

Diseño de un sistema presupuestal

Fábrica de calzado Eclipse

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

Contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. GENERALIDADES.....	2
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	2
2.2 MISIÓN.....	2
2.3 VISIÓN.....	2
2.4 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
2.6 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	4
3. CONDICION ACTUAL DEL AREA DE TRABAJO.....	9
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	9
3.2 DESCRIPCION DE LA CONDICION ACTUAL.....	9
3.3 EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN ACTUAL.....	10
4. DISEÑO DEL SISTEMA CONTABLE Y DE PRESUPUESTO.....	13
4.1 PROPUESTA.....	13
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	13
4.3 MARCO TEORICO.....	13
4.4 PRESUPUESTO MAESTRO.....	20
4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y DESARROLLO PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PRESUPUESTOS.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	43

2. GENERALIDADES

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE PROPIETARIOS: Emilse Hurtado, Alex Castellanos

RAZÓN SOCIAL: Calzado Eclipse

NIT: 37.722.157 – 0

ACTIVIDAD ECONÓMICA: Fabricación de calzado infantil para dama y caballero, comercialización de calzado para damas y caballeros, fabricación y comercialización de calzado deportivo, formal e informal, para niños, damas y caballeros.

UBICACIÓN: Cra 18 No. 6-49 barrio comuneros, Bucaramanga

ASPECTOS LEGALES: Régimen simplificado. No declarante. No retenedor. Está inscrito en la cámara de comercio. Tiene toda la documentación de funcionamiento al día. Matrícula mercantil: 05-115700-01-2004-08-2

TELEFONO: 6717118

2.2 MISIÓN

Calzado eclipse es una empresa dedicada a la fabricación y venta de calzado, para damas caballeros y niños. Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, obrando bajo los principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto por nuestra gente dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

Como equipo humano contamos con la oportunidad de trabajar a diario con gente honesta y con un alto sentido de pertenencia y profesionalismo.

2.3 VISIÓN

Calzado eclipse será una empresa sólida, rentable y reconocida nacional e internacionalmente, de excelente imagen por contar con un equipo humano de gran desempeño y productividad, dispuesto a brindar calidad en los procesos y productos para satisfacer a nuestros clientes contribuyendo así con el desarrollo social.

2.4 RESEÑA HISTÓRICA

Eclipse surge en el año de 2004, época en la que la producción y comercialización del calzado está en pleno auge en Bucaramanga; en la que sólo existían en el mercado

pequeñas fabricas artesanales productoras de calzado y que se iniciaban tímidamente en la producción de esta.

Alex Hurtado, bajo el estímulo de su padre, proyectó una pequeña y mediana empresa para la fabricación de calzado; esto con la ayuda de su mano derecha, su esposa Emilse Hurtado, quien ha sido la persona que lo ha apoyado en todas las decisiones que se toman en pro del desarrollo de la empresa.

Eclipse, inició su actividad productiva el 21 de septiembre de 2004 y hace parte de las mejores empresas en Bucaramanga para producción y comercialización de calzado; ubicándose en el sector como una empresa competitiva con calidad y precio para ofrecerles un buen producto a la sociedad.

Este liderazgo en la industria lo alcanzó en el primer año de actividades y desde entonces trabaja por mantener unos niveles de productividad y un permanente desarrollo tecnológico que le permiten continuar a la vanguardia del sector del calzado nacional.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional, a continuación se explican los cargos que en ella existen.

- **GERENTE:** Propietaria, encargada del manejo general de la empresa, establece la parte administrativa y financiera, es jefe de una parte de la producción.
- **SUBGERENTE:** Propietario, es el encargado de comprar la materia prima, busca nuevos negocios, es jefe de una parte de la producción.
- **CORTADOR:** Se encarga de cortar la materia prima en piezas de acuerdo a moldes y según la cantidad establecida en las ordenes de trabajo, luego puntea y enumera.
- **ARMADOR:** Es el encargado de armar o darle forma al corte.
- **GUARNECEDOR:** Es el encargado de coser el zapato.
- **MONTADOR:** Se encarga de tomar el corte formado, y darle la forma del pie.
- **ENSUELADA:** Se encarga de ensamblar el corte con la suela, y limpieza del mismo.
- **EMPLANTILLADOR:** Es el encargado del maquillaje del zapato, colocar plantillas, limpiar, empacar, y hacer el control de calidad.

2.6 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.6.1 ACTIVIDAD

Fabricación de calzado infantil para dama y caballero, comercialización de calzado para damas y caballeros, fabricación y comercialización de calzado deportivo, formal e informal, para niños, damas y caballeros.

2.6.2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

CALZADO ECLIPSE inicia sus labores enfocándose en una línea de producción: la de dama. Actualmente maneja las tres líneas dama, caballero e infantil, las cuales han gustado a nivel nacional, abriendo su mercado en Bogotá, Cali, Valledupar entre otras ciudades del país, por sus diseños y calidad especialmente en la costa colombiana.

En los objetivos demarcados desde su inicio de labores están los de calidad, y ellos entienden que un producto de óptimas condiciones permanece en el mercado y secunda en un buen nombre y reconocimiento en el medio.

En la producción con la cual están trabajando se han usado principalmente materiales de cuero sintético; además en sus metas a corto plazo se encuentra la posibilidad en iniciar comercialización en Venezuela y otros países.

En la producción utilizan material sintético traído de la China, garantizando un producto original y apetecido por sus clientes.

Los precios son estipulados de acuerdo al lugar de despacho, son más económicos los zapatos si son distribuidos en la ciudad; Sus clientes hacen sus pedidos de acuerdo a las temporadas favorables, considerando temporada alta los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, los demás son temporada baja donde los pedidos son en menor cantidad.

A continuación se mostrará un cuadro resumiendo los clientes potenciales y los pedidos realizados en temporadas altas y bajas.

