentos.
- ✓ Intereses.
- ✓ Ajustes de capital.
- ✓ Diferencias de cambio.
- ✓ Rendimientos de colocaciones financieras.
- ✓ Dividendos de títulos y acciones.
- ✓ Resultados de operaciones de compra-venta de títulos y acciones.
- ✓ Resultados monetarios o por exposición a la inflación.

Para el caso de los resultados financieros generados por activos y pasivos monetarios, será procedente el ajuste de las cifras imputadas a resultados a través de la aplicación de los coeficientes de corrección estimados, por las variaciones esperadas en el índice de nivel general

de precios previstos, desde la fecha en que se estime que se vayan a originar y la fecha de cierre del período proyectado, como por ejemplo intereses por créditos o deudas.

En el caso de resultados financieros originados en rubros no monetarios, será procedente el ajuste de los valores originales, por el coeficiente de variación correspondiente e imputando este ajuste al resultado monetario o por exposición a la inflación. Comparando el valor obtenido con el valor futuro de mercado a la fecha de cierre de periodo proyectado, la diferencia se imputará al resultado de la actividad como por ejemplo ajuste de capital y diferencia de cambio.

2.3.3. Presupuestos de gastos de mantenimiento

Es pertinente cuantificar los recursos que demandaran la remuneración y la adquisición de repuestos. En el primer caso será imprescindible recurrir a la información sobre política salarial, en tanto que en materia de repuestos es aconsejable conocer el consumo de los más importantes, a sea, de aquellos con mayor frecuencia de cambio, ya que el consumo y el análisis de juego de inventarios se integran para conocer las compras. El diagnóstico del tiempo acumulado de uso de los diferentes equipos también da luces para precisar cuáles pueden demandar mantenimiento de tipo recuperativo, de modo que la solicitud de cotizaciones ante empresas especializadas en el ramo soporten los presupuestos respectivos.

Ejercicios

- ✚ ¿Qué son los gastos de I+D?
- ✚ ¿Por qué en su mayoría se consideran los gastos administrativos como fijos?
- ✚ ¿Qué rubros afectan el presupuesto financiero?
- ✚ ¿Cómo se calculan los gastos de mantenimiento?

2.4. Presupuesto Financiero

2.4.1. Concepto

El presupuesto financiero (PF) es la simple proyección de ingresos o egresos de distintos orígenes en un período determinado, o también como cursos de acción de índole financiera y económica que pueden llegar a modificar los resultados proyectados de la empresa y que, una vez instrumentados, dan lugar al producto final, denominado “Presupuesto Financiero Operativo”.

El presupuesto financiero es un elemento absolutamente dinámico y requiere actualizaciones permanentes, ya que algunas partidas requieren corrimiento de fechas y otras afectan el monto de las estimaciones transformando directamente la estructura de dicho presupuesto.

2.4.2. Períodos Presupuestarios

El PF complementa y determina la factibilidad operativa del Presupuesto Económico (PE), pero presenta diferencias al estipular el horizonte presupuestario. El PE puede presupuestarse a más de un año, pero el financiero no porque cuanto mayor es el plazo, menor es la precisión de la planificación financiera. La única utilidad del presupuesto financiero a tan largo plazo es con relación a la posición neta de ingresos y egresos de partidas que no corresponden a rubros económicos, como ser cancelaciones de préstamos, toma de créditos, etc.

El plazo de presupuestación debe ser el año operativo, porque permite tener en cuenta las condiciones del mercado en general y cada cliente en particular.

¿Cuál debe ser el mes de inicio y de cierre del referido período anual? Existen dos posibilidades, a saber:

- ✓ Tomar el año calendario como base de presupuestación.
- ✓ Se define en función del ejercicio económico legal de la empresa.

Los autores se inclinan más por la segunda, ya que resulta ventajoso que todo el sistema presupuestario esté en concordancia con el período contable, lo que permitirá controlar el presupuesto correspondiente sin realizar cortes contables especiales.

El presupuesto financiero debe ser dividido mensualmente; 1º porque cada período mensual obliga a realizar controles y a realizar sus correspondientes ajustes en función de los hechos producidos en el mes. Incluso el PF del mes que se inicia debe ser presentado con apertura semanal porque acorta los períodos de incertidumbre y quien lo confecciona automáticamente va definiendo las prioridades en función del grado de cumplimiento que vaya teniendo el presupuesto.

2.4.3. Tipos de presupuesto

Existen dos tipos: el presupuesto financiero base (PFB) y el presupuesto financiero operativo (PFO).

2.4.4. Presupuesto financiero base

Es la primera versión del movimiento proyectado de fondos que luego sirve como punto de partida del presupuesto financiero operativo. Se trata sólo de la estimación con apertura mensual de ingresos y egresos, volcando en las proyecciones todos los hechos relacionados con la empresa

que tengan implicancias financieras en el período que se está presupuestando. Estos hechos se denominan “módulos de información para proyección financiera”.

Sobre la base de los resultados que arroje, se tomarán decisiones ya sea si el mismo arrojó déficit o superávit; debe aceptarse que las finanzas limitan lo económico y muchas veces una excelente proyección económica debe descartarse o adaptarse por limitaciones financieras.

2.4.5. Presupuesto financiero Operativo

El PFB, adaptado y ajustado conforme a las distintas decisiones tomadas, da lugar a lo que denominamos “presupuesto financiero operativo”. Si existe un PE adoptado por la organización, validado mediante el PFB y las correspondientes decisiones en materia de ajuste y equilibrio, el PFO adquiere el carácter de hoja de ruta, que va indicando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos. En función de esto, es sumamente importante la actualización de la información financiera que puede tener su origen en dos aspectos básicos:

- ✓ Modificación de las pautas económicas.
- ✓ Ajustes de índole financiera.

El primero modifica la proyección económica y como consecuencia directa obliga a considerar la totalidad del PFO, iniciando nuevamente el proceso de toma de decisiones tendientes a lograr su equilibrio o ajuste.

La segunda posibilidad tiene relación financiera, lo que lleva a la organización a efectuar ajustes de tipo temporario (carry over) dentro del período presupuestario, como pueden ser la reconsideración de plazos de pagos o toma de préstamos. Estos ajustes no modifican el PFO del período pero son captados por dos subproductos del mismo:

- ✓ Presupuesto financiero mensual (PFM)
- ✓ Presupuesto financiero semanal (PFS)

Estos dos asimilar los impactos de los hechos reales, reprocesando la información financiera a fin de que el PF mantenga su concepción de herramienta de control.

Resumiendo,

Tipo	Período presupuestario	Cortes de control
Financiero base	12 meses	Mensual
Financiero operativo	12 meses	Mensual
Financiero mensual	Mes	Semanal
Financiero semanal	Semanal	Diario

Reproduciendo la secuencia, el proceso se inicia en la concepción del presupuesto económico y financiero base. Ambos intercambian información, además de alimentarse de información tanto financiera como económica. El siguiente paso es convertir el PFB en el PFO aplicando las decisiones de ajuste y equilibrio donde corresponde. Los costos e ingresos financieros que los ajustes producen deben ser captados por el económico, porque son variables que afectan el resultado proyectado. Esto implica la posibilidad de reajustar el PFB, con lo cual se reinicia el ciclo.

2.4.6. Esquemas de elaboración

2.4.6.1 Presupuesto financiero base

Su elaboración se basa en los siguientes módulos de información

2.4.6.2 Presupuesto económico

A partir de éste se define una parte significativa de los flujos de fondos proyectados para el período presupuestado. Analicemos cada uno en particular:

✚ Ventas

Se imputa como “ingresos por ventas”. Es necesario realizar una “apertura teórica” de dichas ventas para estimar los períodos de cobranzas considerando sus plazos de atraso habituales que la empresa soporta. Ésta apertura permite determinar los montos netos a cobrar. Se debe descartar la utilización de plazos promedios porque carece de validez para realizar estimaciones financieras adecuadas.

