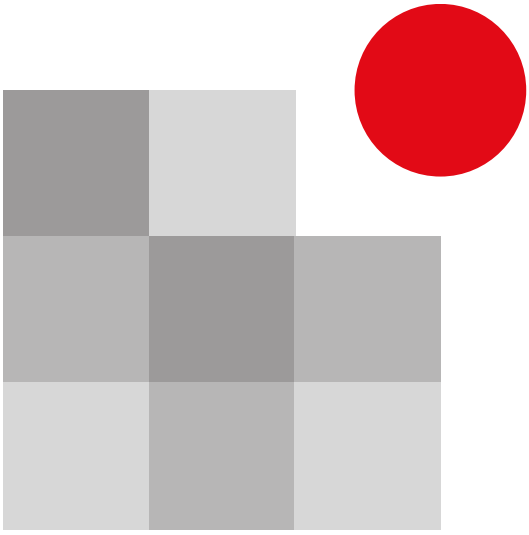
RAMO: PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

ASPECTOS BÁSICOS DE PRESUPUESTOS

CLASE 01

1. CONCEPTOS GENERALES

Con el propósito de entender los presupuestos, es necesario tener una noción de este concepto, ya que, si bien es cierto el presupuesto está inserto en la vida diaria es difícil definirlo con precisión. En lo relativo al mundo de los negocios, el presupuesto es uno de los recursos de más amplio uso para el control administrativo.

Previo al estudio de algunos conceptos de presupuesto, se analizará la siguiente situación.

Bajo el supuesto que un grupo de amigos que han trabajado por mucho tiempo, postergando su merecido descanso, desean salir de vacaciones juntos, y que mejor que viajar a Alemania al mundial de Fútbol y deciden empezar a organizar el viaje.

El grupo de amigos muy entusiasmados, mantienen reuniones periódicas para analizar cada uno de los aspectos relevantes del viaje. Para eso deciden reunirse todos los días después del trabajo durante una semana, en estas reuniones empiezan a aparecer las primeras interrogantes:

- ¿Cuántos participarán del viaje?
- ¿Qué empresa de transportes aéreo contratarán?
- ¿Cuál será el costo por persona para efectos de transporte?
- ¿Cuánto dinero se requiere para los gastos de hotel y alimentación?
- ¿Qué ciudades visitarán?
- ¿Cuántos días permanecerán en Alemania?

Al término de las reuniones y de realizar las averiguaciones pertinentes en diferentes compañías aéreas, los participantes deciden lo siguiente:

- Viajarán 11 personas.
- Viajarán en American Airlines.
- Permanecerán 18 días.
- Visitarán las ciudades cedes del Mundial.

Para lo cual resuelven que los costos estimados para el viaje serán:

- Transporte Aéreo : $500.000 por persona.
- Hotel : $10.000 diarios por persona.
- Alimentación : $2.500
- Recreación : $3.000 por persona.
- Otros : $100.000

A continuación, se presenta en forma resumida la tabla que presenta los costos estimados para el viaje.

Concepto	Costo
Transporte Aéreo	5.500.000
Hotel	1.980.000
Alimentación	990.000
Recreación	594.000
Otros	100.000
Costo Total	$9.164.000

$500.000 x 11= $5.500.000

18 días x 10.000 x 11 personas = $1.980.000

2 comidas diarias x $ 2.500 x 18 días x 11 personas = $990.000

$3000 x 18 días x11 personas = $594.000

Para reunir el dinero se decide asignar una cuota fija por persona para cubrir los costos totales del viaje, y con un margen adicional de $200.000, por si alguno de los participantes no pueda realizar el viaje, quedando el costo total en la suma de $ 9.364.000, que dividido entre los 11 amigos quedaría una cuota por persona de $ 851.273.

En todos los pasos que realizaron los integrantes del grupo de amigos que viajarán a Alemania, y que parecería un proceso tan obvio no se hizo otra cosa que utilizar como herramienta de organización "el presupuesto".

Con este simple ejemplo se puede observar que el concepto de presupuesto no solo va dirigido a las personas que dirigen una organización, sino que a cualquier persona natural o jurídica que se vea enfrentada a diversas situaciones del día a día, las cuales usan el presupuesto para anticiparse a situaciones y previendo lo que pueda suceder, ideando mecanismos o analizando estrategias

A continuación, se presentarán algunas definiciones de Presupuesto.

a) "Computo anticipado de costos de obras y Rentas". (Diccionario de la Real Academia Española)

b) "Es la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado". (Cristóbal Del Río González)

c) "Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados básicos de una empresa". (Jean Meyer)

d) "Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

1) Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
2) La especificación de las metas de la empresa.
3) Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
4) Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes al departamento, productos, proyectos.
5) Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
6) Procedimientos de Seguimiento.

En todas estas definiciones se manifiestan los diferentes enfoques que se da a los presupuestos.

Una definición completa siempre trata de sintetizar muchos conceptos y en el ámbito de predeterminar y cuantificar actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto. Pero enfocando el presupuesto en el ámbito de la administración, se trabajará sobre la base de la última definición presentada anteriormente.

CLASE 02

2. PRESUPUESTO DENTRO DEL CICLO ADMINISTRATIVO

Las Empresas deben fijarse un horizonte, ya que, no pueden marchar sin rumbo definido. Para esto, deben fijarse metas razonables que concuerden con los escasos recursos, y realizables en un tiempo determinado.