Cuadro N. 1 Cantidades vendidas en promedio por ciudad

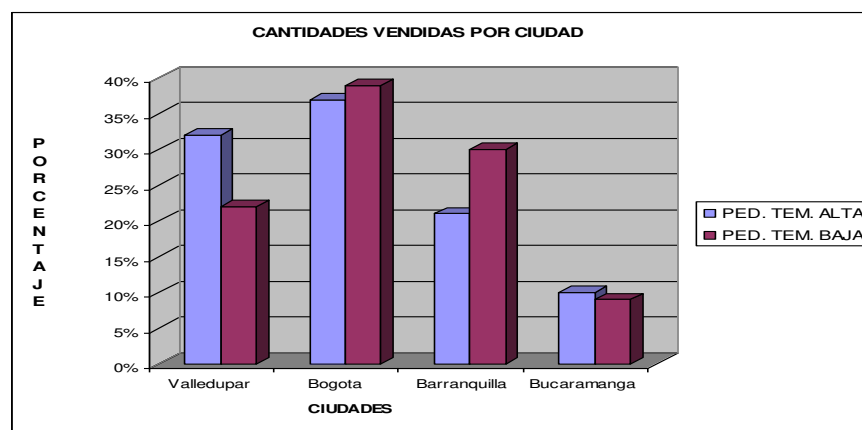
CLIENTE	PED. TEM. ALTA	PED. TEM. BAJA	PRECIO UNID
Valledupar	32%	22%	18.000
Bogota	37%	39%	19.000
Barranquilla	21%	30%	20.000
Bucaramanga	10%	9%	19.000

Se encuentra que la empresa calzado eclipse en la temporada alta, tiene como clientes potenciales en la ciudad de Bogota a la señora Maria Luz Sandoval; que cubre un 37% de

su producción, seguido por Valledupar con un 32%; y como clientes minoristas en la ciudad de Barranquilla con 21% y Bucaramanga con 10% de sus ventas.

De esta manera se analiza que calzado eclipse en la temporada baja, tiene como clientes potenciales en la ciudad de Bogota ala señora Maria Luz Sandoval; que cubre un 39% de su producción, seguido por Barranquilla con un 30%; Valledupar con un 22% y Bucaramanga con un 9% de sus ventas.

Gráfica N. 1 Cantidades vendidas en promedio por ciudad



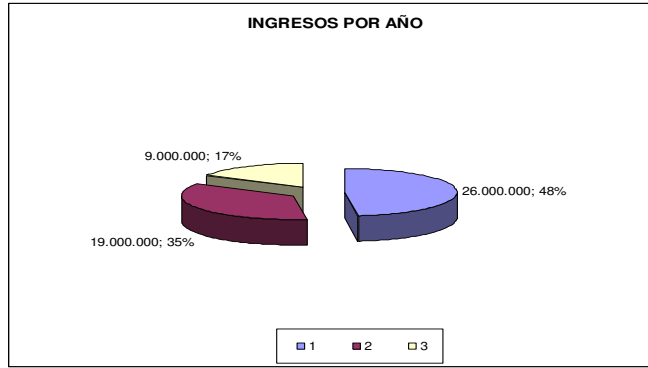
2.6.3 CONDICION ECONOMICA

La empresa comienza su cuarto año de existencia, ha mostrado una tendencia a la baja de sus ingresos, debido a algunos imprevistos ocurridos en los últimos dos años, ya que se ha implementado la maquinaria de punta, y se compran MP de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado, además han tenido que contratar más personal; pues sus ventas han incrementado.

Cuadro N. 2 Ingresos por año

AÑO	INGRESOS
2.004	26.000.000
2.005	19.000.000
2.006	9.000.000

Gráfica N. 2 Ingresos por año



2.6.4. CONDICION TECNOLOGICA

La parte tecnológica de calzado eclipse cuenta con:

MÁQUINA DE COSER DE POSTA



Función es armar la pieza y formar el corte.

MÁQUINA PLANA



Al igual que la máquina de coser de posta ayuda a la armada y costura de la pieza.

TERMINADORA



PEGADORA DE BOLSA



Sirve para prensar el corte del cuero con el calzado.

COMPRESOR



TROQUELADORA MANUAL



COMPUTADOR, TELEFAX



2.7 AREA DE CONSULTORIA Y/O ASESORIA

2.7.1 PROBLEMA GENERAL DE LA EMPRESA

Actualmente Calzado ECLIPSE no cuenta con un sistema de información contable, de costos ni de presupuestos estructurado, ni diseñado, convirtiéndose en una necesidad debido al volumen de las operaciones, lo cual traerá consigo un cambio de régimen, que requerirá una inversión para implementar estos sistemas, que le permita registrar sus transacciones, procesar información, emitir informes financieros y calcular de manera exacta el costo real de su producto, esto a su vez genera deficiencia en el cálculo que actualmente ellos hacen al proceso del zapato.

Viven el día a día, pues no cuentan con un sistema de presupuesto implementado para conocer los inconvenientes que se podrían presentar a futuro.

Otro problema se encuentra en la contratación, para lo cual no hay una reglamentación, y la mayoría del personal no se encuentra vinculado legalmente con las afiliaciones a seguridad social.

En este momento Calzado ECLIPSE no cuenta con instalaciones adecuadas para el buen desarrollo de las funciones de los empleados y esto hace que sea incomodo de cierta manera el desarrollo de los procesos ya que a los operarios se les dificulta ejecutar con completa satisfacción sus funciones, esto debido al poco espacio que existe en la parte de producción.

Esta empresa no cuenta con una bodega que le permita tener un espacio suficiente para ubicar la materia prima y el producto terminado de una forma ordenada, no se tiene un respectivo orden para la ubicación de los materiales y esto hace que no haya un control adecuado en los inventarios.

2.7.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de presupuesto que permita al empresario analizar, planear, y controlar el desarrollo financiero de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar áreas de la compañía
- Identificar procedimientos para desarrollar las actividades.
- Clasificar los elementos a presupuestar.
- Definir el presupuesto a aplicar.

- Diseñar formato de producción.
- Establecer controles.
- Elaborar asientos contables.
- Asignar responsables.
- Analizar variaciones.
- Establecer flujo de efectivo, balance general presupuestado y estados de resultados presupuestados.
- Elaborar balances iniciales, documentos contables, procedimientos contables y estados financieros.

3. CONDICION ACTUAL DEL AREA DE TRABAJO

3.1 DISEÑO METODOLOGICO

3.1.1 INSTRUMENTOS

Los métodos que se utilizaron para la recopilación de información fueron: observación del proceso productivo, dialogo con los propietarios y operarios, lo cual permitió obtener los siguientes datos:

- Entrevista realizada a los administradores de la empresa, sobre el conocimiento general de la empresa.
- Dialogo con el personal de producción de los diferentes procesos, indagando sobre las funciones realizadas, horario de trabajo, explicación del proceso, materiales, insumos y maquinaria utilizada.
- Observación: Por medio de una visita empresarial a la fábrica, se tomaron datos de acuerdo a lo visto en el proceso de elaboración del calzado.
- Consulta: Tuvimos acceso a los libros de contabilidad y de costos.