Cuando se habla de apertura teórica de las ventas es determinar del total de las ventas, cuánto corresponde a pago contado, cuánto a 30 días y cuanto a X días.

✚ Otros ingresos

Agrupar cuentas de resultado positivo que generan ingresos de fondos y que no son presupuestadas en el rubro “ventas”, por lo que se excluyen del resultado operativo. Son ejemplos las regalías, dividendos, intereses, venta bienes de uso, etc. Ésta última debe ir en el PF el ingreso y no el resultado por la venta; la forma de presupuestar el resto será estimar una fecha efectiva de ingreso, neto de descuentos más la incidencia del impuesto.

✚ Costos comerciales variables

Incluye las regalías, comisiones, cargas sociales sobre comisiones y premios, impuesto sobre ventas, etc. Como costos variables a las ventas, deberían imputarse al PF de la misma forma que las ventas.

✚ Costos variables de producción

Incluye conceptos que son de directa proporcionalidad con la producción. Al igual que los costos variables comerciales, existe una brecha entre lo devengado y lo percibido en éste concepto. Esto es así porque no interesa cuanto de materia prima, mano de obra y cargas sociales se hayan asignado a cada unidad (en base a una determinación de costos, ya sea estándar u otra forma), sino lo que interesa son los pagos que haya que efectuar dentro del período presupuestario, en función del plan de compras, mano de obra y demás.

✚ Costos fijos

Los montos consignados aquí responden al esquema de realizar las siguientes tareas:

- ✓ clasificación de la empresa por funciones;
- ✓ aplicación de los costos al período presupuestado;
- ✓ asignación de los costos devengados a las distintas funciones.

Cuando se deben trasladar dichos costos al PF, se deben hacer las siguientes aclaraciones:

- ✓ carece de importancia para lo financiero la clasificación de costos por función
- ✓ sólo interesa la clasificación por naturaleza
- ✓ existen rubros no desembolsables
- ✓ toda la tarea de aplicación a los distintos períodos de los costos anticipados o diferidos carecen de validez para el PF
- ✓ la proyección financiera se realiza a partir de las diferentes naturalezas de costos y condiciones de pagos, con prescindencia del esquema de acumulación y aplicación empleado
- ✓ los costos financieros del PE cargan al capital propio, hecho que no se considera en el PF, que sólo considera los intereses efectivamente erogados
- ✓ Impuesto a las ganancias

Su presupuestación se basará en el mismo tipo de datos con que se prepararían las declaraciones tributarias.

2.4.7. Remuneraciones y cargas sociales

Éste es otro de los módulos de información sobre los que se realiza la proyección financiera. Las razones por las que se trata de forma diferente ya han sido mencionadas.

La información deberá presentarse de acuerdo al presupuesto de ventas y producción, ya que ambos deciden la magnitud de las comisiones por ventas y una parte de la remuneración de los operarios. Esto incluye la necesidad de tener en cuenta la posible incorporación de personal; que

la información muestre en forma separada las remuneraciones ajenas a los niveles de vetas y producción de aquellas que guardan directa relación.

2.4.7.1 Compras, Servicios a Contratar y Necesidades Diversas

Se intenta que éste módulo de información provea los datos financieros que se corresponden con las necesidades de los diferentes sectores de la empresa en relación con la operación global y para el período presupuestado correspondiente. Algunas de estas necesidades se relacionan, en mayor o menor medida, con el presupuesto de ventas y el plan de producción, y otras son independientes de los mismos. A continuación se detallan algunos ejemplos.

Necesidades vinculadas al presupuesto de ventas: elementos de promoción comercial, publicidad y actividades promocionales, materiales de embalaje, etc.

Necesidades vinculadas al plan de producción: materia prima y materiales diversos, fuerza motriz, elementos físicos utilizados en tareas de control de calidad, servicios de retiro y tratamiento de desperdicios de producción.

Necesidades operativas globales: son necesarias para el funcionamiento operativo de la empresa y sus funciones básicas de comercialización, producción y administración:

- ✓ **De la actividad productiva:** seguros de maquinarias, aceites y lubricantes, etc.
- ✓ **De la actividad comercial:** investigación de mercado, viáticos y movilidad
- ✓ **De la actividad administrativa:** servicios de asesoramiento administrativo, contable y legal, cursos de actualización
- ✓ **Sin vinculación directa:** alquiler de edificios, servicios públicos, entre otros.

Lo importante de todas éstas es agrupar las necesidades de acuerdo con su vinculación o no al presupuesto de ventas o de producción. Esto permitirá un mejor manejo de las partidas cuando se deba trabajar con los ajustes y actualizaciones del PF.

2.4.7.2 Finanzas

Incluye todos los movimientos de fondos a realizar por la empresa que tengan relación con operaciones de índole financiera, como ser cancelaciones de préstamos, pago de intereses, toma de nuevos créditos, entre otros.

Para un mejor manejo debe atenderse a las siguientes aclaraciones:

- ✓ Los pagos de cuotas de préstamos deben ser expuestos separando la parte correspondiente a amortización de capital de la de intereses.
- ✓ Deben ser presentadas por separado aquellas operaciones de préstamo negociadas y acordadas, pero cuya toma de decisiones depende de la decisión exclusiva de la empresa.

- ✓ Los pagos a efectuar de dividendos y honorarios deben ser clasificados en aquellos que son definitivos y aprobados de los que corresponden a estimaciones, futuros pagos.

Lo importante es considerar y presentar de manera clara aquellas erogaciones efectivas de las posibles estimaciones.

2.4.8. Impuestos

Se trata de estimar, atendiendo a las disposiciones legales en materia de plazos, los pagos que por cualquier tipo de impuesto, corresponde efectuar en el período presupuestario. Los mismos deben ser presentados en el presupuesto, clasificados por impuesto y agrupados según se trate de cifras ciertas o estimados; esto obedece a la necesidad de confeccionar la proyección de manera tal que permita la posterior elaboración tendiente a alcanzar lo que se dio en denominar el PFO.

2.4.9. Inversiones en bienes de uso e investigación y desarrollo

Parte de las erogaciones que se corresponden con éste módulo de información conforma una de las variables de los diferentes proyectos de inversión que posee la empresa y que fueron considerados y aprobados en la etapa pertinente. El PF solamente capta, sin vinculación y en forma separada, los ingresos y egresos que se proyecten a partir de los mismos e informará, en el control presupuestario pertinente, sobre el grado de cumplimiento alcanzado. El rubro del PF que se corresponde con este módulo de información debe ser expuesto de tal manera que permita distinguir el sector, el concepto y las prioridades en materia de necesidades de este tipo de bienes.

En los puntos anteriores se han descrito los diferentes módulos de información que aportan los datos necesarios para la confección del PFB.

Es interesante destacar que todos estos módulos pueden ser agrupados en:

- ✓ **Módulos correspondientes a hechos económicos presupuestados:** la proyección financiera es realizada sobre estimaciones económicas. Si éstas no se cumplen, el PF se ve invariablemente afectado. Ejemplo: remuneraciones y cargas sociales.
- ✓ **Módulos correspondientes a hechos económicos reales:** la proyección financiera se realiza a partir de hechos económicos reales que no son pasibles de sufrir modificaciones. **Ejemplo: finanzas**
- ✓ **Módulos correspondientes a hechos económicos reales y presupuestados:** la proyección financiera se realiza a partir de hechos económicos donde se combinan situaciones reales con estimadas. Ejemplo: impuestos
- ✓ **Módulos correspondientes a hechos económicos programados:** la proyección financiera se realiza a partir de decisiones adoptadas por la empresa a devengarse en el período presupuestado. Ejemplo: inversiones en bienes de uso e investigación y desarrollo.