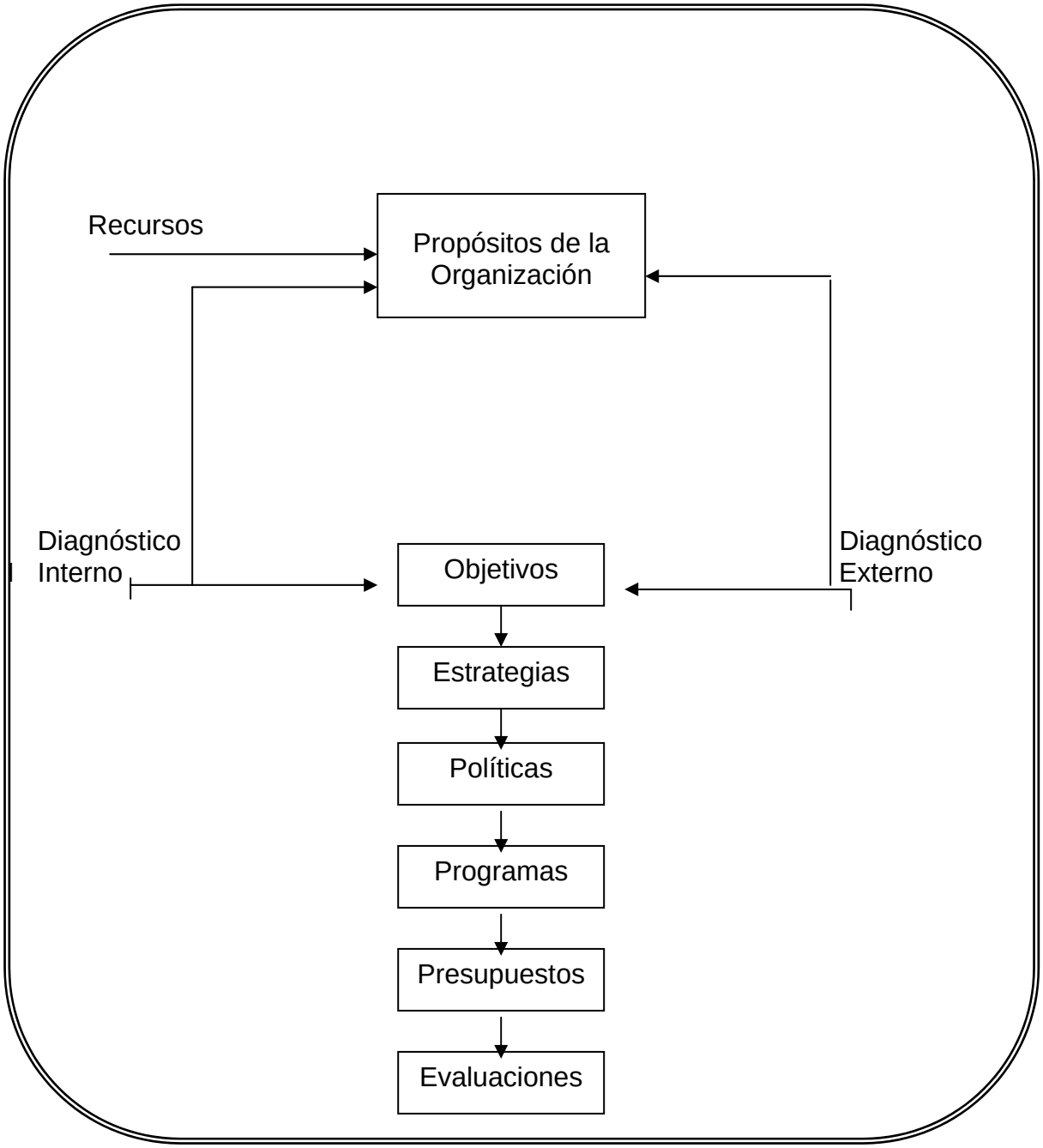
Para alcanzar estas metas que se han definido deben generar planes y acciones que generen ingresos suficientes para cubrir sus costos y gastos, y sobre ellos obtener utilidades, ya que, este es el fin de una empresa y para ello fue creada y definida. Todo este

planteamiento de metas y creación de guías de acción y que dan origen a un proceso, deben complementarse con una efectiva revisión y evaluación de los planes y metas, y generalmente, terminan en una auditoria.

Si bien es cierto, en la actualidad existen diversos tipos de organizaciones, ya sea en cuanto a objetivos, tamaño, composición legal, etc., todas ellas responden a un patrón común, todas contienen elementos esenciales que permiten que se defina como tal, por el lado de las entradas se tiene el Recurso Humano, el cual con su fuerza de trabajo contribuye al logro de las metas. También se tiene otro elemento importante que es el capital, en todas sus formas, como dinero en efectivo, activos fijos, entre otras. Materias Primas, que a través de su transformación se da origen a los productos o servicios que comercializa o presta la organización. Todos estos elementos y su utilización acarrean para las organizaciones un costo. Por otro lado, se tienen las salidas que permiten cubrir en parte o en su totalidad los costos incurridos, específicamente el producto que genera la empresa y que al ser comercializado traerá beneficios a la organización.