3.2 DESCRIPCION DE LA CONDICION ACTUAL

Forma de registro de información

- Elaboración de facturas: Mediante talonario preimpreso con logo de la fábrica de calzado, registran las ventas realizadas a los diferentes clientes.
- Los registros de las ventas diarias las realizan en un formato de Excel diseñado. Allí se llevan los movimientos de caja, proveedores y clientes.
- En caja se registra los movimientos generados por la entrada y salida de efectivo, tales como ventas de contado, pago a proveedores, pago de nomina, gastos adicionales, dando como resultado un saldo final de caja, para el cuadro del disponible.
- Para proveedores se registra la fecha de compra, concepto, número de factura, valor y las amortizaciones realizadas a estas cuentas por pagar.
- Para los clientes se registra las ventas realizadas a crédito. Dependiendo del plazo para cada pago.
- El presupuesto lo calculan de acuerdo a las unidades que se quieren producir, este presupuesto lo hacen hipotéticamente; ya que no cuentan con sistema de presupuestos implementado en la empresa.

Generación de informes dentro de la empresa

- “Mini Balance” semanal, el cual permite obtener la utilidad o pérdida generada, luego de disminuir los pagos a los proveedores del total de cuentas por cobrar más el saldo de caja.
- Nomina: se liquida semanalmente de acuerdo a las tareas realizadas por cada operario, para esto cada vez que se asigna una tarea se entrega un desprendible de orden de producción donde indica la referencia, cantidad de pares a realizar, numeración y tipo de material a utilizar.
- Estos desprendibles son entregados por los operarios al final de la semana, para que el administrador realice los cálculos, de acuerdo a un valor predeterminado de pago por tarea.

3.3 EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN ACTUAL

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

- Proveedores: no se tienen registros como tal, debido al poco tiempo en el mercado de calzado ECLIPSE; por lo tanto se realiza por medio de cotizaciones.
- Acreedores: al igual que los proveedores no se tienen definidos
- Con relación al pago de nomina, se observa que no se efectúan descuentos por seguridad social, y no se provisionan prestaciones.
- Clientes: Actualmente contamos con cuatro clientes potenciales en diferentes ciudades, y algunos minoristas en Bucaramanga.
- No hay políticas de crédito establecidas.
- Los costos no son asignados por un sistema establecido, no manejan los formatos indicados para el cálculo de los tres elementos del costo, solo es realizado de forma general basada en experiencias anteriores.
- El precio de venta del calzado es calculado de acuerdo a las políticas establecidas en el sector del calzado.
- No manejan un presupuesto que les permita determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
- Al no manejar presupuestos no pueden controlar ni medir los resultados cuantitativos, cualitativos; además no pueden fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

CAUSAS

- La falta de un sistema contable organizado impide tener un control y registro de los proveedores, clientes, gastos, costos e inventarios que permita la toma de decisiones de la gerencia.
- Aunque se lleva un control de los tres elementos del costo, al momento de determinar el costo de venta, se debe someter el producto al precio del mercado, debido a la competencia del sector.
- La contratación de los empleados se realiza sin tener en cuenta las exigencias de ley.
- Al no manejar presupuesto no se puede prever las eventualidades que ocurrirán en el futuro.

CONSECUENCIAS

- No tener el sistema contable genera toma de decisiones con un margen de error significativo.
- Pueden llegar a perder dinero vendiendo por debajo del costo, ya que la presión de los precios de la competencia hacen que sus productos aumente o disminuyan su valor de venta.
- En caso de accidente laboral la empresa incurriría en indemnización y licencia por no afiliar a los empleados a seguridad integral, lo cual acarrearía un costo adicional no previsto que puede influenciar negativamente en la economía organizacional.
- Ya que no cuentan con presupuesto, en caso de presentarse situaciones fuera de lo normal se podría perder capital de trabajo.

FORTALEZAS

- La empresa esta posicionada en el mercado nacional.
- La marca es reconocida.
- Los productos son presentados en diferentes eventos y ferias del sector calzado.
- Los productos son originales.
- Los clientes internos están comprometidos con la empresa.
- Se busca posicionar la marca en los países vecinos para diversificar el mercado.
- Hay variedad de proveedores, por lo que los productos son de facil consecución en el mercado.
- La empresa cuenta con el respaldo bancario si se requiere capital.

DEBILIDADES

- Los suministros son insuficientes para cubrir la demanda actual, así como la maquinaria necesaria.
- El sector es muy competido.

3.3.2 CONCLUSIÓN DE LA CONDICIÓN ACTUAL

Estudiando el comportamiento actual de la empresa se ha notado que no se asignan los costos de una manera adecuada y no se llevan los registros históricos que ayuden a sus propietarios a la toma de decisiones.

No cuentan con un presupuesto financiero que les permita estimar con antelación la destinación de las partidas que fluyen a través de la actividad económica de la empresa.

En cuanto a la parte contable, como es una empresa del régimen simplificado, no obligada de llevar contabilidad, no puede tomar decisiones basadas en registros históricos, por lo cual es indispensable la implementación de este sistema.

4. DISEÑO DEL SISTEMA CONTABLE Y DE PRESUPUESTO

4.1 PROPUESTA

Una vez analizada las instalaciones, situación económica y organizacional de Calzado Eclipse; se determinaron necesidades como: no poseen un sistema contable, la forma de determinación de los presupuestos es empírica, no se está llevando un control adecuado del los tres elementos y su forma organizacional pondría ser mas eficiente en el desarrollo de las actividades diarias.

A estas situaciones se pretenden dar solución mediante las siguientes propuestas.

1. **Propuesta del Sistema contable:** Implementación de un sistema contable que permita recolectar la información de la empresa que se genera como resultado del desarrollo de sus operaciones, teniendo como base los soportes contables, formularios, reportes, libros etc. y que presentados al gerente le ayuden en la toma de decisiones financieras. **(Se verá desarrollado en la propuesta de costeo)**
2. **Propuesta del sistema de presupuestos:** Para el desarrollo de esta propuesta se dará a conocer una herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciendo a la administración las metas a lograr, expresados en términos monetarios; esto gracias a los presupuestos que se implementen en la empresa de calzado eclipse; es por esto que realizaran y formularán algunos presupuestos para poner en marcha en la empresa, con el fin de medir o lograr a futuro metas y objetivos propuestos por la organización.

