

TITULO: EL PRESUPUESTO DENTRO DE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA
AUTOR: Alfonso Moron - amoron1@terra.com.pe

El presupuesto dentro de una perspectiva estratégica

Índice

[1. Introducción](#)

[2. Planeamiento estratégico: concepto](#)

[3. El presupuesto dentro del plan estratégico](#)

[4. Ciclo Presupuestario](#)

[5. Caso Practico](#)

[6. Bibliografía](#)

1. Introducción

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en los diferentes áreas que tanga al empresa, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.

El horizonte presupuestario es sin embargo a corto plazo (de 1 año) y se consolida o tiene como finalidad la proyección de los estados financieros provisionales como son: el balance, el estado de resolución y el estado de flujo de efectivo.

2. Planeamiento estratégico: concepto

Se entiende por planificación al acto de preveer y decidir las acciones que nos puedan llevar hasta un futuro deseado, ahora bien al hablar de un plan estratégico nos referimos al proceso de establecer todos los futuros posibles y deseados (que queremos ser) a partir de un diagnostico interno (fortaleza y debilidades) y un diagnostico externo (amenazas y oportunidades), es decir un análisis estratégico de un entorno cada vez más cambiante así como los puntos altos y críticos de la empresa para a partir de ahí establecer los medios más adecuados (como hacerlo) para conseguir nuestras metas, todo esto con la finalidad de establecer una posición más ventajosa con respecto a nuestros competidores.

3. El presupuesto dentro del plan estratégico

El presupuesto representa la ultima etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

4. Ciclo Presupuestario

Dentro del ciclo presupuestario se van a dar una serie de etapas sucesivas, interrelacionadas entre sí que van a estar amoldadas de acuerdo al tipo de negocio, estilo de dirección e influenciados de acuerdo al entorno nacional e internacional que terminaron plasmándose en la adopción de una cultura organizacional. Estas fases o etapas se dan a partir de:

- a. El marco establecido por la alta dirección hacia los centros de dirección para la elaboración de sus planes de acción, programas y presupuestos.
- b. Los centros de responsabilidades establecidos por cada unidad de operación y para lo cual se programan las actividades presupuestarios dentro del plazo establecido por la alta dirección.
- c. La coordinación y negociación de los miembros de las áreas de cada actividad para su ejecución de acuerdo a la experiencia adquirida en anteriores procesos presupuestarios, así como a los contingencias que puedan plantearse.
- d. La aprobación por parte de la alta dirección, luego de los ajustes necesarios al finalizar el proceso de elaboración presupuestal de las unidades operativas, siguiendo la estructura formal por las personas encargadas de establecer la conexión entre los centros de responsabilidad y los altos montos.
- e. El seguimiento necesario para establecer el grado de precisión entre lo proyectado dentro del presupuesto y lo real que permitirá corregir en el futuro las fallas o equivocaciones que pudieron haberse cometido.

Ventajas Del Presupuesto

- a. Obliga a la planeación
- b. Proporciona los criterios para la evaluación del desempeño
- c. Facilita la coordinación de actividades
- d. Obliga a la ejecución de planes
- e. Fomenta la comunicación
- f. Apoya en la detección de problemas internas

Clasificación

El presupuesto general o maestro que viene a ser el presupuesto aprobado por el Directorio esta conformado por presupuestos parciales, siendo los principales.

- a. Presupuesto de Operación
- b. Presupuestos Financieros
- c. Presupuesto de Inversiones

Flujograma De Presupuestos Y Programas Presupuestales

Objetivos generales Metas específicas estrategias básicas

Plan estratégico L.P.

Bases de presupuesto

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto producción
3. Presupuesto material directo
3. A - Uso material directo
3. B- Compras
4. Presupuesto a mano obra
5. Presupuesto de costos indirectos de fabrica (planta, otros costos fijos y variables)
6. Presupuesto inventarios
- 7 Presupuesto costo de Ventas
8. Presupuesto gastos administración, ventas y distribución
8. A- Gastos administrativos

- 8. B- Gasto ventas (servicios)
- 9. Presupuesto neto financiero
- 8. C- Gastos distribución
- 10. Estado de resultados presupuestarios
- 11. Presupuesto de inversión presupuestada
- 12. Estado de flujo de caja presupuestado
- 13. Balance general presupuestado

Presupuesto de operaciones

El presupuesto operativo consta de varios programas, cada uno relacionado a una función de la empresa, y todos ellos interrelacionados entre sí, pues la información de un área es relevante para las demás en lo referente a las bases del presupuesto.