Del buen manejo administrativo de estas dos variables, se puede medir la eficiencia de la organización, que se traducirá en mejores utilidades. En este sentido se debe hacer, en primer lugar, un diagnóstico externo para poder conocer e identificar las oportunidades y amenazas, y un diagnóstico interno el que nos arrojará las fortalezas y debilidades, teniendo claros estos dos diagnósticos, se deben fijar propósitos de la empresa, definir los objetivos, preparar las estrategias, seguido de la preparación de programas y la cuantificación de los mismos, es decir, asignarle recursos para ejecutarlos en el presupuesto. Lo que se puede esquematizar en la siguiente figura.

Figura N° 1: “Ubicación del Presupuesto dentro del Ciclo Administrativo”



Para que un presupuesto obtenga buenos resultados, será necesario que se relacione con los fundamentos de la administración, y esto se da cuando los presupuestos se encuentran insertos en las funciones de la administración. Estas son, Planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

A continuación, se presenta la definición de cada uno de estos conceptos.

a) Planificación: en esta etapa se debe conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.

b) Organización: en este punto se estructura técnicamente las funciones y actividades de los recursos, ya sean humanos o materiales, y se logra la eficacia y productividad de los mismos.

c) Coordinación: se debe buscar el equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.

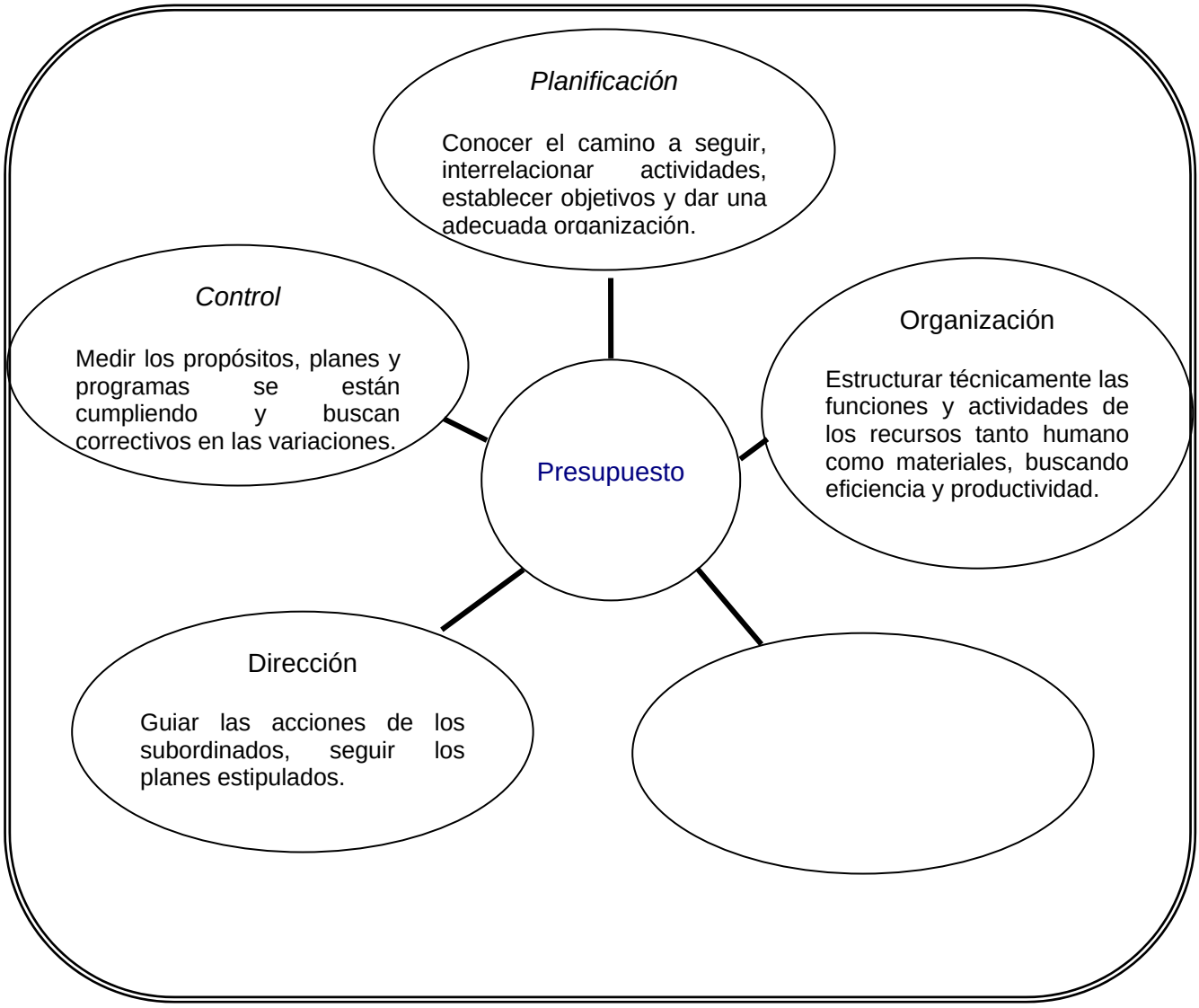
d) Dirección: además se debe dar lineamientos y guías de acción a los subordinados, según los planes estipulados.

e) Control: se deben medir si los propósitos, planes y programas se están cumpliendo y se deben buscar correctivos en las desviaciones.