4.2 JUSTIFICACIÓN

En un ambiente empresarial competitivo como lo es el sector del calzado, hacen que las organizaciones permanezcan en constante innovación tecnológica, con excelente calidad en los productos, y altos niveles de eficiencia y eficacia que le permitan permanecer en el mercado

4.3 MARCO TEORICO

4.3.1 Definición de términos

- **OBJETIVOS:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

- **POLÍTICAS:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.
- **PLANES:** Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.
- **ESTRATEGIA:** Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.
- **PROGRAMA:** Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asigna los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.
- **ORGANIZAR:** Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.
- **EJECUTAR:** Colocar en marcha los planes.
- **CONTROLAR:** Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.
- **PREVER:** Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

4.3.2 Presupuesto

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una 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.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Objetivos de los presupuestos

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Finalidades de los presupuestos

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

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

1. Según la flexibilidad

- a. Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- b. Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.
- c. Flexibles o variables
- d. Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

2. Según el periodo de tiempo

- a. **A corto plazo.** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- b. **A largo plazo.** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

3. Según el campo de aplicación en la empresa

- a. **De operación o económicos.** Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:
- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
 - **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
 - **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
 - **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
 - **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
 - **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".
- b. **Financieros.** En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.
- **Presupuesto de Tesorería:** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
 - **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las

diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

4. Según el sector de la economía en el cual se utilizan

- a. **Presupuestos del Sector Público.** son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.
- b. **Presupuestos del Sector Privado.** Son los usados por las empresas particulares, Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

Principios de la presupuestación

1. Principios de Previsión: Predictibilidad, Determinación cuantitativa y, Objetivo.
2. Principios de Planeación: Previsión. Costeabilidad, Flexibilidad, Unidad, Confianza, Participación, Oportunidad y, Contabilidad por áreas de responsabilidad.
3. principios de organización: Orden y Comunicación.
4. Principios de dirección: Autoridad y Coordinación.
5. Principios de control: Reconocimiento, Excepción, Normas y, Conciencia de Costos.