Entre los programas más usuales encontramos:

- 1. Presupuesto de ventas o ingresos
- 2. Presupuestos de producción
- 3. Presupuesto de materiales directos (uso y compras)
- 4. Presupuesto de mano de obra directa de fabricación
- 5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación
- 6. Presupuesto de inventario final y costos de bienes terminados
- 7. Presupuesto de costo de ventas (bienes vendidos)
- 8. Presupuesto de gastos administrativos, de ventas y de distribución (por funciones)
- 9. Presupuesto de ingresos y gastos financieros

Todos estos Presupuestos y sub-presupuestos permiten la preparación final de un Estado de Ganancias y Pérdidas proyectando, el mismo que da inicio al presupuesto financiero.

El presupuesto de operaciones se elabora considerando el corto plazo, es decir, para ser ejecutado en el lapso de un año: si bien puede prolongarse hasta dos o tres años, el grado de detalle que en estos programas se maneja dificulta tal proyección. Este presupuesto por lo general es fijo (estático), y permite la comparación con la situación real al cabo del periodo que abarque (usualmente un año), pues en caso de ser flexible, requeriría un cambio en todos los programas.

La elaboración del presupuesto operativo se adapta a cada tipo de empresa: en el caso de empresas no productivas de bienes (por ejemplo, comercializadoras, empresas de servicio, almacenes, etc) algunos de estos presupuestos no son relevantes y se limitan sólo los necesarios ó resumirse en un par de ellos.

En este presupuesto, resulta muy importante la participación del personal de menor jerarquía, pues son ellos quienes ejecutarán estos programas, y la información que ellos, manejan resulta ser valiosa para la planeación.

Planeación integral de ventas o ingresos

Un presupuesto de este tipo muestra las proyecciones de ventas (en unidades físicas y monetarias), constituyendo generalmente en la base sobre la que se desarrolla la planificación, integral de las ventas e ingresos de la empresa. El planeamiento de ventas abarca el corto y mediano plazo, en función a los planes tácticos y estratégicos; en ese sentido, el presupuesto de ventas detalla los resultados de las acciones tácticas (corto plazo) e incluso esboza los resultados generales de las acciones a mediano plazo.

La función responsable de establecer este plan es el área de ventas. Si bien muchos autores coinciden en señalar que éste debe ser el primer presupuesto en elaboración, se debe empezar por el factor o función limitante en el nivel de actividad.

Es importante distinguir un plan ó presupuesto de ventas de un pronóstico: el pronóstico es una apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación, basadas en supuestos; entonces, el pronóstico hará uso de diversas herramientas para predecir dichas condiciones. Una vez elaborado, el pronóstico forma parte del plan de ventas, que aunado a las decisiones de la Gerencia , dan forma a este plan integral (el pronóstico sirve de base sobre la que se desarrolla el plan).

Para elaborar un plan de ventas, los pasos a seguir se pueden resumir en:

- a. Establecer políticas de planificación de ventas, indicando responsabilidades.
- b. Preparar uno ó más pronósticos de ventas (escenarios), coherentes con las políticas, los supuestos básicos y las condiciones de mercado. El pronóstico puede elaborarse según información del personal de ventas, estimaciones estadísticas y juicio de la Gerencia.
- c. Evaluar otros factores limitantes (capacidad de planta, abastecimientos de materia prima y suministros, disponibilidad de personal, disponibilidad de dinero, disponibilidad de canales de distribución)
- d. Desarrollar planes de ventas a nivel estratégico y táctico
- e. Asegurar el compromiso y la participación constante de la Alta Gerencia para alcanzar las metas especificadas en el plan integral de ventas.

La elaboración del plan de ventas es muy particular para cada empresa, pues deben ser considerados factores tales como:

- Mezcla de líneas, productos y modelos
- Relación de costos – volumen – utilidad
- Control de gastos relacionados a las ventas

Para evaluar la aplicación de este plan, se emiten reportes de control de desempeño, donde se analizan las variaciones sobre las que se toman medidas.

Planeación de la producción e inventarios

La planificación de la producción es el conjunto de políticas y planes que permiten mantener los niveles eficientes de producción, es decir, el uso eficiente de recursos, instalaciones fabriles, y que permitirán un abastecimiento continuo al mercado (clientes).

La elaboración de este plan corre a cargo de la función de producción, la misma que debe considerar:

- El plan de ventas proyectado en unidades (no debe dejar insatisfecho a la demanda)
- La capacidad instalada utilizable de la planta (volumen que puede producir)
- El tiempo de procesamiento ó ciclo de producción (producir lo suficiente para cumplir en el tiempo con los requerimientos, inclusive si se trata de productos ó pedidos especiales)
- La capacidad y costo de almacenamiento de la empresa.
- Otros factores relevantes en el ciclo de producción: paradas de planta por mantenimiento, disponibilidad e materiales y mano de obra, disponibilidad de energía y suministros, autorizaciones de operación, etc.

El plan de producción esta íntimamente relacionado con la política de control de inventarios. La cantidad del inventario final planeando de productos terminados se basa en tres consideraciones:

- a. El futuro potencial de ventas de los productos
- b. La capacidad de almacenamiento y de producción de la planta, en cuanto a dimensiones como a tiempo de vida del producto (pericibilidad)
- c. El tamaño óptimo de inventario esta en función al costo de almacenamiento y al costo de hacer un pedido.