Es así, como nace el control presupuestario como el medio a través del cual se pretende mantener el plan de operaciones dentro de ciertos límites. Ya que es el control el que permite comparar los resultados reales con los que fueron presupuestados, permite determinar las variaciones y entrega de herramientas para que la administración pueda tomar medidas correctivas. En otras palabras, si no existieran los presupuestos la empresa no sabría hacia cual meta se dirige, enfocando todos sus recursos y capacidades a metas poco factibles, que pueden no concretarse o aún peor que al concretarse provoquen un perjuicio para la empresa. Si la empresa desea obtener resultados favorables, será necesario planificar adecuadamente las actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas. Luego, se debe ejecutar el plan seleccionado y evaluado, ya que, de nada sirve si posteriormente no se ejecuta un control sobre ellos.

Si bien es cierto, para administrar en forma adecuada una organización y lograr los objetivos y metas trazados es muy importante el apoyo de la gerencia, no basta con el compromiso de ésta, ya que la gerencia por toda la buena disposición que tenga no puede actuar sola, necesita de la ayuda del resto de la organización, no solo para que aporten con ideas, sino para que a través de ellos y de la labor que ellos desempeñan a diario puedan ejecutarse los planes ideados. Es por esta razón que se debe hacer partícipe de la etapa presupuestaria a cada unos de los trabajadores de la organización.

Figura N° 2: Funciones de la administración



Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta se dirige. Si desea obtener resultados satisfactorios, será necesario planificar bien las diferentes actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas, luego ejecutar el plan seleccionado y evaluarlo (controlar).

La gerencia no debe actuar sola, por el contrario necesita de otros, no sólo para que aporten sus ideas sino para que a través de ellos puedan ejecutarse los planes trazados. Se debe actuar bajo un criterio de dirección compartida donde todos y cada y cada uno se hagan partícipes y responsables del proceso de presupuestación (personal administrativo y operativo de la empresa).

Realice ejercicios nº 1 al 3

CLASE 03

3. EL PRESUPUESTO: VENTAJAS Y LIMITACIONES

A continuación, se estudian tanto las ventajas como las limitaciones que caracterizan a los presupuestos.

3.1. Ventajas de los Presupuestos

Cada uno de los integrantes de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.

La dirección de la empresa hace un estudio temprano de sus problemas, creando entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas cuando al ser revisadas las iniciales y al ejecutar un autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción y por consiguiente a buscar el rendimiento del capital.

Se procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de los recursos.

Se crea en los integrantes la necesidad de idear medidas para utilizar eficazmente los limitados recursos de la empresa; al tener el convencimiento de que éstos tienen su costo.

Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Los presupuestos son una característica importante de los sistemas de control administrativo. Cuando los presupuestos se administran en forma inteligente permiten:

a) Potenciar la planeación, al incluir la puesta en práctica de los planes.
b) Contar con criterios de desempeño.
c) Fomentar la coordinación y la comunicación dentro de la organización.

Es importante señalar que los presupuestos tienen que administrarse en forma cuidadosa e inteligente por parte de la administración.

- Estrategias y Planes

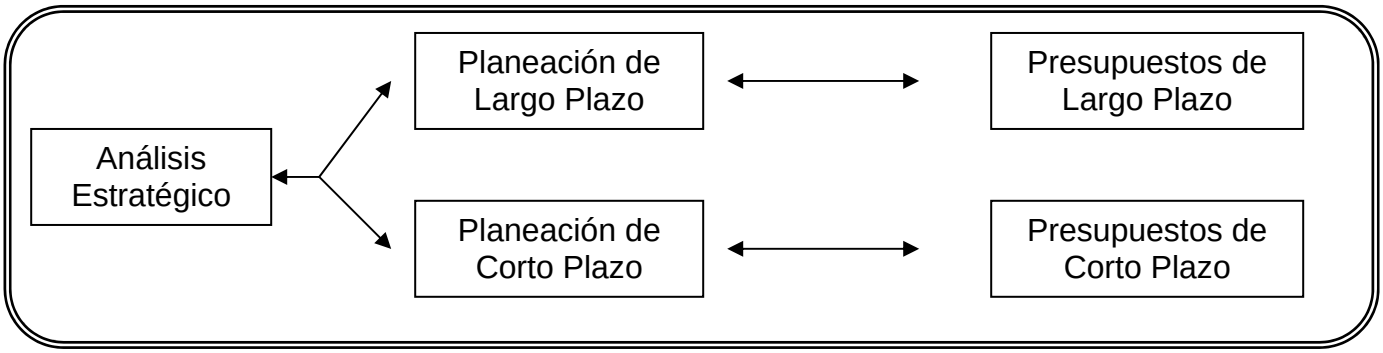
Es más útil preparar el presupuesto cuando se realiza como parte integral del análisis de la estrategia de una organización.

La estrategia describe cómo la organización empata sus propias capacidades con las oportunidades en el mercado para lograr sus objetivos globales. Incluye considerar interrogantes como las siguientes:

1) ¿Cuáles son los objetivos globales de la organización?
2) ¿Los mercados para sus productos son locales, regionales, nacionales o mundiales? ¿Qué tendencias afectan sus mercados? ¿Cómo se ve afectada la organización por la economía?
3) ¿Qué formas de organización y estructuras financieras sirven mejor a la organización?
4) ¿Cuáles son los riesgos de estrategias opcionales y cuáles son los planes de contingencia de la organización si su plan fracasa?