2.4.10. Saldos iniciales

La proyección del movimiento de fondos que surge de los diferentes módulos analizados puede, por efecto de las diferentes condiciones de cobranzas y pagos, ubicar partidas fuera del período presupuestado, por lo que carecen de interés a efectos del PF. Pero también hay que considerar las partidas del período anterior que inciden financieramente en el período que se está presupuestando. Esas partidas pueden considerarse como situaciones reales o presupuestadas. Si son reales no hay problemas porque generan hechos concretos que son registrados, pero si son presupuestados están sujetas a variaciones con lo que se podría llegar a dar el caso de que sin haberse iniciado el período, ya existan modificaciones en las partidas presupuestadas.

Con esto expuesto, el mejor esquema tendiente a tratar esas diferencias es el siguiente:

- ✓ Considerar el período anual como el rango de tiempo base para presupuestación y control.
- ✓ Incorporar al período presupuestado las proyecciones de ingresos y egresos de 1) hechos económicos presupuestados y 2) hechos económicos reales y programados para el período actual
- ✓ Incorporar al período presupuestado 1) los saldos de inicio de las diferentes partidas que correspondan a saldos que se trasladan de período por su incidencia; 2) hechos económicos reales y programados del período anterior que tienen influencia en el actual; y 3) hechos económicos reales y programados que debiendo generar movimientos financieros en el período anterior se trasladaron al actual (por falta de cobro o pago).
- ✓ Ajustar al inicio los “saldos de Inicio”, tomando los correspondientes saldos contables, y sólo se trasladan los movimientos relacionados a hechos económicos reales.

Las cuotas de préstamos o impuestos en mora que se produjeron en el período anterior con vencimiento en el actual podrían ser considerados como b) 2 o bien como saldos de inicio c)2 según como se considere el hecho económico determinante desde el punto de la planificación financiera, el vencimiento de las cuotas o el acuerdo con la AFIP, según corresponda.

Éstos son simples problemas de exposición, pero si se opta por la c)2 estaríamos considerando los vencimientos como saldos al inicio, mientras que si elegimos la b)2 habría que tener la precaución de considerarlos sumándolos a los saldos de inicio, a fin de su validación contra los saldos reales contables.

Según lo anterior no siempre el total de los saldos contables al cierre del período presupuestado anterior serán los iniciales en el financiero, sino que pueden diferir.

2.4.11. Presupuesto financiero operativo

Al PFB se le debe realizar ciertos ajustes por la elección de diferentes cursos de acción. Analicemos las diferentes posibilidades:

2.4.12. Alternativa A

Es obvio que si se realizaron todos los lineamientos establecidos en el PFB sin ningún tipo de modificación o adicional, estos resultados constituyen excedentes de cajas que la empresa deberá decidir.

2.4.13. Alternativa B

No difiere de lo anterior: la posición final positiva es lo que realmente importó. Esto permite a la empresa autofinanciarse en los meses con déficit de caja, pues la posición acumulada cubre perfectamente dicho déficit. Es esto lo único que hay que prevenir: tener disponibles fondos necesarios para cubrir los meses deficitarios.

2.4.14. Alternativa C

La tarea en ésta consiste en buscar la manera de equilibrar las posiciones acumuladas negativas como consecuencia de las posiciones parciales de la misma característica. La empresa debe buscar la forma de compensar los superávits con el déficit, y existen dos posibilidades:

- ✓ Realizar ajustes financieros internos para adelantar ingresos o posponer egresos. Hay que tener en cuenta el impacto económico de ello.
- ✓ Lograr el financiamiento mediante la toma de préstamos de rápida cancelación, como podría ser el giro en descubierto en la cuenta corriente.

El cambiar la forma de pagos o financiamiento puede alterar de tal forma al presupuesto económico que haga modificar la posición final del presupuesto financiero. Dependerá de la envergadura de los saldos positivos y ajustes respectivos.

2.4.15. Alternativa D

Es un problema el estar con un PF con posición final negativa. Para ello hay que analizar las siguientes posibilidades:

- ✘ **Problema de rentabilidad:** si bien vimos que el presupuesto económico no necesariamente incide en el financiero, se puede dar que un PE negativo en algún momento termine incidiendo en el financiero. Una mala situación económica puede ser atenuada, pero nunca solucionada por una buena estrategia financiera.
- ✘ **Desfasaje entre los períodos de cobranzas y pagos:** si bien se posee un PE positivo, las cobranzas y pagos hagan al PF negativo. Esto dependerá de la magnitud de los resultados

que se manejen, como también del período en que se esté dando el desfasaje. La empresa deberá encontrar la forma de financiarse, ya sea con saldos de inicio de períodos anteriores, como también buscar una fuente de financiamiento al menor costo posible.

- ✦ **Alto endeudamiento operativo:** la consideración de saldos de inicio operativos (entendiendo como tales la vinculación del PE del período anterior) pueden generar un efecto financiero negativo que revierte el resultado del PF del período en cuestión. Esto es consecuencia de cierres financieros de períodos anteriores desfavorables. La solución estará en la búsqueda de financiación tradicional, buscando extender plazos de pagos por ejemplo.
- ✦ **Alto endeudamiento estructural:** es una de las más comunes. Empresas que tiene PE y PF positivos que se diluyen con los pagos de intereses y cancelaciones de capital de los pasivos “estructurales”. Lo que no se debe hacer es priorizar lo financiero sobre lo económico. La solución estará en equilibrar los fondos o buscar nuevo pasivos estructurales.
- ✦ **Períodos de iniciación:** si bien los posibles resultados negativos que se generan en períodos de iniciación de diferente índole son diferidos en el tiempo, financieramente pueden generar posiciones adversas. Muchas veces las provisiones financieras no son suficientes, por lo que generan déficit que puede llegar a definir la posición final del PFB. La solución es la misma que en el anterior.

2.4.16. Alternativa E

No difiere del punto anterior. El hecho de tener dentro del período presupuestario, fluctuaciones, no cambia demasiado la situación, salvo en lo referente a que podría intentarse, mediante “ajustes financieros internos”, adelantar el excedente de fondos, posponiendo las necesidades de financiamiento, lo que implicaría un menor costo.

2.4.17. Alternativa F

Igual que la alternativa anterior con lo siguiente: al ser las posiciones acumuladas alternativamente positivas y negativas, existen momentos de excedentes de fondos con lo cual las posibilidades posponer las necesidades de financiamiento son mayores, y menores los costos.

Conclusiones

El resultado del PE influye pero no decide en absoluto el superávit o déficit del PF.

- ✓ Nunca debe cerrarse un PFO que no se haya logrado equilibrar mediante cursos de acción concretos y factibles.
- ✓ Las decisiones financieras de equilibrio presupuestario deben ser tomadas teniendo en cuenta todas las alternativas posibles y el impacto económico de las mismas.

- ✓ No existen decisiones financieras de equilibrio presupuestario que no impliquen costo económico. En caso de existir, será sólo de una corrección a una proyección financiera mal confeccionada.

2.4.18. Actualización y control presupuestario

La proyección financiera debe ser actualizada como consecuencia de: ajustes de saldos de inicio; modificaciones de las pautas económicas presupuestadas; adecuaciones de índole exclusivamente financiera.

2.4.18.1 Ajuste de los saldos de inicio

Son aquellos hechos económicos que tenían su origen en el período presupuestario anterior y por diferentes causas impactaban en el financiero que se está presupuestando. Éstos se clasifican en:

- a. saldos que se trasladan al período presupuestario actual y que corresponden a hechos económicos presupuestados del período anterior con impacto financiero en el presente;
- b. hechos económicos reales y programados del período anterior con incidencia financiera actual;
- c. hechos económicos reales y programados que debiendo generar movimiento financiero en el período anterior se trasladan al presente por diferentes circunstancias (falta de cobro/pago)

Ejemplo de a) venta presupuestada del mes de diciembre (cierre del ejercicio) que impacta financieramente en el mes de enero (apertura del ejercicio)

Ejemplo de b) el vencimiento en el período actual de las cuotas de un préstamo bancario tomado en el período anterior

Ejemplo de c) las cuotas vencidas e impagas del préstamo del período anterior que se trasladan al actual.