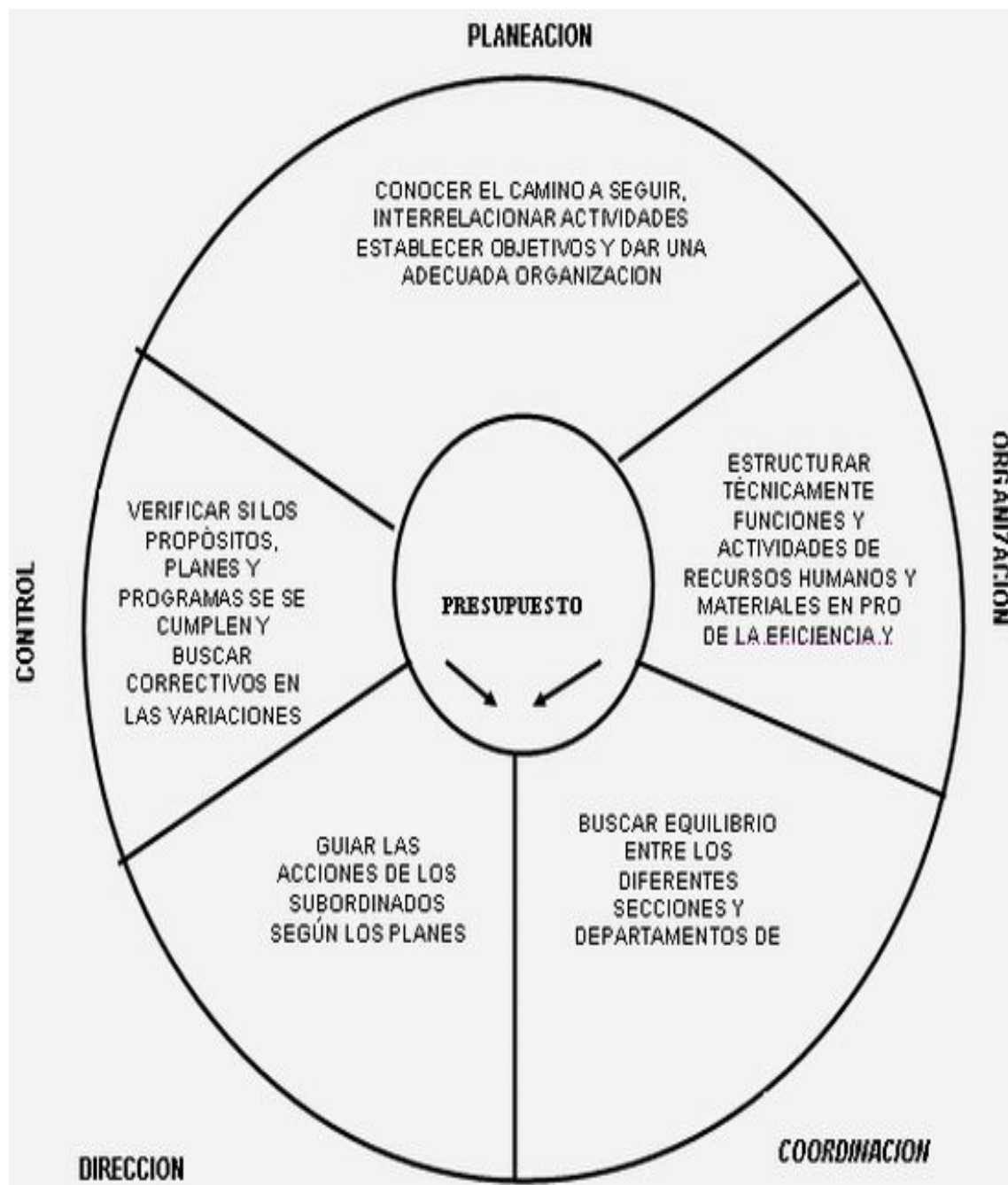
Calendario presupuestal

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

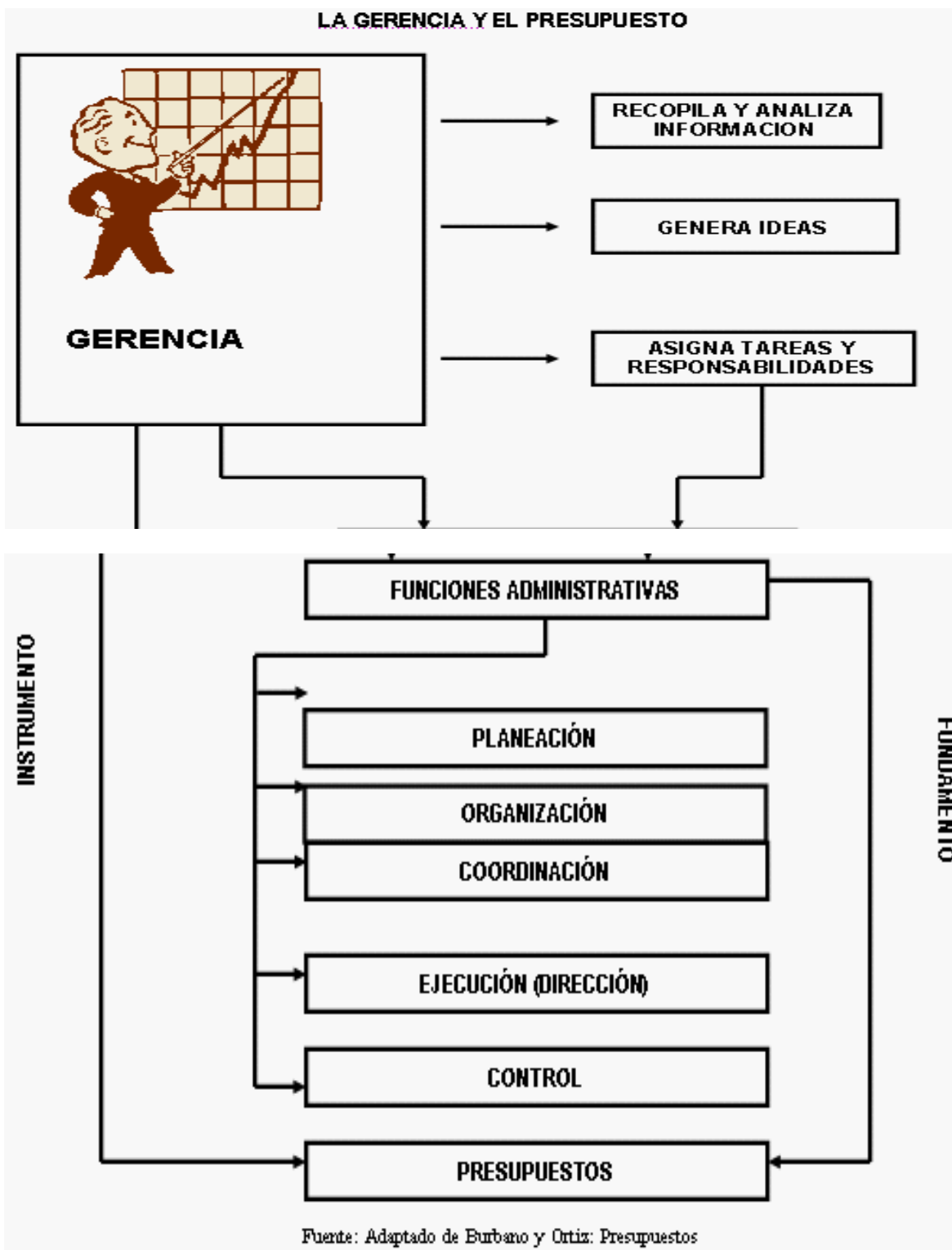
Organización del presupuesto

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha

Finalidades del presupuesto



Dirección de un buen presupuesto



4.4 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.

Beneficios:

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

Limitaciones:

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Elaboración del presupuesto maestro

El punto de partida de un Presupuesto maestro es la formulación de meta a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como “planeación estratégica”.

El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la empresa en la dirección deseada, una vez elaborado el presupuesto, este sirve como una herramienta útil en el control de los costos.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

Enfoques:

- Enfoque de la alta dirección.- los ejecutivos de venta, producción, finanzas y administración deben pronosticar las ventas sobre la base de experiencia y conocimiento de la empresa y el mercado.
- Enfoque sobre la base de la organización.- él pronostica se inicia desde abajo con cada uno de los vendedores, la ventaja radica en que todos los niveles de la empresa participa de alguna manera en el desarrollo de la estimación presupuestal.

4.3.1 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

Presupuestos de operación

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

Presupuesto de Venta

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.

A. 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.

1. 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.

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.

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.

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.

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. 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.

3. Diseñar formatos para la elaboración de este presupuesto

CALZADO ECLIPSE
Presupuesto de Unidades de Producción
Año

Orden de Producción No.
Producto:
Referencia No.

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO
VENTAS PROYECTADAS					
INVENTARIO FINAL					
TOTAL NECESIDADES					
INVENTARIO INICIAL					
TOTAL A PRODUCIR					

4. 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.

Plan estratégico de ventas

Es aquel que se desarrolla a largo plazo, normalmente a 5 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.

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.

Líneas de productos en un presupuesto de ventas

La determinación del número y la variedad de productos que planea vender una compañía, es crucial en el desarrollo de un presupuesto de ventas. Tanto en el plan estratégico como en el táctico deben incluirse decisiones tentativas acerca de las nuevas líneas de productos que hayan de introducirse, las líneas de productos que se tengan previsto discontinuar, las innovaciones y la mezcla de los productos.

B. Factores que afectan el volumen de las ventas

1. Factores específicos.

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.

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.

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. O 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:

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”.

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.

Los Factores de crecimiento.

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.

1. Fuerza económicas generales.

- Índice Nacional de Precio al Consumidor.
- Producto Nacional Bruto.
- Ingreso Per - Capita.
- Venta y Producción por Rama de Actividad.
- Ahorro.
- Mercado potencial y su distribución geográfica.
- Establecimiento de nuevas empresa.
- Perdida en el poder adquisitivo de la moneda.
- Precios al mayoreo y al menudeo.
- Ocupación y desocupación.
- Prestamos otorgados.
- Compra venta de valores en la bolsa, etc.
- Tendencias y variaciones regionales y locales, normalmente referidas a las condiciones económicas de un mercado legal o regional en particular.
- Variaciones estacionales.
- Clasificación de productos de acuerdo con su sensibilidad económica.

2. 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.
- Producto.
- Restricción o ampliación de la oferta.
- Política de publicidad. Por diferentes canales y escalas: Cine, radio, televisión, periódicos, revistas especializadas, etc.; Escala nacional, regional o local.
- Política de precio.

C. MÉTODOS PARA PRONOSTICAR

- **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.
- **Análisis Estadísticos.** Consiste en el estudio estadístico sobre tendencias de las ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos, cuya influencia sobre la misma sea importante.
- **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.
- **Método de Promedio Movable.** 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.
- **Método de Regresión.** También es denominado como de análisis correlativos 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.
- **Método de Mínimos Cuadrados.** Puede utilizarse para computar la tendencia de una línea recta o curva; en este caso la teoría desarrollado 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 llegan a un mínimo, de ahí el término de mínimos cuadrados.