El desarrollo de un presupuesto de producción esta basado en la siguiente ecuación (a partir del concepto básico de balance de unidades).

Producción

Inventario final de prod. term

Ventas entregadas

Inventario inicial de prod.. term.

Planeacion de materiales directos

A partir del presupuesto de producción se elaboran una serie de presupuestos y subpresupuestos por cada recurso y por cada función básica en la fabricación, tal que los recursos requeridos sean abastecidos, garantizando un proceso continuo. Uno de los recursos principales de la producción lo constituye los materiales (materias primas) que serán procesados y convertidos en productos terminados.

Dentro de la producción, encontramos materiales directos (materia prima, partes o piezas) que pueden ser identificados en función a la cantidad asignada a cada producto terminado. El presupuesto de los materiales directos involucran tres aspectos:

1. Determinar la cantidad y costo de las materias primas necesarias para cumplir con el programa de producción.
2. Establecer el nivel deseado de inventario de materia prima.
3. Preparar un presupuesto de compras de materia prima.

De acuerdo a las características del producto, puede ser necesario llevar un control de varias partes y piezas (todas consideradas materias primas) por separado, así como establecer la tasa de uso de dichas materias primas en cada uno de los productos terminados, y finalmente determinar su costo. El proceso se resume en:

- Las cantidades de materias primas necesarias se determinan multiplicando el número de unidades de materias primas por unidad de producto terminado, por la producción programada (para cada material directo, por cada producto).

$$\text{Tasa MP/PT} \times \text{Unid. PT (prod)} = \text{Unid. MP (consumo)}$$

- El costo presupuestado de la materia prima se calcula multiplicando el número de unidades totales requeridas de dicha materia por su respectivo costo estándar.

$$\text{Unid. MP} \times \text{Costo unit. MP} = \text{Costo Total MP}$$

- La cantidad de compras de materia prima presupuestada se determina del balance de unidades básico: al número de unidades de materia prima requerida en el proceso productivo se suman el inventario final deseado de materia prima, y se le resta el inventario inicial existente de materia prima. A esta cantidad a comparar se le multiplica por el costo (precio) a cual sepa adquirida.

Compras MP

Consumo MP en producción

Inventario final deseado MP

Invent. Inicial existente MP.

En la planeación de materiales directas es muy importante considerar las políticas de control de inventarios (cantidades óptimas y métodos de valorización) y las políticas de gestión de stocks (cantidad óptima de inventarios, número de pedidos, tamaño del pedido), así como una gestión adecuada de compras y descuentos con proveedores. Por ello, en estos programas son varias las funciones responsables, como por ejemplo el planeamiento y control de la producción (determina un adecuado balance de volúmenes de materiales y productos terminados), el área de logística, abastecimiento y compras (busca el aprovechamiento continuo y oportuno, al menor costo y en las mejores condiciones de entrega) y el área de almacén (vela por la optimización del espacio físico y las condiciones de seguridad y resguardo).

Planeación de mano de obra directa

El recurso humano en una empresa tiene gran relevancia, no solo por los costos que implica (en muchos negocios es el mayor costo) sino también por las funciones relacionadas a su administración (reclutamiento, entrenamiento, evaluación, medición de estándares de trabajo, negociación con sindicatos, administración de sueldos y salarios, pago de beneficios sociales, organización y desarrollo, procesos de reducción de personal y liquidaciones). De allí lo importante de una buena planeación.

La mano de obra en producción puede diferenciarse en directa e indirecta; mientras la segunda es planificada dentro de los costos indirectos de producción (CIF), la primera amerita un tratamiento exclusivo, pues esta relacionada directamente con la producción de los volúmenes proyectados. Esta planeación de la mano de obra directa corre a cargo de la función de recursos humanos, apoyándose en los jefes de secciones de producción y en el área de CPC, quienes determinan las necesidades por centro de costos (secciones), por periodos de tiempo y por productos /modelos.

La planeación de la mano de obra directa se basa en 3 datos principales: la cantidad proyectada de producción, la tasa estándar de hora hombre por unidad producida (diferencia para cada sección y cada producto) y el costo de hora hombre.

En el estimado del costo, incluido en el presupuesto, se consideran tres enfoques:

- a. Estimar la tasa de horas hombre necesarias para producir una unidad, luego estimar la tasa promedio de salario por hora de trabajo, y finalmente multiplicar esas dos tasas por el volumen producido.
- b. Estimar las razones directas del costo de mano de obra en función a un factor de producción, el cuál puede proyectarse en forma realista.
- c. Estimar el costo total de la mano de obra (o la cantidad de HH) en función a datos históricos por cada departamento, aplicando proporcionalidad

La aplicación de las Horas Hombre de mano de obras directas se basa en el calculo de tiempos estándares, según estadísticas anteriores ó estudios desarrollados por los ingenieros industriales.