Estos saldos como estimaciones que son al empezar a hacer el presupuesto para el año siguiente, pueden sufrir ajustes cuando se inicie dicho período. Lo que se busca es que, en ese momento, sean verdaderos saldos contables, eliminando cualquier estimación. La magnitud del ajuste dependerá del momento en que se estimó la proyección (cuanto más cerca del inicio, mayor certeza y por lo tanto menos errores, y menos ajustes).

2.4.19. Modificaciones de las pautas económicas presupuestadas

Los diferentes módulos de información para realizar la proyección pueden ser clasificados en presupuestados, reales, y programados.

Los primeros pueden ser modificados y requieren rever todo el PFO. Estas modificaciones pueden producirse antes de iniciarse el período presupuestario, o bien durante el mismo, con lo que sólo

se modifican los meses que restan. El elemento de mayor importancia será el presupuesto de ventas, que al sufrir modificaciones alteran el PE y el PF.

2.4.20. Adecuaciones de índole exclusivamente financiera

Consisten en adecuar el PFO de acuerdo a la operatoria de la empresa. Por ser ajustes financieros, no debe modificarse el PFO anual, y sí el PFM o PFS (mensual o semestral). Un ejemplo puede ser la modificación de “ingresos por ventas”, que en el anual no se modificará, pero sí el mensual o semestral por la mayor certeza e información.

Como propuesta de proyección y seguimiento financiero puede estar conformado por los siguientes subproductos:

- ✚ Presupuesto financiero base anual con apertura mensual.
- ✚ Presupuesto financiero operativo anual con apertura mensual.
- ✚ Presupuesto financiero mensual con apertura semanal: Se confecciona inmediatamente cerrado el mensual anterior. Debe ser realizado al margen del anual, pero no puede haber muchas variaciones con éste porque se estaría en una falta de actualización del PFO anual.
- ✚ Presupuesto financiero semanal con apertura diaria: Igual que el anterior pero con apertura diaria. Podrán las diferencias ser utilizadas como herramienta operativa para mostrar el incumplimiento presupuestario.
- ✚ Cumplimiento financiero diario: Se pasa de la etapa de presupuestación a la de control.
- ✚ Cumplimiento financiero semanal, acumulado diario: Se trata de ir acumulando los distintos movimientos reales diarios contra el presupuesto financiero semanal. El objetivo es disponer al fin del día de un informe mostrando el grado de avance financiero de la semana.
- ✚ Cumplimiento financiero mensual, acumulado semanal: Los movimientos reales luego de ser comparados, se van acumulando contra el mensual para revisar el grado de cumplimiento. Cumple con dos objetivos: conocer al cierre de la semana lo realizado y pendiente en el mes; y al finalizar el período queda conformado como un reporte de control del cumplimiento presupuesto financiero mensual.
- ✚ Cumplimiento presupuesto financiero operativo anual: Persigue el objetivo de controlar el cumplimiento anual, mostrando mes a mes el avance, con sus respectivos acumulados. Al finalizar el período, las diferencias consideradas en éste control serán las reales variaciones presupuestarias de la proyección anual.

Ejercicios

- ✚ ¿Cuál es la diferencia entre el presupuesto económico y el financiero?
- ✚ ¿Cuál es la diferencia entre el presupuesto financiero base y el presupuesto financiero operativo?
- ✚ ¿Cómo se presentan los impuestos en el presupuesto?
- ✚ ¿Qué factores pueden generar un saldo final negativo en el presupuesto financiero?

3. PROYECTO DE APRENDIZAJE SOBRE TEMAS PERIFÉRICOS AL PRESUPUESTO

<http://www.youtube.com/watch?v=04t1T11v-xQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=L5ubbG18tnI>

OBJETIVO GENERAL

Analizar el punto de equilibrio y la implementación de costos estándar como elementos que complementan el ejercicio de los presupuestos en la empresa, evaluando los resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Poner en práctica el concepto de punto de equilibrio para uno o varios productos y utilizando esta herramienta en el análisis de lanzamiento o retiro de productos y servicios del mercado, entendiendo además, los conceptos de análisis de sensibilidad y apalancamiento operativo.
- ✚ Entender los beneficios de la utilización del costo estándar, analizando los métodos para su determinación y estableciendo los tipos de control que pueden llevarse a cabo en la empresa.

PRUEBA INICIAL

1. ¿Qué objeto tiene averiguar el punto de equilibrio si el propósito de la empresa es obtener utilidades que estén muy por encima del mismo?
2. ¿Cree usted que la empresa debe maximizar las utilidades o la riqueza del accionista?
3. Partiendo de la base que el costo del endeudamiento con terceros es menor que el del patrimonio, ¿conviene buscar que los endeudamientos con terceros sean el 100%?
4. ¿Todo producto que rente por debajo del punto de equilibrio de la empresa debe ser eliminado del portafolio de ventas?
5. ¿Qué relación cree que hay entre el costo estándar y el costo presupuestado?

3.1. Análisis del Punto de Equilibrio

3.1.1. Punto de equilibrio en pesos y unidades

¿Cuántas unidades se tendrán que vender para poder cubrir los costos y gastos totales? ¿Cuál es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos?

Para poder comprender mucho mejor el concepto de punto de equilibrio, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tanto costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Se entiende por costos operativos de naturaleza fija aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación. El siguiente ejemplo podrá servir para una mejor comprensión de estos términos: Una empresa incurre en costos de arrendamiento de bodegas y en depreciación de maquinaria. Si la empresa produce a un porcentaje menor al de su capacidad instalada tendrá que asumir una carga operativa fija por concepto de arrendamiento y depreciación tal y como si trabajara al 100% de su capacidad.

Por su parte los gastos operacionales fijos son aquellos que se requieren para poder colocar (vender) los productos o servicios en manos del consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que se ofrece. Siempre aparecerán produzcase o no la venta. También se puede decir que el gasto es lo que se requiere para poder recuperar el costo operacional. En el rubro de gastos de ventas (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final; sin embargo, estos costos variables como por ejemplo, la mano de obra, la materia prima y los costos indirectos de fabricación, si dependen del volumen de producción. Por su parte los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta; si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de gastos.

El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la

sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero.

Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

$$PE \text{ unidades} = CF / (PVq - CVq)$$

Dónde: **CF** = costos fijos; **PVq** = precio de venta unitario; **CVq** = costo variable unitario

O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera:

Fórmula (2)

$$PE_{\text{ventas}} = CF / (1 - (CVT/VT))$$

$$PE_{\text{ventas}} = CF / (1 - (CVT/VT))$$

Donde **CF** = costos fijos; **CVT** = costo variable total; **VT** = ventas totales

3.1.2. Punto de equilibrio para varios productos o servicios

Al principio se presentó la técnica de punto de equilibrio, para determinar a qué nivel de actividad se empieza a generar utilidades. Allí se supuso que existía un solo producto, por lo tanto, al calcular la cantidad a producir en el punto de equilibrio, automáticamente podía conocerse el valor total de las ventas. En realidad se tiene más de un producto o servicio y no es tan fácil encontrar el punto de equilibrio para la empresa como un todo. Aquí, como ya se dijo, la "mezcla de producto", o sea la proporción en que se venden los diferentes productos. Si esta proporción no se mantiene, el punto de equilibrio real discrepará con el proyectado.

Como ya no se trata de un solo producto, no es obvia la manera de calcular el número de unidades.

Una aproximación para calcularlo sería repartir proporcionalmente los costos fijos a cada producto, lo cual se efectúa con base en la respectiva participación en las ventas (A=30% y B=70%).