D. MÉTODOS DE PRESUPUESTAR

- **Estimaciones Directas de Agentes y Vendedores:** 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.
- **Método Económico – Administrativo:** Lo más complicado en la aplicación de ese método reside en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos. Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad; sin embargo, podría resultar costoso para entidades medianas y pequeñas; su ventaja fundamentalmente es completividad, siendo uno de los más técnicos y reflejándose esto en mayor exactitud.

Presupuesto de producción

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

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

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.

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

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

- Ventas presupuestadas de cada línea.
- Inventarios finales deseados para cada tipo de línea.
- Inventarios iniciales con que se cuente para cada línea.

Presupuesto de Producción por línea

Ventas presupuestadas + Inventario final deseado de Artículos Terminados - Inventario inicial de Artículos Terminados = Presupuesto de producción por línea

La fórmula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos. De no ser así, se deberían considerar dentro del análisis para determinar la producción de cada línea.

Hasta ahora se ha planteado la necesidad de conocer los niveles de inventarios al principio y al final del periodo productivo, sin embargo, dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada por cada empresa con respecto a la producción.

Las políticas más comunes son:

- Producción estable e inventario variable.
- Producción variable e inventario estable.
- Combinación de las dos anteriores

Presupuesto de requerimiento de materiales

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

Presupuesto 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

Presupuesto gasto de fabricación

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

Presupuesto costo de producción.

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

CALZADO ECLIPSE
Presupuesto de Producción
Año ____

Orden de Producción No.
Producto: Zapato para dama
Referencia No.

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO ____
PRESUPUESTO MATERIA PRIMA					
PRESUPUESTO MANO DE OBRA					
PRESUPUESTO CGF					
TOTAL PRESUPUESTO PROM					

Características:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requiere los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

Presupuesto gasto de venta

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero.

Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

CALZADO ECLIPSE
Presupuesto de Gastos de Ventas
 Año ____

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO ____
IMP. INDUSTRIA Y COMERCIO					
PUBLICIDAD					

Características:

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

Presupuesto de gastos de administración

Considerado como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle 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.

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
AÑO ____

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO ____
SALARIOS					
ASESORIA CONTABLE					
MANTENIMIENTO					
PAPELERIA					
SERVICIOS					
DEPRECIACION EQU. COMPUT.					
ARRENDAMIENTO					

Características

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

Observaciones

Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

El objetivo es determinar en forma anticipada para el período de la proyección todos los gastos del período que no correspondan directamente a la financiación o la gestión de ventas.

Las partidas integrantes de los gastos de administración, se han de determinar de acuerdo a las necesidades derivadas de la estructura organizativa y de la administración de ventas.

Se clasificaran de la siguiente manera:

Sueldos, Cargas sociales, Amortizaciones, Seguros, Mantenimiento de oficinas, Papelería y útiles de librería, gastos de administración.

Estos gastos se han de ajustar, clasificando las distintas partidas que los conforman según el período o mes en el cual se estime se han de originar. Luego, se han de aplicar los coeficientes representativos de las variaciones del poder adquisitivo de la moneda ocurrido desde período o mes de origen estimado hasta la fecha del período de cierre de la proyección.

Presupuesto de compras

Este presupuesto especifica las cantidades requeridas de cada material y parte y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto, debe desarrollarse un plan de compras. El presupuesto de compras de materiales y partes especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega.

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE COMPRAS
AÑO ____

ORDEN DE PRODUCCIÓN NO.

PRODUCTO:

REFERENCIA NO.

PERIODO	I	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES					
PRECIO DE COMPRA					
TOTAL COMPRAS					

Presupuesto financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa.

Presupuesto de capital

Comprende todo el cuadro de renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.

Comprende:

- Compra activo tangible.
- Compra activo intangible.

Presupuesto de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

Objetivo General:

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Para cumplir con el objetivo general, se debe mostrar de manera clara la variación que ha tenido el efectivo durante el periodo frente a las actividades de:

- **Operación:** Aquellas que afectan los resultados de la empresa, están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.
- **Inversión:** Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.
- **Financiación:** determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.

Los efectos de actividades de inversión y financiación que cambien o modifiquen la situación financiera de la empresa, pero que no afecten los flujos de efectivo durante el periodo deben revelarse en el momento. Adicionalmente se debe presentar una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo.

Presupuesto de efectivo

Este presupuesto tiene como finalidad obtener información oportuna del comportamiento de los flujos de dinero, de tal forma que te permita una administración óptima de liquidez.

La liquidez de una empresa es su capacidad para convertir activos en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

Al diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo, tu empresa debe detectar en qué periodos habrá faltantes o sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán, así como determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas, ya que de eso depende cuándo hay entradas por cobro a clientes, o salidas por pago a proveedores.

Este presupuesto compara los ingresos en efectivo (o entradas) y los desembolsos de efectivo (o salidas).

En algunos periodos, las entradas pudieran ser lo suficientemente grandes para cubrir las salidas, en cuyo caso, parte de estas entradas podría invertirse, de manera que pudieran generar intereses; por el contrario, puede haber periodos en los que las entradas no alcancen para cubrir las salidas, en cuyo caso, será necesario planear cómo cubrir esos faltantes, ya sea manteniendo una reserva en los periodos en que existan sobrantes o contemplando la posibilidad de obtener fondos prestados.

Las opiniones varían con respecto a cuál es la cantidad de efectivo que debe mantenerse. Algunas empresas prefieren mantener un saldo razonable de acuerdo con sus necesidades en caja y bancos, y tener el resto invertido en valores que puedan convertirse en efectivo fácilmente; otras, en cambio, prefieren mantener reservas pequeñas de efectivo y depender de créditos bancarios cuando sea necesario. Se puede decir que el presupuesto de efectivo es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo, que diagnostica faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación u obtención de los faltantes.

Las entradas de efectivo pueden provenir de:

- Ventas al contado.
- Cobros a clientes.
- Intereses de las inversiones.
- Nuevas aportaciones de socios.
- Obtención de préstamos.
- Ventas de activo.
- Las salidas de efectivo pueden deberse a:
 - Pago a proveedores.
 - Nómina.
 - Prestaciones.
 - Pago de impuestos.
 - Pagos de dividendos.
 - Adquisición de activos.
 - Pagos de otros pasivos.