Esta planificación puede realizarse de estas formas:

- Estudio de tiempos y movimientos, analizando cada tarea realizada para producir un bien termino en cada departamento. Se suelen utilizar tablas que indiquen ciertos tiempos suplementarios necesarios al hombre.
- Costos estándares contables
- Estimado directo de los supervisores de departamento (intuición y experiencia)
- Estimado estadístico de un grupo asesor, no vinculado directamente a la función producción.

Planeación de costos indirectos de fabricación

Los costos (o gastos) indirectos de fabricación corresponden a aquella parte de costo de producción no directamente identificado o atribuible a productos o trabajos específicos, sino que se asocian con la infraestructura en general o el periodo de tiempo transcurrido. Los C.I.F consisten en mano de obra indirecta, material indirecto y todos los gastos varios de fábrica (impuestos, seguros, depreciación, energía, etc)

En esta planeación, existen dos consideraciones:

1. El control de los gastos (CIF) indirectos: deben hacerse en cada departamento ó centro de costos responsable por la utilización del recurso, aunque suelen controlar simplemente su consumo más no el precio del recurso (lo administra Logística o Servicios). La responsabilidad, en estos casos, es compartida.

2. La asignación de dichos gastos (CIF) indirectos: para una asignación correcta de costos a cada departamento y a cada producto (modelo), se debe considerar que los costos se clasifican en Variables y Fijos, siendo los costos variables asignados en forma directa (dependen del número de unidades producidas) mientras que los costos fijos deben ser asignados según la base de actividad (propia de cada departamento o actividad productiva). Esta base puede ser: Unidades, número de piezas, horas hombre, horas máquina, valor de la mano de obra directa, valor de la materia prima, kilowatts hora, número de empleados, área en m², etc.
Para la planeación de C.I.F. debe tomarse en cuenta las futuras inversiones en activos fijos como parte del programa de inversiones presupuestado.

Planeación de inventarios y costo de bienes terminados

El valor del inventario final presupuestado se refleja en el Balance General, y es un dato importante para la preparación del presupuesto de producción anual (el presupuesto mensual es relevante sólo si hay cambios drásticos en los costos presupuestados o en el inventario final requerido mes a mes). En este presupuesto se incluyen los inventarios de materiales directos, los de productos en proceso y los de productos terminados.

La planeación de inventarios suele ser preparada por la función producción, y debe ser coherente con las políticas de operación definidas por la Gerencia.

Esta planeación involucra dos presupuestos: el costo de producción unitario (costo de los recursos utilizados en producción durante el periodo en estudio) y el valor de los inventarios (de los tres tipos mencionados anteriormente).

Para la valorización de inventarios se pueden utilizar tres métodos:

1. Método LIFO (Primera entrada – primera salida)
2. Método LIFO (Última entrada – primera salida)
3. Costo medio

$$\text{Inv. Inicial} + \text{comp. /producción} = \text{consumo} / \text{ventas} + \text{Inv. Final}$$

Planeación de costo de bienes vendidos

El programa reúne la información de los presupuestos anteriores, para determinar el valor que la función producción ha gestionado para la empresa. Este presupuesto sí es útil analizarlo mensualmente, pues sus variaciones afectan directamente los resultados proyectados para el negocio. Incluso, se puede preparar por separado para cada línea de negocio (distribuyendo previamente los costos fijos). La responsabilidad de preparación de este programa suele ser de la función contabilidad, con apoyo de los Gerentes de línea (Producción, Administración y Finanzas)

Planeamiento de gastos de distribución, administración y ventas

Dentro de la estructura de costos y gastos de la empresa, existen partidas que corresponden a todos aquellos gastos incurridos fuera del ámbito de producción. Estos costos (“costos de no producción”) son generados por las áreas complementarias a la función producción y generalmente el responsable es el jefe de cada área.

Es así que se tiene varios presupuestos, entre los cuales destacan el presupuesto de gastos de venta y mercadotecnia, el programa de gastos de distribución y transporte, el programa de administración y de servicios generales. Es usual que se preparen estos programas con un detalle mensual de los gastos proyectados, donde únicamente los gastos de venta y mercadotecnia se diferencian por productos (modelo).