De esta manera, se determinan los puntos de equilibrio respectivos, utilizando la parte de costos calculada para cada producto.

Ahora bien, esto se puede refinar algo más, procediendo a analizar la conformación de los costos fijos. Supóngase que los costos fijos se discriminan así:

Como ciertos costos fijos son identificables con cada producto, se puede calcular mejor el costo fijo asignado a cada uno, en este caso, sólo será necesario asignar \$1, 000,000 de costo fijo de carácter general. Por lo tanto, el costo se determina sumando los costos identificables más una proporción (la participación en ventas) del costo fijo general

Para calcular el punto de equilibrio en pesos, se debe tener en cuenta la proporción en que cada producto entra en las ventas totales y que aquel cambia cuando se varía la proporción en ventas. Se puede calcular el punto de equilibrio por unidades, asignando los costos fijos a cada línea de productos, en este caso, se debe hacer un análisis para tratar de identificar costos con cada uno de los productos.

3.1.3. Eliminación de productos o servicios

Hasta aquí parecería que aquellos productos que están produciendo pérdida, deben discontinuarse.

Esto es cierto, si al discontinuar un producto se reemplaza por otro que absorba igual o mayor cantidad de costos fijos.

Se pueden presentar casos en los cuales, al discontinuar un producto no rentable, su salida afecte el rendimiento de los productos restantes.

Surge entonces la pregunta: ¿Cuándo se debe discontinuar un producto? Para responderla, se debe considerar una clasificación de los costos fijos: a) Costos fijos puros o generales y b) Costos fijos específicos del producto u operación.

Los costos fijos puros, son aquellos que definitivamente no varían, a pesar del volumen de la producción e independiente de que un determinado producto exista o no. La depreciación de los equipos y la remuneración del gerente general, son ejemplos de ello. Los costos fijos específicos, son aquellos que permanecen constantes dentro de un rango de operación y son además, costos fijos asociados de manera intrínseca al producto o actividad que se analiza, de manera que si esos productos o servicios desaparecen, los costos fijos asociados desaparecerían. De otra forma, son costos fijos asociados al producto o proyecto. Los gastos de publicidad de un producto en particular, son un ejemplo de ello, ya que si desaparece el producto, no tiene sentido hacerle publicidad.

3.1.4. Punto de Equilibrio Específico.

En esta ocasión se debe considerar un nuevo punto de equilibrio: aquel que relaciona las ventas con los costos variables y los costos fijos específicos. Si se está en un volumen inferior a este punto de equilibrio, se debe discontinuar el producto y la firma obtendría más ganancias. Este nivel se denomina punto de equilibrio específico.

Si todos los productos sobrepasan el punto de equilibrio específico ninguno de ellos debe discontinuarse ya que contribuyen a cubrir los costos fijos totales. En todo caso, en este tipo de decisiones debe tenerse en cuenta que si el producto produce pérdida, discontinuarlo podría llegar a producir más pérdidas y sólo se mejora la situación si se reemplaza por otro producto que absorba los costos fijos que este producto absorbía, la otra posibilidad es, si al discontinuar el producto, los recursos que se dedicaban a él se pueden canalizar para aumentar el volumen de producción de los otros, de manera que se compense la parte de costos fijos que absorbía el producto a discontinuarse.

3.1.5. Punto de equilibrio no lineal

Hasta aquí se ha considerado que el punto de equilibrio es el resultado de relaciones lineales entre precio de venta, costo variable y costo fijo. La realidad es que esa relación es no lineal y se ve afectada por varios parámetros tales como la elasticidad y que producen un comportamiento variable en los costos. Es decir, precios y los costos no son constantes en el tiempo. Esto inclusive podría conducir a encontrar más de un punto de equilibrio.

3.1.6. Análisis de sensibilidad

Una de las fortalezas del análisis de punto de equilibrio, es que permite evaluar las decisiones sobre precios y costos en términos de su efecto en las utilidades. Por ejemplo, considérese la necesidad de disminuir el punto de equilibrio para aumentar las ganancias, lo cual puede lograrse de varias formas:

- ✓ Aumentando los precios.
- ✓ Disminuyendo los costos fijos.
- ✓ Disminuyendo los costos variables.
- ✓ Una combinación de las anteriores.

En resumen, el punto de equilibrio es una técnica de planeación importante y puede ser utilizada de diversas maneras:

- ✓ Evaluación de alternativas.
- ✓ Evaluación de precios y promociones.
- ✓ Evaluación de cambios en la calidad.
- ✓ Evaluación de los efectos de cambios de precios.

- ✓ Discriminación de precios.
- ✓ Análisis de sensibilidad.

3.1.7. Apalancamiento operativo

El apalancamiento en los negocios opera en forma similar a como opera en la física. Arquímedes decía, "Dadme un punto de apoyo y moveré al mundo", refiriéndose a que haciendo uso del principio de la palanca, casi se puede multiplicar la fuerza de un individuo a límites insospechados. Igual sucede en las finanzas. La primera reacción de muchos gerentes ante una situación de crisis en la economía es la de reducción de costos y en particular de costos fijos. Dos explicaciones racionales a este comportamiento: el primero es el aumento de las utilidades y el segundo la disminución de la incertidumbre o lo que algunos llaman la volatilidad de las utilidades. Más adelante se estudiará si esta segunda aseveración es o no cierta.

El apalancamiento operativo mide qué tanto varían las utilidades en relación con un aumento en ventas. Mide la capacidad que tiene la firma de emplear de manera eficiente la capacidad instalada, que es origen de los costos fijos. Así mismo, lo que se conoce como grado de apalancamiento operativo (GAO, DOL en inglés por degree of operating leverage) es una medida de elasticidad que relaciona el grado porcentual en que cambia la utilidad por una unidad porcentual de cambio en las ventas. Se calcula así:

$$\text{GAO} = \text{Incremento UAII} / \text{Incremento Ventas}$$

El GAO dependerá mucho de la situación en que se encuentre la firma. El apalancamiento es sano cuando la empresa está creciendo, pero si está en recesión, es perjudicial. Es lo que ocurre con las firmas que vienen creciendo, se apalancan y si súbitamente se genera una crisis económica, el apalancamiento se torna negativo y perjudica los resultados de la empresa. Por esta razón es importante construir modelos financieros que permitan analizar distintos escenarios y hacer análisis de sensibilidad para determinar el nivel adecuado de apalancamiento.

Tener un GAO alto y mayor que 1 significa que la firma tiene tal combinación de costos fijos y variables que le permite aumentar las utilidades antes de impuestos e intereses en un porcentaje mayor que el porcentaje en que se incrementan las ventas.

El GAO le sirve al gerente para examinar las consecuencias sobre cuánto afecta un cambio en el costo fijo y en el costo variable a las utilidades.

Ejercicios

- ✚ ¿Qué indica el punto de equilibrio en pesos y en unidades?
- ✚ ¿Cómo se representan matemáticamente ambos puntos de equilibrio?
- ✚ ¿Cómo se calcula el punto de equilibrio cuando se trata de más de un producto?
- ✚ ¿Qué aplicaciones tiene el uso del punto de equilibrio?
- ✚ ¿Qué es el análisis de sensibilidad?
- ✚ ¿Qué riesgos tiene el apalancamiento operativo?

3.2. Costo Estándar

3.2.1. Naturaleza del costo estándar

Los costos históricos son utilizados para determinar el importe real de los recursos necesarios para la adquisición de materiales, mano de obra y algunos elementos de los gastos indirectos. Sin embargo, estos costos reales no proporcionan información acerca de los costos en que debió incurrirse para producir estos productos.

Este aspecto desfavorable de los costos históricos ha alentado el desarrollo de una determinación de costos más satisfactorios, llamados costos predeterminados.