El resultado entre las entradas y salidas de efectivo nos da el flujo de efectivo generado en el periodo presupuestado que, sumado al saldo inicial en efectivo, nos dará el saldo de efectivo al final del periodo presupuestal.

Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversiones es un plan para la adquisición de diferentes propiedades tales como edificios, maquinaria, equipo y otro tipo de inversiones a largo plazo. Es necesario que tomes en cuenta estos planes para contar con el efectivo necesario para su adquisición, o para el pago mensual que habrías de hacer, si los adquieres a plazos.

Por ejemplo, si los ingresos que obtendrás no son suficientes para cubrir proyectos que han sido planeados, será necesario posponerlos o pedir prestado para realizarlos.

Estado de resultados presupuestado

La planeación, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminada a lograr una situación conveniente para la empresa en un período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de los estados financieros presupuestados.

De ahí la importancia de elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán el marco de referencia de toda la organización.

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

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

El control de su ejecución, del que periódica y regularmente se emitirán informes, permite obtener especificaciones de los desvíos para:

- Ajustar los presupuestos.
- Corregirlos oportunamente.
- Asignar responsabilidades.

Así, el control se transforma en un verdadero proceso de retroalimentación al sistema de planeamiento y control.

A este estado de resultados se le aplican las técnicas de análisis: vertical, horizontal, relaciones, índices (liquidez, solvencia, endeudamiento), márgenes, rotación, variaciones en el capital de trabajo, ventaja operativa, punto de equilibrio, margen de seguridad, etc., para su análisis e interpretación.

También permite conocer por anticipado ese indicador planteado como uno de los objetivos de la empresa: la rentabilidad.

En razón de que aún no han ocurrido los hechos ni se han ejecutado los programas, se está a tiempo para buscar otra alternativa, reelaborar, diseñar otros planes y presupuestos con una mayor factibilidad para lograr las metas propuestas.

Componentes del estado de resultados presupuestado

PRESUPUESTO DE VENTAS

(-) **PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS:** Este 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)

(=) **UTILIDAD BRUTA**

(-) **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y DE 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).

(=) **UTILIDAD OPERACIONAL**

(+) **INGRESOS NO OPERACIONALES**

(-) **GASTOS NO OPERACIONALES**

(=) **UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO**

(*34%) **IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

RESERVA LEGAL (10% SOBRE LA UTILIDAD)

(=) **UTILIDAD DEL EJERCICIO**

Balance general presupuestado

Para preparar el balance general presupuestado, el último paso es ver cuáles serán los cambios que sufrirán las cuentas que forman tu activo, pasivo y capital, para lo cual tendrás que realizar los siguientes cálculos:

- Efectivo en caja y bancos. El saldo final será el obtenido en el presupuesto de efectivo.
- Cuentas por cobrar.
- Inventarios. El saldo final es el costo que se obtuvo en el presupuesto de operación tanto de inventario final de materia prima como de inventario final de artículos terminados.
- No circulante. Según el activo de que se trate, al saldo inicial se suman las nuevas adquisiciones y se restan las ventas correspondientes a dichos activos. El mismo procedimiento se aplica a la depreciación.
- Capital Contable.
- Capital social. Se aumentará cuando haya nuevas aportaciones y se disminuirá por bajas de capital.
- Utilidades acumuladas. El saldo corresponde al total de utilidades retenidas por la empresa en los años anteriores al presupuestado.
- Utilidad del ejercicio. El saldo proviene de la utilidad obtenida en el Estado de resultados presupuestado.

Utilidades acumuladas:

El saldo representa las utilidades retenidas por la empresa correspondientes a periodos anteriores.

Utilidad del ejercicio:

El saldo corresponde a la utilidad de operación obtenida en el Estado de Resultados presupuestado.

Finalmente, el balance general junto con el estado de resultados integran el presupuesto maestro de la empresa, el cual te será de gran utilidad para comparar lo planeado con lo que ocurrirá realmente, además de contar con las herramientas necesarias para tomar decisiones y mejorar el funcionamiento de tu empresa.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y DESARROLLO PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PRESUPUESTOS

Calzado eclipse cuenta con la siguiente maquinaria para el desarrollo de sus actividades:

MAQUINARIA, EQUIPO Y MUEBLES Y ENSERES			
2	Maquina de poste	1.500.000	3.000.000
1	Sesgadora	1.200.000	1.200.000
1	Maquina de terminado	1.000.000	1.000.000
2	Pegadora de Bolsa	800.000	1.600.000
1	Compresor	1.500.000	1.500.000
1	troqueladora manual	500.000	500.000
	TOTAL		8.800.000
6	Mesas	60.000	360.000
2	Escritorios	1.800.000	3.600.000
	TOTAL		3.960.000

Calzado Eclipse tiene los siguientes pedidos de dos de sus productos por unidades, zapato para dama (referencia 350) y zapato para niña (referencia 351).

La empresa desea terminar al final del periodo con un stock de inventario del 10% del total de cada artículo. Las unidades requeridas son incrementadas por los pedidos de los clientes en un 7% por cada periodo productivo. El inventario inicial para la Ref. 350 es de 900 unidades y para la Ref. 351 de 950, el inventario final para el último periodo es de 2600 para la Ref. 350 y 5100 para la Ref. 351.

Los insumos necesarios para la elaboración de la producción requerida por los clientes son:

Cantidad	Descripción	Vr. Unitario	Vr. Total
3.300	Sinteticos	1.500	4.950.000
3.300	Hilos	200	660.000
3.300	Forros	500	1.650.000
3.300	Marquilla	350	1.155.000
3.300	Suela	4.000	13.200.000
3.300	Plantilla	300	990.000
3.300	Cordones	250	825.000
3.300	Pegante	700	2.310.000
3.300	Puntera	150	495.000
3.300	Empaque	300	990.000
3.300	Contrafuerte	150	495.000
3.300	Espuma	100	330.000
			28.050.000

Estos Insumos se calculan para la requisición del primer mes y se incrementaran igual al incremento de las ventas.

MANO DE OBRA

CUNIDADES A PROD	Descripción Del Cargo	PAGO POR PAR	Vr. Total
3.300	Cortadores	600	1.980.000
3.300	Armadores	1.000	3.300.000
3.300	Guarnecedores	800	2.640.000
3.300	Montador	600	1.980.000
3.300	Ensuelador	500	1.650.000
3.300	Emplantillador	400	1.320.000
19.800			12.870.000

El valor de la mano de obra se obtiene de multiplicar el número de pares a producir por el costo de la mano de obra de un par.