En la siguiente figura se realiza el análisis de estrategias basado en la planeación tanto de largo como de corto plazo.

Figura N° 3: Estrategia, Planeación y Presupuesto



En la figura se observa que las flechas se señalan en dos direcciones, dado que la estrategia, los planes y los presupuestos se interrelacionan y afectan entre sí.

- Coordinación y Comunicación

La coordinación es la mezcla y el equilibrio de todos los factores de la producción o servicios y de todos los departamentos y funciones de la empresa para que ésta pueda cumplir sus objetivos por parte de todos los empleados en los diversos departamentos y funciones.

La coordinación obliga a los ejecutivos a pensar en las relaciones entre las operaciones individuales, los departamentos, la empresa en su conjunto y entre las demás empresas.

- Soporte a la Dirección y Administración

Si bien es cierto que los presupuestos auxilian a los gerentes, éstos necesitan ayuda. La alta dirección tiene la responsabilidad final de los presupuestos de la organización que administra. Sin embargo, en todos los niveles, la gerencia debe comprender y respaldar el presupuesto y todos los aspectos del sistema de control administrativo.

Es importante señalar que los presupuestos no se deben administrar en forma rígida, puesto que las condiciones cambiantes exigen modificaciones en los planes. Es posible que un gerente se comprometa con el presupuesto, pero podría presentarse una situación en la que algunas reparaciones o un programa de publicidad no planeados servirían mejor a los intereses de la organización. No es recomendable que el gerente difiera con las reparaciones, con el fin de cumplir con el presupuesto, si eso perjudica a la organización en el largo plazo.

- Cobertura de Tiempo de los Presupuestos

Generalmente, los presupuestos tienen un período específico (un mes, un trimestre, un año, etc.). Dicho período puede dividirse en subperíodos, por ejemplo: un presupuesto de efectivo de 12 meses se puede dividir en 12 períodos mensuales, con el propósito de coordinar los flujos de entrada y salida de efectivo.

El período de presupuesto más frecuente es un año. Es común que el presupuesto anual se subdivida en meses para el primer trimestre y en trimestres para el resto del año. La información presupuestada para un año se revisa con frecuencia según transcurre el período. Por ejemplo, al final del primer trimestre, el presupuesto para los tres trimestres siguientes se cambia de acuerdo con la nueva información disponible.

Otro período de presupuesto utilizado es el llamado “presupuesto continuo” el cual corresponde a aquel que siempre está disponible para un período futuro específico, al añadir un mes, trimestre o año se elimina el mes, trimestre o año que acaba de transcurrir.

3.2. Limitaciones de los Presupuestos

Entre las limitaciones que poseen los presupuestos se encuentran:

Sus datos son estimados y como tales estarán sujetos al juicio o experiencia de quienes fueron los encargados de plantearlos.

La colaboración de todo el personal es fundamental, pues el prescindir de algunos integrantes de la escala organizativa, se reflejará en los planes futuros de la empresa, con lo cual no se lograrán las metas preestablecidas.

Es sólo una herramienta de la gerencia: “un plan presupuestario será diseñado para que sirva de guía a la administración y no para que ocupe el puesto de ésta”.

Finalmente, es importante señalar que su implantación y funcionamiento necesita tiempo.

CLASE 04

4. PLANIFICACIÓN Y CONTROL

La Planificación, como función directriz, se preocupa de elegir los objetivos de la empresa, en relación a las políticas, programas, planes y procedimientos para conseguirlos.

El proceso lógico, entonces, de la planificación es decidir primero las metas que se desean obtener, estableciendo a continuación las guías de acción que canalicen el pensamiento en la adopción de decisiones para la consecución de los propósitos perseguidos, éstas son conocidas como políticas, que permiten delimitar las áreas de acción así como uniformar la acción misma, son las bases para la confección de los programas, planes y presupuestos que van dirigidas a organizar en el tiempo las operaciones para la obtención de los logros deseados.

Sin embargo, la planificación para realizarse necesita de una estructura que haya organizado las diferentes actividades propias en una base lógica, con claras líneas de autoridad y responsabilidad. También es necesario contar con sistemas y procedimientos para la confección y funcionamiento de los programas, planes y presupuestos. La planificación es una función de todo administrador, en cualquier escala de la organización. Se debe considerar que la planificación que emprenda cada encargado deberá estar de acuerdo con la función que él desempeña, así como también de la autoridad y responsabilidad que se le haya otorgado para llevar adelante la función. El encargado de más alto nivel planificará temas que tienen relación con la empresa en su conjunto, en tanto cada jefe de departamento lo hará solo en el sector que administra.

La formulación de políticas comprende cualquier actividad que desarrolle una empresa y se ajustarán de acuerdo a las características de ellas. En términos generales cubrirán tanto funciones de la administración como las actividades de la empresa, es decir, se dictarán políticas de planificación, organización, formación de cuadros, dirección y control, así como de ventas, producción, abastecimiento, finanzas, de personal, inversiones e investigación y desarrollo.

Algunas de las características más importantes de ventas son las que dicen relación con el producto, la fijación de precios, la promoción de ventas y los canales de distribución.

En las políticas de producción y adquisiciones, representan aspectos interesantes del volumen y ritmo de producción, las existencias y el producto.

Los principales aspectos de las políticas financieras a seguir son las decisiones relativas a obtención de capital, depreciaciones, ingresos de capital, etc.