En el sistema del costo estándar se utilizan valores predeterminados para registrar tanto los costos de los materiales y mano de obra directa como los de los gastos indirectos de fabricación. Se establecen comparaciones de las diferencias entre los costos estándar asignados para determinado nivel de producción y los costos reales, con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente. Este proceso de comparación se conoce como Análisis de variaciones. El estudio de las variaciones en costos tiene implicaciones importantes para la planeación, el control y la evaluación de los procesos de producción.

3.2.2. Ventajas de los sistemas de costos estándar:

Análisis efectivo de la información de costos. Se pueden determinar las razones por las que los costos no son lo que debieran ser ya que el estándar sirve como elemento de medición que centra la atención en las variaciones de los costos.

Reducción de los costos de la contabilidad. Por lo general, un sistema completo de costo estándar va acompañado por la estandarización de las operaciones de producción, en cuanto a que la orden estándar de producción señala la cantidad que se requiere para la producción del producto. Los estándares pueden participar de en la determinación del precio que se necesita para obtener un nivel de utilidad predeterminado.

El empleo de los costos estándar hace resaltar la importancia del control presupuestal debido a la estrecha relación entre los presupuestos y los estándares. El empleo de los mismos necesita que haya cooperación estrecha entre los departamentos de Ingeniería y de Costos para desarrollar y mejorar la estandarización del diseño, la calidad y los métodos de fabricación del producto.

3.2.3. Tipos de estándares:

3.2.3.1 Estándares ideales:

Estos presentan el nivel de funcionamiento que se alcanzaría con la mejor combinación posible de factores, es decir la máxima producción al mínimo costo.

Una vez fijados es raro que se cambien, a menos que se produzcan modificaciones en el producto o en los procesos de fabricación.

3.2.3.2 Estándares normales:

Son los costos basados sobre las condiciones normales de operación de la compañía durante el período de un ciclo completo de negocios. A pesar de que es más fácil que estos puedan alcanzarse, su cálculo resulta difícil debido a los probables errores al predecir el alcance y la duración de los efectos cíclicos. También son difíciles en cuanto a que los efectos económicos pueden causar grandes variaciones de los estándares en ciertos períodos del ciclo.

Los estándares normales se basan en una meta alcanzable y sirven para identificar los efectos de los ciclos del negocio sobre los costos registrados.

3.2.3.3 Estándares reales actuales o esperados:

Se basan en las condiciones actuales de los negocios y representan el nivel de logros a que aspire la administración para el siguiente período contable. Los estándares que se establecen son alcanzables.

Cualquier desviación de este estándar indica falta de eficiencia en las operaciones de fabricación, a menos que se deba a factores incontrolables. Estos estándares actuales representan un punto de vista a corto plazo. Son fáciles de comprender y han demostrado ser muy útiles.

3.2.4. Fijación de los estándares:

Para que puedan utilizarse con éxito los costos estándar, debe conferirse la autoridad y responsabilidad bien definidas a alguna persona o grupos de personas. Con frecuencia esto se logra mediante un comité de estándares o la organización de una división de estándares. El departamento de ingeniería de Productos debe estar representado en el comité o la división de estándares porque este departamento es el que diseña el producto y determina los materiales que se emplearán.

El departamento de Compras también estará representado debido a que el agente de compras debe estar en posibilidad de señalar el costo estándar de los materiales que se utilizarán durante el período.

Es necesaria la representación del gerente de personal debido a que tiene bajo su responsabilidad la determinación de los salarios, los procedimientos de contratación y de las condiciones de trabajo, así como la negociación de los contratos con los sindicatos.

Por último el personal de la contabilidad de costos y el contralor porque tienen la responsabilidad de informar los estándares y las desviaciones a los integrantes del equipo de la dirección.

3.2.5. Métodos para determinar los estándares

En muchos casos se utilizan como estándares los promedios de la experiencia anterior pero este método no es conveniente ya que puede dar como resultado el efecto de perpetuar las ineficiencias. Lo que ocurrió en el pasado no indica lo que debió haber ocurrido.

Es mejor emplear el enfoque de lo fundamental en el que los estándares se fijan sobre la base de cada aspecto del proceso de producción. El proceso para determinar los estándares es uno de los aspectos más importantes de la contabilidad de costos estándar porque los beneficios que se obtendrán variarán en proporción directa con el cuidado con que se hayan establecido los estándares.

3.2.6. Estándares de cantidad de material directo:

Deben ser tomados en cuenta los siguientes factores:

- ✓ La cantidad del material que se utilizará.
- ✓ El precio o costo de este material.

Determinar la cantidad de material es bastante sencillo, para este estándar se pueden utilizar registros de experiencias anteriores.

Un factor importante que debe ser tomado en cuenta en algunas industrias es la provisión estándar para las mermas, el encogimiento y los desperdicios.

Al determinar los estándares de la cantidad de materiales es necesario analizar los registros de los años anteriores y se puede seleccionar como estándar la cantidad promedio utilizada. El promedio puede ser calculado de varias formas:

- ✓ Empleando el promedio de todas las órdenes de trabajo similares durante un período determinado.
- ✓ Utilizando el promedio del mejor y el peor resultado en el período anterior a la fijación de los estándares.
- ✓ Usando el mejor resultado previo en cuanto a las cantidades de material empleado.

Si el producto que se fabrica es nuevo, el departamento de Ingeniería puede fijar estándares de cantidades después de haber realizado el debido estudio del tamaño más económico, la forma y la calidad de los artículos y de los resultados que se pueden esperar del uso de diversas clases y grados de materiales. Estos estándares se pueden establecer mediante Producciones de prueba o análisis matemáticos y tecnológicos.

En algunas industrias los materiales enviados desde el almacén a las distintas operaciones de fabricación se encuentran bastante bien estandarizados, en particular en las empresas que ensamblan un producto terminado.

La mayor parte de los buenos sistemas de contabilidad de costos estándar emplea una lista estándar de materiales (para ahorrar tiempo en la entrega de materiales, reducir el trabajo de oficina al manejar una sola forma de solicitud y tener mejor control sobre la cantidad de los materiales utilizados).

Para las fundiciones, panaderías y otros tipos similares de industrias hay hojas de mezclas estándar que muestran la cantidad de material necesario para elaborar los diversos productos.

3.2.7. Estándares de costos de materiales:

Se utilizan dos tipos de estándares para los precios o costos de los materiales:

- ✚ **Los estándares de precios actuales o esperados son los más convenientes y efectivos.**
Cuando se emplean estos, el departamento de Compras debe determinar por anticipado cuáles serán los costos reales esperados para el período contable siguiente: esto lo hace adquiriendo compromisos a largo plazo, mediante pronósticos estadísticos, cálculo del promedio ponderado correspondiente a las compras más recientes, el promedio pagado o mediante el uso de estimados arbitrarios basados en el conocimiento y la experiencia de este tipo de negocios. La exactitud de estos estándares de precios constituye una medida de eficiencia del departamento de Compras.
- ✚ **Los estándares normales de precios están más bien sobre la línea de estándares estadísticos o de promedio de precios de materiales.** Por lo general, no se registran en los libros porque los precios abarcan un período de años, tomando en cuenta variaciones motivadas por las temporadas y las tendencias a largo plazo. En estas condiciones, los

inventarios de materiales, el trabajo en proceso y los productos terminados deben estar basados en los costos reales de los precios de los materiales y no en los costos estándar.

Variaciones en el costo de materiales directos:

✚ **Variaciones en el costo del material o en los precios del material** que resultan de pagar importes mayores o menores de lo que se estimó. Entre las causas de las variaciones se encuentran:

- ✓ Contratos y condiciones de compras desfavorables o favorables.
- ✓ Cambios no previstos en los precios de mercado.
- ✓ Costos de envío más altos o más bajos de lo esperado.
- ✓ Errores al calcular el monto de los descuentos sobre compras esperados.
- ✓ Oportunidad de compra adecuada o inadecuada.