CALZADO ECLIPSE
Presupuesto de Unidades de Producción
Año 2007

Orden de Producción No. 201
Producto: Zapato para dama
Referencia No. 350

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO 2007
VENTAS PROYECTADAS	2500	2675	2862	3063	11100
INVENTARIO FINAL	250	268	286	3100	3100
TOTAL NECESIDADES	2750	2943	3148	6163	14200
INVENTARIO INICIAL	900	500	268	286	900
TOTAL A PRODUCIR	1850	2693	2880	5877	13300

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN
AÑO 2007

Orden de Producción No. 201
Producto: Zapato para niña
Referencia No. 351

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO 2007
VENTAS PROYECTADAS	2000	2140	2290	2450	8880
INVENTARIO FINAL	200	214	229	2600	2600
TOTAL NECESIDADES	2200	2354	2519	5050	11480
INVENTARIO INICIAL	950	200	214	229	950
TOTAL A PRODUCIR	1250	2154	2305	4821	10530

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE COMPRAS
AÑO 2007

Orden de Producción No. 201
 Producto: Zapato para dama
 Referencia No. 350

PERIODO	I	II	III	IV	TOTAL
Unidades	1850	2693	2880	5877	13300
Pr. de compra	8500	8500	8500	8500	8500
TOTAL	15.725000	22.890.500	24.480.000	49.954.500	113.050.000

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE COMPRAS
AÑO 2007

Orden de Producción No. 201
 Producto: Zapato para niña
 Referencia No. 351

PERIODO	I	II	III	IV	TOTAL
Unidades	1250	2154	2305	4821	10530
Pr. De compra	8500	8500	8500	8500	8500
TOTAL	10.625.000	18.309.000	19.592.500	40.978.500	89.505.000

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
AÑO 2007

Orden de Producción No. 201
 Producto: Zapato para dama
 Referencia No. 350

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO
Materia Prima.	15.725.000	22.890.500	24.480.000	49.954.500	113.050.000
Mano de Obra	7.215.000	10.502.700	11.232.000	22.920.300	51.870.000
Costo General	481000	700.180	748.800	1.528.020	3.458.000
Total	23.421.000	34.093.380	36.460.800	74.402.820	168.378.000

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
AÑO 2007

Orden de Producción No. 201
 Producto: Zapato para niña
 Referencia No. 351

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO
Materia prima	10.625.000	18.309.000	19.592.500	40.978.500	89.505.000
Mano de obra	4.875.000	8.400.600	8.989.500	18.801.900	41.067.000
Costo General	325.000	560.040	599.300	1.253.460	2.737.800
TOTAL	15.825.000	27.269.640	29.181.300	61.033.860	133.309.800

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
AÑO 2007

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO 2007
SALARIOS	3000000	3000000	3000000	3000000	12000000
ASESORIA CONTABLE	360000	360000	360000	360000	1440000
MANTENIMIENTO	360000	36000	360000	360000	1440000
PAPELERIA	120000	120000	120000	120000	480000
SERVICIOS	90000	91000	92000	93000	366000
Drepreciacion comput.					
ARRENDAMIENTO	1290000	1290000	1290000	1290000	5160000
Total					

CALZADO ECLIPSE
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS
AÑO 2007

PERIODO	I	II	III	IV	AÑO 2007
Impto. Industria y comercio	48000	48000	48000	48000	192000
Publicidad	210000	210000	210000	210000	840000
Total					

DESCRIPCION	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
ACTIVO					
Disponible					
Caja	11.728.606.311	20.403.832.592	29.710.825.979	39.602.917.420	50.082.238.741
Cuentas por cobrar	63.070.000	68.458.701	74.307.812	80.656.672	87.547.978
Inventarios	32.210.750	34.962.836	37.962.355	41.212.298	44.740.301
Total activo corriente	11.633.325.561	20.300.411.055	29.598.555.811	39.481.048.450	49.949.950.462
Maquinaria y equipo	8.800.000	8.800.000	8.800.000	8.800.000	8.800.000
Equipo de oficina	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000
Equipo de Computación	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000
(-) Depreciac acumulada	1.656.000	3.312.000	4.968.000	6.624.000	8.280.000
Maquinaria y Equipo	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000
Equipo de Oficina	396.000	396.000	396.000	396.000	396.000
Equipo de Computación	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000
Total prop.plant.y equip.	13.004.000	11.348.000	9.692.000	8.036.000	6.380.000
TOTAL ACTIVOS	11.620.321.561	20.289.063.055	29.588.863.811	39.473.012.450	49.943.570.462
PASIVO					
Obligaciones financieras					
Bancos nacionales	712.720.800	712.720.800	648.896.800	502.799.745	328.123.450
Proveedores					
Nacionales	29.733.000	32.273.388	35.178.355	38.261.258	41.612.199
Cuentas por pagar					
Impuestos	4.640.153.558	4.925.231.112	5.240.721.750	5.543.286.807	5.861.732.202
TOTAL PASIVOS	3.897.699.758	4.180.236.925	4.556.646.594	5.002.225.805	5.491.996.553
Patrimonio					
Aportes Sociales	178.180.200	178.180.200	178.180.200	178.180.200	178.180.200
Reserva legal	0	0	3.354.481.731	6.923.838.166	10.699.265.937
Utilidades del ejercicio	0	7.900.802.003	11.674.593.950	15.690.119.940	19.937.476.182
TOTAL PATRIMONIO	7.722.621.803	16.108.826.130	25.032.217.217	34.470.786.645	44.451.573.908
TOTAL PAS.+ PATRIM.	11.620.321.561	20.289.063.055	29.588.863.811	39.473.012.450	49.943.570.462

BIBLIOGRAFÍA

- Copeland, Ronald M. (1979). Presupuestos de contabilidad Administrativa. Editorial Limusa
- Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos. Editorial Mc. Graw Hill.
- Venitzky, Guillermo. Planeamiento estratégico y presupuesto. Editorial Librería S.A.
- Merlo, José. Control de gestión y control presupuestario. Editorial Mc. Graw Hill.
- Cárdenas Nápoles, Raúl Andrés. Presupuestos: Teoría y práctica. Editorial Mc. Graw Hill

Autores: Jeferson Contreras Cáceres y Ana Milena Gómez Angarita

Universidad Cooperativa de Colombia

Seccional Bucaramanga

Costos II

2007