Entre las políticas referentes al personal, se tienen las de selección y adiestramiento, remuneraciones, cargas familiares, relaciones con los sindicatos, entre otros.

Aspectos significativos en las políticas de inversiones son las referentes a retorno de dineros, ingresos futuros, tamaño óptimo de la empresa, fabricar, arrendar o comprar.

Aspectos significativos de investigación y desarrollo, tiene relación con la intensidad y alcance de la búsqueda de conocimientos en las disciplinas y actividades que involucran la administración y tareas de la empresa, en su lucha por alcanzar metas.

Con los objetivos claramente definidos y las guías de acción establecidas, se sistematizan las actividades para conseguir las metas deseadas. Es así como nacen los programas y planes.

Como cualquier empresa se desenvuelve en un medio en el cual existe el problema económico, es de suma importancia que se trate de maximizar los beneficios y utilizar eficientemente los recursos, objetivos que deberán considerar las decisiones, es preciso que los programas y planes sean traducidos a términos financieros, a fin de estimar sus efectos sobre la utilidad y el uso de los recursos disponibles. Esto significa confeccionar presupuestos de ingresos y gastos, necesidades de capital, fuentes y usos de fondos.

La elaboración de los programas, planes y presupuestos debe realizarse de un modo previamente determinado. Estas guías de acción son las que conforman los procedimientos.

El conjunto de políticas, procedimientos, planes y presupuestos es lo que finalmente forman los programas que permiten hacer frente al futuro en forma racional y lógica.

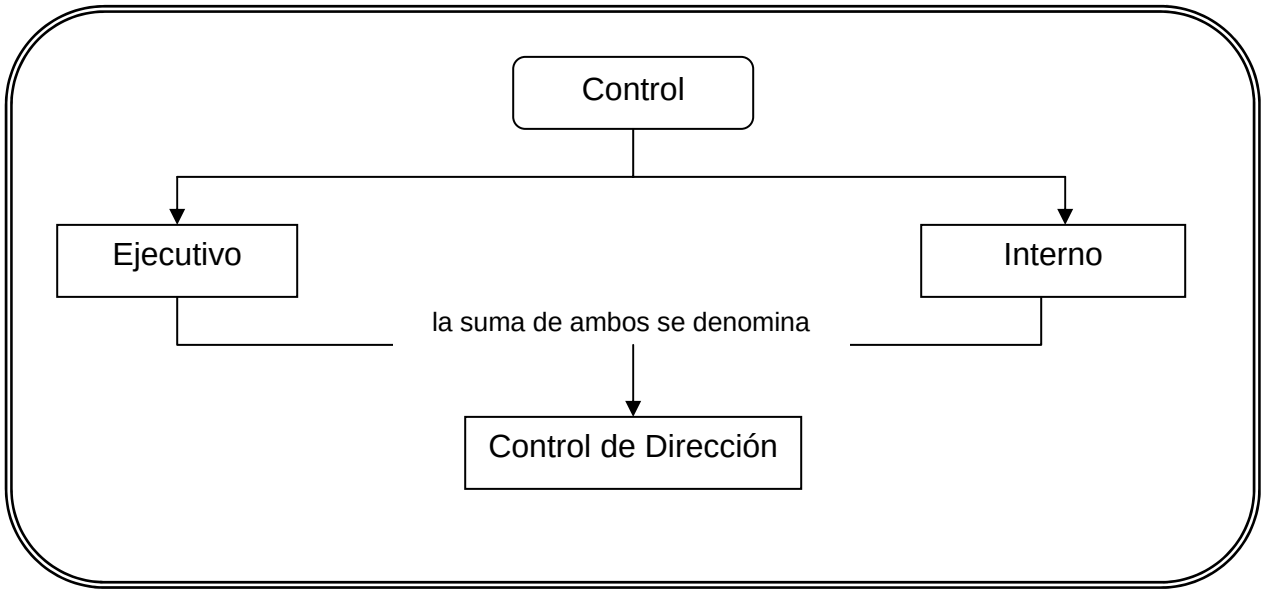
Cuando el funcionamiento de la planificación entra en la fase donde el administrador comprueba la ejecución real con lo programado, se convierte en Control y deja de ser planificación.

Se puede señalar que el control consiste en la medición del rendimiento de las personas y acciones para asegurar que los objetivos se cumplan, así como los programas y planes ideados para alcanzarlos.

El control puede dividirse en dos grupos, uno dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa, denominado control ejecutivo, y otro orientado a la obtención de objetivos derivados que se llama control interno.

La unión de los dos tipos de control es lo que se llama comúnmente control de dirección.

Figura N° 4: Control



El control interno a su vez, se subdivide en dos grandes grupos, control financiero o contable y el control administrativo u operacional.

A continuación, se analizan cada uno de ellos.

- El control financiero se relaciona con las operaciones, custodia y control físico de activos relativos a.

  - Uso de sistemas de autorización y aprobación.
  - Separación de deberes referentes a los informes y registros de datos contables.

- El control administrativo incluye, pero no se limita al uso de, presupuestos, programas y planes globales o por sección, asignación de tareas, planes de producción, cumplimiento de estándares, registros, cartas, formularios, listas de verificación.

Para que el control pueda ejercerse, es necesario que existan fundamentalmente programas y planes claros, coordinados y relacionados de autorización y responsabilidades definidas.