Para la elaboración de estos presupuestos (que pueden ser tantos o tan pocos, de acuerdo al giro del negocio y a la diversidad de funciones), es importante reconocer los gastos fijos y gastos variables (similar al caso de los costos indirectos de fabricación). Las tendencias de los negocios ponen en relevancia ciertos programas:

- Presupuesto de gastos de venta (comisiones y viáticos usualmente variables)
 - Presupuesto de mercadotecnia (publicidad y promociones – reajustables)
 - Presupuesto de servicio al cliente (actividades para mantener clientes)
 - Presupuesto de gastos de administración (gastos derivados de la oficina principal incluye la Alta Gerencia y otras áreas de apoyo – legal, contable, fijos)
 - Presupuesto de costos de investigación y desarrollo (relacionados al diseño del producto, y suelen ser fijos; muchas empresas no los consideran)
 - Presupuesto de gasto de distribución (transporte del producto al cliente)
- Se suelen preparar presupuestos por cada función, para efectos del control.

Planeación de otros gastos e ingresos (financieros)

Además de los gastos relacionados con la operación del negocio, existen algunos ingresos y gastos adicionales que influyen en la situación financiera de la empresa.

Los conceptos incluidos en este programa son, por ejemplo:

- Gastos financieros (pago de intereses)
- Ingresos financieros (cobro de intereses o cobro de dividendos por valores negociables)
- Ingreso por venta de activos fijos (mobiliario e inmueble)

La planeación de estos gastos corre a cargo de la función finanzas, y estará muy vinculada al presupuesto de inversiones (por el financiamiento y el pago de cuotas)

Presupuestos financieros

Una vez elaborado el presupuesto operativo y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar el presupuesto financiero, que resume la posición contable y financiera proyectada de la empresa. Este presupuesto financiero es de especial interés para la Gerencia y los accionistas, pues muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad. Incluso, es de suma utilidad para entidades externas.

Este presupuesto se compone a su vez de tres estados principales:

- Estado de resultados (ganancias y pérdidas)
- Estado de flujo de efectivo
- Proyección del Balance General

El responsable de elaborar estos presupuestos es la función Contabilidad o Finanzas. Cabe destacar también que la importancia de dichos presupuestos no sólo están en la previsión de resultados (ANTES), sino que permiten un posterior control de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esa diferencia (DESPUÉS). Asimismo, se puede aplicar un análisis financiero (ratios).

Proyección del estado de ganancias y pérdidas (10)

El estado de resultados presupuestado es la integración de los diferentes programas del presupuesto operativo. Como tal, refleja el valor contable neto que la empresa prevé lograr al cabo de un año (o por periodos).

Esta proyección sirve de base para detectar y proponer mejoras en costos y gastos.

Planificación y control del flujo de efectivo (12)

El presupuesto del flujo de efectivo (también llamado flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo) es un programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y al plan de inversiones. Es la herramienta fundamental de la función tesorería, y para efectos de planificación, se desarrolla en forma mensual, trimestral o anual (responsabilidad de finanzas).

Este presupuesto se compone de:

- Flujos de ingresos (desarrollar previamente un programa de cobranzas netas)
- Flujo de egresos (desembolsos de gastos y programa de pagos netos)
- Saldo de caja inicial (es la cantidad existente en caja al inicio del periodo)
- Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado)
- Saldo de caja final (es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo)

Los flujos de ingresos y egresos pueden clasificarse según de donde provengan:

- Flujos de actividades operacionales (relacionados a las operaciones de la empresa, que son repetitivas; se les llama flujos normales)
- Flujos de actividades de inversión (relacionadas al presupuesto de inversión, usualmente movimientos de dinero para adquirir activos y financiamiento)
- Flujos de actividades financieras (obtención de dinero vía financiamiento externo o interno, y el pago por rendimiento a los acreedores – inversionistas; se les llama flujos anormales, igual que en las actividades de inversión).

Para elaborar el flujo de caja se pueden seguir dos métodos:

1. Método directo → es detectar y estructurar todos y cada uno de los ingresos y egresos físicos de dinero proyectados durante el año.
2. Método indirecto → SE parte de la utilidad neta resultante en el Estado de Ganancias y Pérdidas, y a ese valor se corrige los movimientos contables que no generan movimiento real de dinero (cobros y pagos diferidos, depreciación, amortización de intangibles, ganancias ó pérdidas por la venta de activos)

Proyección del balance general (13)

El balance general proyectado (se el llama balance proforma) es un estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, en base a los planes previstos en los programas.

Las cuentas del balance general son el saldo de diversas cuentas contables “t”, las mismas que han sufrido variación desde la última emisión del balance. Estas cuentas pueden hallarse de la siguiente manera:

Activos

- Efectivo: Muestras el saldo final de caja (según presupuestos de flujo de caja)
- Cuentas por cobrar: Muestra aquellas ventas que han sido entregadas pero aun no cobradas, según programa de cobranza ($C \times C \text{ inicio} + \text{ventas} - \text{cobros mes}$)
- Inventarios: Refleja el valor de los inventarios de materia prima, productos en proceso y producción terminados, según programas operativos.
- Valores negociables y otros activos de corto plazo: Depende de las compras y ventas de instrumentos de inversión u otros activos del caso.
- Activo fijo neto: Al saldo inicial se le suman las nuevas adquisiciones y se les resta las ventas de activo fijo y la depreciación acumulada.