✚ **Variaciones de la cantidad de materiales o del uso del material**, que resultan de utilizar una cantidad mayor o menor de material. Estas variaciones pueden ser atribuidas a:

- ✓ Emplear diferente grado de material o un sustituto del mismo.
- ✓ Mejor control, o falta de control, de la merma o del desperdicio.
- ✓ Las operaciones eficientes o ineficientes de la planta que resultan de la supervisión del tipo de herramientas usadas y de las habilidades de los trabajadores.
- ✓ Variaciones en el rendimiento de los materiales utilizados.

Puede calcularse y registrarse la variación en el costo del material:

- ✓ En el momento de la compra de los materiales.
- ✓ En el momento del uso del material.

En el primer procedimiento, el inventario de materias primas se registra en los libros al precio estándar de los materiales. La variación del costo total o del precio se registra en los libros antes de que se usen los materiales. Al identificar la variación en el precio del material en el momento de las compras se hace resaltar pronto la variación.

3.2.8. Naturaleza de los estándares de mano de obra:

Las condiciones de acuerdo con las cuales se pueden fijar los estándares de mano de obra pueden variar de una empresa a otra.

Cada compañía necesita realizar un estudio detallado de los procedimientos de cálculo de las nóminas, cuotas de las nóminas y condiciones de supervisión de mano de obra en las que se

usarán los estándares. El mismo enfoque básico que se tomó para los materiales debe ser utilizado para la mano de obra.

3.2.9. Estándares de la eficiencia de la mano de obra:

El estándar de eficiencia de mano de obra, o de la cantidad estándar de tiempo, es una fase importante de cualquier sistema de contabilidad de costos. Mediante la cuidadosa elaboración de estándares de tiempos la administración se encuentra en posibilidad de medir y controlar la productividad de la mano de obra.

✚ Los requisitos específicos para los estándares de tiempo de mano de obra son:

- ✓ Disposición eficiente de la planta, para obtener la máxima producción a mínimo costo.
- ✓ Creación de un grupo administrativo encargado de las distintas funciones de mano de obra que brinden un flujo ininterrumpido de producción.
- ✓ Provisión para la compra de materiales que entren en la producción en el momento oportuno.
- ✓ Estandarización de las operaciones y métodos de la mano de obra con las instrucciones adecuadas y adiestramiento de los trabajadores.

✚ Procedimientos para desarrollar los estándares:

- ✓ Promediar registros de experiencias anteriores.
- ✓ Realizar pruebas experimentales de las operaciones de fabricación en condiciones normales.
- ✓ Preparar estudios de tiempos y movimientos de las diversas operaciones.
- ✓ Preparar un cálculo razonable basado en la experiencia y el conocimiento de las operaciones de fabricación y del producto.
- ✓ Medición del trabajo y movimientos que evalúen el tiempo que debe ser necesario para los diversos movimientos corporales.

Una vez que se han determinado los tiempos estimados para cada operación se puede preparar una hoja de costos estándar en la que se presenten los costos de mano de obra que se esperan para una orden de trabajo en particular.

3.2.10. Estándares del costo de la mano de obra:

Las cuotas estándar de estos costos pueden ser determinadas sobre la base de las cuotas actuales, ajustadas de acuerdo a los cambios futuros de los siguientes factores:

- ✓ Convenios con los sindicatos
- ✓ La experiencia promedio de la fuerza de trabajo

- ✓ Cambios en las condiciones de operación
- ✓ Cambios en la mezcla de mano de obra calificada, semicalificada y sin calificar.

El tipo de sistemas de salarios en uso también influye sobre las cuotas de los costos estándar. Los tipos básicos son: sistemas de salarios por días o por horas, cuota por destajo y cuotas por piezas o sistemas de primas.

3.2.11. Registro de los costos y variaciones de la mano de obra:

Hay dos tipos de variaciones que deben ser tomadas en cuenta: el costo o cuota de las variaciones y las variaciones del uso. El costo de MO se calcula de la siguiente forma: se toma la diferencia entre la cuota real de salarios y la cuota estándar de los mismos y se multiplica por el número de horas de MO directa utilizadas.

El cálculo de la eficiencia de la MO o variación de uso representa tomar la diferencia entre las horas reales empleadas y las horas estándar. Después se multiplica esta diferencia por la cuota estándar de salarios. Si las horas estándar son más que las horas reales, se considera que hay una variación favorable.

3.2.12. Asignación de responsabilidades para las variaciones:

3.2.12.1 Material:

La responsabilidad recae sobre el departamento de compras o sobre el de producción. Quizás el departamento de compras haya comprado una clase diferente de material más barato y por ello fue necesario utilizar más material. Pero el ahorro en precio puede ser mayor que el costo de la cantidad adicional empleada.

Sin embargo, también es posible que el departamento de compras haya logrado adquirir el material de grado estándar a precios inferiores, pero el efecto de este ahorro haya quedado anulado por las mermas o desperdicios en el departamento de fabricación.

3.2.12.2 Mano de obra:

Corresponde tanto al departamento de personal como al de producción.

El hecho de que se hayan utilizado menos horas. En la fabricación puede ser por cuidadosa supervisión, mejor colocación de la maquinaria o que el departamento de personal seleccionó trabajadores más eficiente y este pagando mayores salarios a alguno de ellos. En su mayor parte, las variaciones serán ocasionadas por la ineficiencia resultante de una pobre supervisión, malas herramientas o malos materiales.

3.2.13. Gastos indirectos de fabricación

3.2.13.1 Naturaleza de los CIF en los costos estándar:

Son afectados por ciertos factores de la planta más que por factores del trabajo. El volumen de producción total de la planta debe ser tomado en cuenta al calcular los estándares de los gastos indirectos variables y fijos.

3.2.13.2 Naturaleza de los costos de CIF predeterminados:

La cuota está relacionada con la planta en general o con los diversos departamentos dentro de la planta y no con órdenes de trabajo. La fijación de una cuota de CIF predeterminados se convierte en la base para el costo estándar de los CIF para cada producto y comprende ciertos factores de la planta, como la capacidad presupuestada o producción.

La capacidad presupuestada para fijar los CIF estándar representa llegar a un acuerdo en lo que debe ser considerado como producción normal.

Para fijarlos se requiere determinar:

- ✓ La capacidad estándar.
- ✓ Los CIF estándar para esta capacidad.

Para determinar la cuota de CIF estándar o predeterminados se utiliza la siguiente fórmula:
$$\text{CIF presupuestados} = \text{Cuota predeterminada}$$

3.2.14. Producción presupuestada

La producción presupuestada puede ser medida de varias formas. En empresas que tienen pocos productos uniformes se puede expresar en unidades. Cuando existen muchos productos diferentes pueden expresarse en términos de Horas. En ocasiones, debido a la uniformidad del pago de salarios por hora o a la dificultad para calcular la MO o las Horas. Máquina puede medirse la producción en términos de costo de MO directa.

3.2.15. Control de los CIF con los estándares

Como ciertos costos varían en relación directa con la producción mientras que otros no, el volumen es una consideración importante al tratar de controlar los costos de los CIF. Como el costo del CIF fijo por unidad aumentará según disminuya el volumen de producción, y viceversa, la mejor forma de establecer un control de los CIF es utilizando un presupuesto flexible en lugar de uno basado en un volumen "normal" seleccionado en forma arbitraria.

3.2.15.1 Análisis de la variación de los CIF con los presupuestos flexibles:

Cuando se utiliza un sistema de presupuestos flexibles, las variaciones se calculan sobre la base de un presupuesto ajustado por los costos que podría tener el nivel real de actividad que se conoce al inicio del periodo del presupuesto. Cuando se emplea un presupuesto flexible, hay dos enfoques a los cálculos de variaciones:

3.2.15.2 Método de las tres variaciones:

Las tres variaciones que se calculan de acuerdo con este método se conocen como la variación del presupuesto o de gasto, la variación de capacidad o volumen y la variación de eficiencia. La variación del presupuesto refleja la diferencia en niveles de gastos que han sucedido durante el periodo con lo que se hubiera esperado para el nivel real de actividad. La variación es desfavorable debido a que se gastó más de lo que se hubiera permitido de acuerdo con el presupuesto ajustado.