Las etapas que cubre el procedimiento de Control se puede resumir en tres puntos:

1. Establecimiento de normas.
2. La valorización de los actos.
3. Corrección de desviaciones

Como el control es un proceso indispensable en todas las fases de la actividad y en todos los niveles jerárquicos y funcionales, es muy recomendable que en la determinación de las normas, además de considerar la objetividad, precisión y eficiencia, se atienda a los

factores estratégicos, esto es, aquellos cuyo funcionamiento indica si se producen o se producirán desviaciones importantes.

Considerando que el control está dirigido a asegurar la realización de los objetivos generales y planes de la empresa, son necesarios los controles globales y parciales. Ahora bien, una empresa debe obtener beneficios para subsistir, los recursos de capital son escasos y el común denominador más usado y comprensible que relaciona la mayoría de las actividades es la moneda, los controles globales para la mejor medida del éxito de los programas serán de naturaleza esencialmente financiera. Entre otros éstos se pueden hacer mediante presupuestos resúmenes, control de utilidades y pérdidas, beneficios sobre las inversiones entre otras. Los controles parciales se realizan mediante herramientas que reflejen la naturaleza del área controlada y el carácter y estructura de los programas y planes.

Realice ejercicios nº 4 al 8

5. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

A continuación, se analizarán algunos conceptos necesarios para trabajar en el área presupuestos.

5.1. Unidad de Medida

Se entiende por unidad de medida aquellas con la cual se hacen los cálculos presupuestarios. Lo fundamental de las unidades de medida es que deben ser homogéneas en un presupuesto y en los diferentes presupuestos que mantenga la empresa en sus diferentes áreas.

La unidad de medida debe ser un común denominador, para aquellos presupuestos parciales o funcionales que se puedan ir incluyendo en los presupuestos globales.

Existen diversos tipos de unidades de medida, éstas pueden ser monetarias o físicas, las monetarias pueden ser valores nominales o reales, en moneda nacional o extranjeras, las físicas pueden ser horas hombres, horas máquinas, kilos, metros cuadrados, entre otras.

En nuestro país la unidad de medida más utilizada es la moneda nacional, ésta permite construir sistemas presupuestarios, y realizar el presupuesto maestro, presupuesto que será materia de estudio posterior.

5.2. Horizonte

El plazo total que abarca la planificación estratégica, se conoce como horizonte de la presupuestación. Este horizonte puede ser corto, como días, semanas, meses o trimestres, o bien puede ser extenso, como seis o diez años.

El horizonte está sujeto a la capacidad de pronóstico que tienen las personas que trabajan en la organización, es así como hay personas que tiene gran capacidad de pronosticar a corto plazo, y en cambio otras pueden pronosticar con altos niveles de certeza períodos más largos.

El horizonte, además, está sujeto a las características propias de cada empresa. Por ejemplo, presupuestar la preparación de un mundial de fútbol debe pensarse a largo plazo, en cambio el viaje al mundial estudiado en la primera parte de este texto, se puede planificar en un par de semanas.

5.3. Período

Como se señaló con anterioridad un período representa la separación interna que se hace del presupuesto, y en la mayoría de las ocasiones está en función de las necesidades de información que desean los directivos.

A continuación, se presenta un presupuesto con un horizonte a 6 años.

Horizonte	Periodos
1.- Por el primer mes	Presupuestos semanales.
2.- Por el mes 2 al 5	Presupuestos quincenales.
3.- Por el mes 6 al 9	Presupuestos mensuales.
4.- Por el mes 10 al 12	Presupuestos trimestrales.
5.- Por los años 2, 3, 4 y 5	Presupuestos semestrales.
6.- Por el año 6.	Presupuesto anual.

5.4. Valor del Dinero en el Tiempo

Al preparar un presupuesto este concepto debe estar siempre presente. Comúnmente el precio del dinero es la tasa de interés.

No se debe olvidar que el dinero tiene un valor a través del tiempo, éste puede estar representado por el costo de adquisición de los recursos financieros (costo de capital), o por lo que la empresa deja de percibir por no tener recursos invertidos en otra actividad de bajo riesgo, esto se denomina costo de oportunidad.

Es importante destacar que no se puede confundir el concepto del valor del dinero en el tiempo, con el de pérdida del poder adquisitivo, ya que son conceptos diferentes, el último tiene relación con la inflación y no con el precio del recurso financiero.

Por eso es indispensable tener buenas políticas financieras, ya que se debe procurar ser lo más eficientemente posible en la captación y asignación de recursos.

5.5. Pérdida del poder adquisitivo

Generalmente los presupuestos se preparan en moneda de un mismo período, por lo general el período llamado cero, que corresponde al momento en que comienza a realizarse el presupuesto. Y se puede creer que la inflación no debiera influir en el presupuesto, pero sin embargo, hay que tener presente algunas consideraciones.

a) No todos los presupuestos se hacen en base cero, hay otros que son dinámicos en el tiempo, lo que hace necesario tener estimaciones de las variaciones. Esto se da principalmente cuando el sistema de presupuesto es computacional, el cual debe poseer y establecer automáticamente la actualización de los valores.

b) Cuando los presupuestos se preparan a partir de la valorización de unidades físicas, es importante tener presente la variación existente en los precios. Por ejemplo, si en el año 1 se vendieron 15.000 unidades, y en el año 2 se vendieron 11.000, se puede pronosticar que el año 3 se venderá un promedio de los dos primeros años, o sea 13.000 unidades, pero se debe tener presente que para valorizarlas se debe hacer al precio vigente, de ningún modo al precio de alguno de los dos primeros años.