Pasivos

- Cuentas por pagar comerciales: Muestra aquellas compras de material o similares ya recibidas pero aun no pagadas, según programa de pagos ($C \times P \text{ inicio} + \text{compras MP} - \text{Pagos recibidos}$)
- Documentos por pagar: Refleja el valor del préstamo principal (amortizaciones) adecuado (que puede incrementarse) y aun no pagado.
- Otros pasivos circulantes: Muestra el valor diferido (realizado) y aun no pagado
- Pasivos a largo plazo: Al saldo inicial se le suman los nuevos pasivos y se les resta los pagos efectuados (considerar sólo valor capital)

Patrimonio Neto

- **Capital social:** Sólo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas
- **Utilidades retenidas:** Se acumulan las utilidades del periodo según el estado de ganancias y pérdidas, considerando su disminución si hay pago de dividendos.

Presupuestos De Inversiones

El presupuesto de inversiones considera aquellos movimientos contables y financieros de corto y largo plazo, que se producirán en la empresa como resultado de un programa de inversiones. Se enfocan principalmente en la compra e activos fijos.

Las inversiones responden a decisiones de largo plazo, en base a un planeamiento estratégico que requiere estudios especiales. Estas inversiones son necesarias para :

- Mantener y conservar la capacidad de producción
- Preservar o mejorar el rendimiento de los activos
- Expandir las operaciones, si la demanda lo permite.

El efecto de estas inversiones en los programas de la empresa se reflejan en el Balance General (aumento de activo no corriente), en el presupuesto operativo (cambio en los costos de mantenimiento, de depresión; mayor capacidad de venta), en el presupuesto de gastos financieros (si la inversión se financia, debe considerarse intereses a pagar) y principalmente en el presupuesto de flujo de caja (desembolsos de dinero). La inversión también lleva consigo un beneficio al mediano y largo plazo que se detecta en un mayor volumen de ventas o en una disminución de los costos y gastos (por ahorros en costos). Generalmente la preparación de un presupuesto de inversiones corre a cargo de la función planeamiento, con la activa participación de la Alta Gerencia y del área donde se implementarán estos cambios.

5. Caso Practico

El Gerente Financiero de la Empresa Industrial "LA CUMBRE" S.A con N° de RUC 20306045, se encuentra recolectando información que le permita elaborar el presupuesto maestro para el año 1999. de las reuniones de coordinación con los gerentes de las otras áreas de la empresa se obtuvieron los siguientes datos presupuestado para el año 1999.

Materia Prima	Costo Unitario
A	S/. 1.50
B	S/. 2.10
Mano de Obra Directa	S/. HH 2.30 (Horas Hombre)

Gastos de Fabricación	Se aplica sobre la base Horas Hombre de M.O Directa
-----------------------	--

Productos Terminados	P	Q
Materia Prima A	10 Unds.	8 Unds.
Materia Prima B	8 Unds.	6 Unds.
Mano de Obra Directa	16 Unds.	18 Unds.

Empresa "LA CUMBRE" S.A			
Balance al 31.12.98			
(En Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	S/. 15.640	Cuanto por pagar.....	S/. 8.00
Cuentas por Cobrar	26.000	Tributos por Pagar (Imp. Renta)	6.00
Existencias		Patrimonio	
Materia Prima	16.200	Capital Social	400.000
Productos Terminados	15.160	Resultados Acumulados	54.000
Activo No Corriente.....		Total Patrimonio	454.000
Terreno	55.000		
Maquinaria	400.000		
Depreciación Acumulada.....	(60.000)		
TOTAL ACTIVO	468.000	TOTAL PASIVO	468.000
		PATRIMONIO	

Datos adicionales :

Detalle	P	Q
Volumen de Ventas	6.000	1.500
Valor d Venta Unitario	120	150
Inventario Final Unidades	900	100
Inventario Inicial Unidades	100	50

Materia Prima	A	B
Inventario Inicial	4.500	4.500
Inventario Final	5.500	500

No existe inventario inicial ni final de productos en proceso

Se incurrirá en los siguientes gastos de fabricación para los niveles de producción
Gastos de Fabricación

	S/.	
- Suministros Diversos		35.000
- Mano de Obra Indirecta		78.000
- Beneficios Adicionales	30.000	
- Energía	25.000	
- Mantenimiento y Reparación	35.000	
- Gastos de Depreciación	35.000	
- Seguros sobre la Producción	5.800	
- Impuestos sobre la propiedad	4.600	
- Supervisión de la fabrica	25.000	

273.400

Gastos de Ventas y de Administración

	S/.	S/.
- Comisiones por Ventas	22.000	

- Publicidad	3.500		
- Sueldos de Vendedores	10.000		
- Gastos de Representación	5.500	41.000	
- Sueldos de Administración	35.000		
- Suministros de Oficina	1.500		
- Otros gastos de Oficina	2.500	39.000	
	80.000		

El presupuesto de caja elaborado en términos trimestrales es producto de la experiencia en cobranza y a su vez considera los compromisos con los proveedores, el personal, la SUANT, AFP y otras entidades públicas.