La variación de capacidad refleja el efecto de distribuir los costos fijos totales entre un número diferente de unidades de las que en un principio señalaba el presupuesto. La tercera variación es la de eficiencia. Refleja la diferencia entre el tiempo real utilizado para terminar cierta cantidad de producción y el tiempo que debiera haberse empleado para completar esa cantidad.

Es claro que si se necesitaran más Horas. que las permitidas, la variación sería desfavorable.

3.2.15.3 Método de las dos variaciones:

En este método, las diferencias entre lo real y el estándar se dividen en la variación controlable o de gastos y la variación en volumen de la planta.

La variación de gastos refleja la diferencia entre los CIF aplicados y el presupuesto ajustado a las Horas. Estándar admitidas.

Refleja la diferencia entre los costos en que se incurrió y en los que se debió haber incurrido. La variación del volumen de la planta es la diferencia entre el presupuesto entre las Horas. Estándar admitidas y lo CIF que fueron cargados a la producción.

3.2.15.4 Variaciones de los CIF con presupuesto fijo o estático:

Se emplean tres variaciones:

- ✚ Variación del presupuesto de gastos:** son variaciones del costo de los CIF y se deben básicamente a CIF que eran más altos o más bajos que el estimado.
- ✚ Variaciones de capacidad o volumen:** estas representan variaciones de volumen para la planta considerada comunidad y se produce porque el volumen estimado de producción

en la planta, como una unidad, difiere del real. Estas horas se calculan multiplicando las horas en exceso por la cuota estándar predeterminada para los gastos indirectos.

- ✚ **Variación de eficiencia:** acontecen porque en la producción se ha empleado más, o menos, tiempo o esfuerzo del que se debió emplear para obtener una determinada cantidad de producción.

Estas variaciones representan un análisis de las diferencias de los gastos indirectos de fabricación aplicados de más o de menos debido a cambios en costos y en el volumen de producción. Un punto débil en el empleo de esta variación de presupuesto es que no se reconocen los cambios en los volúmenes de producción. El empleo de las técnicas del presupuesto flexible ayudaría a resolver el problema al preparar un presupuesto ajustado por la producción real.

3.2.16. Control de calidad

Calidad significa calidad del producto, una interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división y calidad de las personas.

Por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. El control de costos y el control de calidad son dos caras de una misma moneda, para hacer un buen control de costos hay que aplicar un buen control de calidad. Hacer un control de calidad significa:

- ✓ Emplear el control de calidad como base.
- ✓ Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- ✓ Controlar la calidad así como las fechas de entrega.

Incurrir en costos para garantizar la calidad del producto, ya sea por cambio de artículos defectuosos o un buen servicio post venta. Estos costos pueden o no estar dentro del precio de venta.

Es importante fomentar el control total de los costos (de utilidad y precios), ya que si no se conoce el costo no se puede hacer el diseño y la planificación de calidad, si este se hace estrictamente se sabrá qué utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos problemas. Por bajo que sea el precio del artículo si su calidad es mala nadie lo comprará, y viceversa (calidad justa a precio justo). Para aumentar las utilidades de una empresa es necesario implantar un buen sistema de costos, primero debe existir un plan de costos, esto tendrá como resultado menos fallas o defectos en los productos, por lo tanto, reducción de los costos y esto hace a la empresa suministrar productos a precios justos. "El precio de un producto no lo determina el costo sino su calidad".

Es cierto que los costos se incrementan temporalmente cuando se aumenta la calidad pero la compensación inmediata se encontrará en la capacidad que adquiere la empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes y enfrentar con éxito la competencia en el mercado mundial. Los japoneses gastan por término medio el equivalente al 70% de sus CIF en compras de materia prima y piezas a otras empresas (proveedores), los cuales también aplican a sus productos control de calidad, de lo contrario nadie les compraría. En contrario, en China o en Norteamérica la mayoría de las empresas manufacturaban sus propias piezas. En la actualidad se sigue el modelo japonés.

Ejercicios

- ✚** ¿Qué es el costo estándar?
- ✚** ¿Cómo se calculan los costos estándar?
- ✚** ¿Qué requisitos tiene el establecimiento del sistema de costo estándar para la mano de obra?
- ✚** ¿Cómo se controlan los costos estándar de los CIF?

4. PISTAS DE APRENDIZAJE

Tenga en cuenta: El presupuesto maestro es el conjunto de todos los presupuestos que se elaboran en un proceso presupuestario.

Tenga en cuenta: El control presupuestal debe abarcar todas las áreas de la empresa e implantarse en forma progresiva.

Tenga en cuenta: Los presupuestos, por ser planes de acción, deben ser conocidos en la forma más precisa y concreta evitando vaguedades que impidan su correcta ejecución.

Tenga en cuenta: Los impuestos deben ser presentados en el presupuesto, clasificados por el tipo de impuesto y agrupados según se trate de cifras ciertas o estimados.

Tenga en cuenta: Nunca debe cerrarse un PFO que no se haya logrado equilibrar mediante cursos de acción concretos y factibles.

Tenga en cuenta: El apalancamiento operativo mide qué tanto varían las utilidades en relación con un aumento en ventas. Mide la capacidad que tiene la firma de emplear de manera eficiente la capacidad instalada, que es origen de los costos fijos.

Tenga en cuenta: El volumen de producción total de la planta debe ser tomado en cuenta al calcular los estándares de los gastos indirectos variables y fijos.

5. GLOSARIO

Ahorro: diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, entre otros

Análisis DOFA: metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Apalancamiento Financiero: relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera

Apalancamiento Operativo: Se deriva de la existencia en la empresa de costos fijos de operación, que no dependen de la actividad

CIF: Costos Indirectos de Fabricación

Control presupuestal: Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.

Costo estándar: Costo presupuestado que se basa en niveles de eficiencia normal

Índice Nacional de Precio al Consumidor: El IPC es un índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos conocido como "canasta familiar", que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, en cierto intervalo de tiempo.

Ingreso Per – Cápite: Es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto), y la cantidad de habitantes de un país. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país entre su población

Flujo de efectivo: Es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

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

Presupuesto maestro: Es un Presupuesto que 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. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

Producto Interno Bruto: Expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año).

Punto de equilibrio: Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1.1. Fuentes bibliográficas

Ruiz, Burbano y Ortiz, Alberto (1993). “Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos”. (1° edición). Ed. Mc Graw Hill. ISBN-10: 9586004473

Del Río, Cristóbal (1989). “El presupuesto, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos”. (1° edición). ECASA. ISBN: 968-6014-09-8

Koontz, Harold (2006): “Administración, una perspectiva global”. (1° edición). Mc Graw Hill ISBN-10: 9701039491

6.1.2. Fuentes digitales o electrónicas

Welsch, Hilton (2005). “Presupuestos; planificación y control” Recuperado el 2 de diciembre de 2011 del sitio de Google: http://books.google.com.co/books?id=mbobGfzJ5-YC&printsec=frontcover&dq=presupuestos&hl=es&ei=ctTFTTrjWI86btwf6gb3ICw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Hernández, Ramón (2007). “Diseño de Presupuestos”. Recuperado el 2 de diciembre de 2011 del sitio de Activaciencias: <http://activaciencias.tripod.com/presupuestos.htm>

Polanco, Amauris (2011). “Clasificación del Presupuesto”. Recuperado el 2 de diciembre de 2011 del sitio de Activaciencias: <http://www.monografias.com/trabajos11/claspres/claspres.shtml>