	TRIMESTRE			
	1	2	3	4
Ingresos				
Cobros	160.000	180.000	250.000	310.000
Egresos				
Pago de Materia Prima	30.000	46.000	51.000	70.000
Otros costos y gastos	32.000	31.000	35.000	28.000
Salarios	103.000	105.000	120.000	135.000
Pagos a /cta del Impto a la Renta	6.000			
Compra de Maquinaria				50.0000

La empresa desea mantener un saldo mínimo de caja al final de cada trimestre de S/. 15.000 en caso de financiamiento se puede solicitar un préstamo y hacer el reembolso del mismo en múltiplos de S/. 100 a un interés de 8.06 % anual. La gerencia desea pagar los préstamos lo antes posible. El interés se calcula y se paga al reembolsarse el capital suponer que el impuesto a la renta fue de S/. 18.000

Se pide:

Elaborar el Presupuesto Maestro, que contenga lo siguiente:

PRESUPUESTO MAESTRO

I. Presupuesto Maestro

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto de Producción
3. Presupuesto Adicionales
 - 3.1 Consumo y Compra de Materiales Directos
 - 3.2 Costos de Mano de Obra Directa
 - 3.3 Gastos de Fabricación
 - 3.4 Niveles de inventario
4. Presupuesto de Costo de Mercadería Vendida.
5. Presupuesto de Gastos de Ventas, Administrativos y Otros
6. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectos

II. Presupuesto Financiero

1. Presupuesto de Ingresos
 - 1.1. Saldo Inicial de Efectivo
 - 1.2. Ingresos en Efectivo: cobranzas, ventas al contado, alquileres, regalías.
2. Presupuesto de Egresos
 - 2.1. Compras de Materiales
 - 2.2. Mano de Obra Directa y Otros Desembolsos por salarios
 - 2.3. Otros Desembolsos: compras de activos fijos inversiones a largo plazo

- 2.4. Otros Costos y Gastos
3. Necesidades de Financiamiento
4. Saldo Final de Efectivo
5. Balance General Proyectos al 31.12.99.

SOLUCIÓN

P.1. Presupuesto de Ventas

Producto	Nº Unidades	Valor de Venta Unitario	Ventas Totales (S/.)
P	6,000	120	720,000
Q	1,500	150	225,000
	7,5000	270	945,000

P.2 Presupuesto de producción en unidades

Producto	P	Q
Ventas	6.000	1.500
Inv. Final P1	900	100
(+) Inv. Inicial P2	100	50
Producción	6.800	1.550

P.3 Presupuesto de Compras – Materia Prima

Producto	P	Q	Total Unid.	Monto (S/.)
Materia Prima	6,800	1,550		
<i>T</i>	<i>15</i> <i>I</i>			
	68,000	12,400	80,400	120,600
<i>I</i>	<i>210</i>			
B	54,400	9,300	63,700	133,770
				254,370

Materia Prima	A	B	Total S/.
Concepto			
Consumo	80,4 00	63,700	
Inv. Final P1	5,500	500	
(-) Inv. Inicial P2	4,500	4,500	
Unid. X comprarse	31,400	59,900	
Precio Unitario	1,50	2,10	
Compras (S/.)	122,100	125,370	
			247,470

P.4 Presupuesto de Mano de Obra

Producto	Unid. Prod.	H-H/ Unid.	Horas Totales	S/. 2.30 H/H-H
P	6,800	16	108,800	250,240
Q	1,550	18	27,900	64,170
			136,700	314,410

P.5 Presupuesto de Gastos de Fabricación

GASTO DE FABRICACIÓN	=	273,400	
CUOTA DE ABSORCIÓN	=	273,400	= S/. 2/ H-H
		136,700 H-H	

P.6 Presupuesto de Inventario Final

M.P.	Unid.	Costo Unitario	Sub- Total	TOTAL S/.
A	5,500	1.50	8,250	
B	500	2.10	1,050	9,300
P.T.	Unid.	Costo Unitario	Sub – Total	TOTAL S/.
P	900	100,60	90,540	
Q	100	102,00	102,200	100,740

Cuadro De Costos Unitarios

Factores de Producción	Costo Unit.	Productos Terminados			
		P Ratio	S/. /Pt	Q Ratio	S/./Pt.

MP (A) = S/. 1.50 Uni	10 Unid. MP	15.00	8 Unid. MP/Pt	12.00
MP (B) = S/. 2.10 Uni.	8 Unid. MP/Pt	16.80	6 Unid. MP/Pt	12.60
MOD = S/. 2.30 H-H	16 H-H/Pt	36.80	18 H-H/Pt	41.40
G.FAB. = S/. 2.00 H-H	16 H-H/Pt	32.00	18 H-H/Pt	36.00
		S/.100.60 Pt		S/. 102.00 Pt

Proporción Técnica
(Costo M.P. respecto a Pt.)

P.7. CUADRO RESUMEN PARA HALLAR EL COSTO DE VENTA

Detalle	Costo de Venta	Monto S/.
+ <u>Materia Prima</u>		
Consumo	P.3	254,370
+ MD Directa	P.4	314,410
+ Gastos de Fabricación	P.5	273,400
Costo Total	Costo de Producción	842,180
+ Inventario Inicial de Productos Terminados	Balance	15,160
(-) Inventario Final de Productos Terminados	P.6	(100,740)
	Costo de Venta	S/. 756,600

P.8 Presupuesto de Gastos de Ventas y de Administración

Gastos Ventas.....	S/. 41,000
Gastos Administrativos.....	39.000
TOTAL	S/. 80.000

P.9 Estado de Ganancia y Pérdidas Proyectados del 1/01 al 31/12/1999

Detalle	Cuadro	Monto S/.
Ventas	P.1	945,000
Costo	P.7	(756,600)
Utilidad Bruta		188,400
(-) Gasto de Ventas y de Administración		(80.000)
(-) Gastos Financieros		(710)
Utilidad de Operación		107.690
(-) Impuesto a la Renta		(18,000)
Utilidad después de Impuesto		89,690

P. 10 Presupuesto Financiero

Trimestre	1	2	3	4	Total
-----------	---	---	---	---	-------

INGRESOS					
Saldo Inicial	15,640	15,040	15,040	45,930	15,640
Cobros	160,000	180,000	250,000	310,000	900,000
Total Disponible	175,640	195,040	355,930	355,930	915,640
EGRESOS					
Pago Mat. Prima	30,000	46,000	51,000	70,000	197,000
Otros costos y gastos	32,000	31,000	35,000	28,000	126,000
Salarios y Sueldos	103,000	105,000	120,000	135,000	463,000
Pagos de Impuestos	6,000				6,000
Compra Maquinaria y Equipo				50,000	50,000
Total Egreso	171,000	182,000	206,000	283,000	842,000
Saldo Mínimo	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Total	186,000	197,000	221,000	298,000	857,000
Exceso o Defecto	(10,360)	(1,960)	44,040	57,930	58,640
FINANCIAMIENTO					
Préstamo al Inicio					
Reembolsos al final	10,4000	2,000			12,400
Gastos Financieros			(12,400)		(12,400)
Efecto Financiación			(710)		(710)
Saldo Final en Caja	10,400	2,000	(13,110)		(710)
	15,040	15,040	45,930	72,930	72,930

P.11. Balance General
<< LA CUMBRE >> S.A.

Balance Proyecto al 31.12.1999. (En Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	S/. 72,930	Cuentas por pagar	S/. 102,280
Cuentas por Cobrar	71,000	Impuesto a la Renta por Pagar	18,000
Materia Prima Productos	9,300	Total Pasivo Corriente	
Terminados	100,740	Patrimonio	120,280
Total Activo Corriente	253,970	Capital Social	400,000
Activo No Corriente		Resultados Acumulados	143,690
Terreno	55,000	Total Patrimonio	
Maquinaria	450,000		543,690
Depresión Acumulada	(95,000)		
Total Activo No Corriente	410,000		
Total Activo		Total Pasivo y Patrimonio	663,970
	663,970		

6. Bibliografía

- Prospectiva y planificación estratégica por Michel Godet, ed S.G. Editores S.A. España 1991
- El Proceso estratégico conceptos contextos y casos. Por Henry Mintzberg y Jomen Brian Quinn, edit Prentice Hall, Mexico 1993.
- Sistemas de Planificación y control por Eduardo Ballarin F. Joseph Ma. Rosanas M y Ma. Jesús Grande, ed. Biblioteca de Gestión, España 1989.
- Presupuesto planificación y control de utilidades por Glen A Welsch, Ronald W. Hilton y Paul N. Gordon, ed Prentice Hall, México 1996.
- Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Por R. S. Polimeni, F.J. F. Bozzi y A. H. Adelberg, ed Ma Graw Hill.

Trabajo realizado por el Lic. Adm. Alejandro Ulises Morón Espinal; con estudios superiores en la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú; cursos de especialización a nivel postgrado en ESAN, U. De Lima, Sociedad Peruana de Economistas, entre otros.

Fecha de publicación: el 19 de Setiembre del 2002.

Trabajo enviado por:
Alfonso Moron
amoron1@terra.com.pe

TITULO: EL PRESUPUESTO DENTRO DE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA
AUTOR: Alfonso Moron - amoron1@terra.com.pe