5.6. Interrelación con el resto de la empresa

Para que un presupuesto funcione correctamente, se le debe dar una estructura compatible con las existentes en la empresa. Para ello es necesario amoldar el sistema de presupuesto a las condiciones existentes, así se tiene por ejemplo que el sistema de presupuesto debe someterse al plan de cuentas que posee la empresa, para que esté en un mismo leguaje en el sistema de información, para hacer posible un seguimiento posterior de las variaciones entre lo real y lo presupuestado.

La interrelación y correspondencia con la empresa, nos permite tener consideración con los conceptos de centros de costos, centros de negocios y centros de responsabilidad.

Realice ejercicios nº 9 al 11

CLASE 06

6. SISTEMA DE PRESUPUESTO INTEGRADO

Para establecer la estructura de un sistema de presupuesto es necesario tener presente dos condiciones.

1º. Conocer la naturaleza del presupuesto, esto es, los objetivos que persigue, los principios que lo definen, las materias que abarca.

2º. Conocer el medio ambiente social en el cual se desea instaurar un presupuesto

Los objetivos son los fines últimos que una empresa trata de alcanzar con la herramienta presupuestaria. Los principios son aquellos preceptos constituidos por doctrina general y constante aceptación que definen la naturaleza del sistema. Los objetivos y los principios son de carácter general y por ende, válidos para cualquier sistema.

El conocimiento del medio significa conocer los objetivos de la empresa, las funciones que se desarrolla, la organización que posee, los elementos tanto materiales como humanos, con los que cuenta.

Los objetivos del Presupuesto son:

1. Contribuir a la realización de los objetivos generales de la empresa
2. Contribuir una herramienta de planificación, coordinación y control.
3. Estimar los resultados de la operación de la empresa para un periodo determinado
4. Fijar Metas y Estándares.
5. Guiar la acción futura.
6. Asignar responsabilidades, mostrando los planes futuros en términos de las personas responsables de su ejecución.
7. Ayudan a tomar decisiones y orientar futuras actuaciones.
8. Coordinar actividades.
9. Hacer posible una efectiva acción administrativa.
10. Evaluar periódicamente el progreso o avances de las operaciones.
11. Ayudar a señalar grados de eficiencia al evaluar los resultados obtenidos.
12. Determinar las áreas de control de los insumos.

6.1. Pasos a seguir en la Preparación de un Presupuesto

A continuación, se analizan los pasos que se deben seguir para llevar a cabo la preparación de un Presupuesto.

6.1.1. Concientización

Cuando desee implementarse un presupuesto debe informársele a todas las personas de la organización, y crear conciencia de los beneficios globales que se generarán. Esta concientización debe darse tanto a nivel operativo como administrativo. Es importante la colaboración del personal operativo, ya que en él descansa la ejecución de las tareas propuestas.

Esta labor es una de las más complicadas, porque la mayor parte de las personas ya están acostumbradas a un sistema de trabajo y en la mayoría de las ocasiones son reacios al cambio. Por eso es necesario tener presente lo siguiente:

- Las personas que planean y las que ejecutan deben tener claro los objetivos que se pretenden alcanzar por parte de la dirección.

- Se debe proponer un conjunto de alternativas y seleccionar las más adecuadas, evaluando criterios, posibles consecuencias y aceptación por parte de los encargados de ejecutar esos planes.

- Conocer las habilidades de las personas y hacer que se comprometan con las tareas a realizar. Este aspecto es muy importante, ya que conociendo las habilidades del personal se pueden optimizar sus capacidades y así obtener mejores resultados, delegando ciertas tareas a las personas adecuadas.

- El plan de presupuesto debe ser flexible, dando espacio a la iniciativa de las personas que lo ejecutan. Debido a que ningún plan es bueno si no permite modificaciones.

- El plan debe provocar un alto grado de compromiso y cumplimiento por parte de las personas que planean, así como también el compromiso de los ejecutores. Para que esta situación se dé los objetivos deben ser claros, no ser ambiguos, ya que las personas deben sentir confianza en lo que están realizando y en quienes lo van a ejecutar.

- Se debe obtener la participación de todas las personas de la organización, sólo de esta forma se puede lograr mayor responsabilidad y confianza, utilizando de forma óptima los recursos humanos disponibles.

Es importante destacar el conocimiento que deben tener las empresas de su recurso humano, se debe conocer sus fortalezas y debilidades. Esta labor de conocimiento asegura en gran parte el éxito de los planes propuestos.

6.1.2. Análisis Interno y Externo de una Empresa

Como punto de partida se debe hacer un diagnóstico general sobre la empresa. Existen dos elementos de gran importancia a considerar en este análisis, primero se tiene a la empresa y lo que en su interior ocurre (medio interno), y segundo, la región, el país o continente donde ella actúa (medio externo).

Se debe analizar primero la empresa, en ella se deben examinar los aspectos que la caracterizan, aquellos que le son propios, que la diferencian de otras de su mismo género. Para realizar este análisis se deben considerar las condiciones económicas y financieras, su rentabilidad, las políticas de administración y financieras respecto a compras, ventas, precios y contratación de personal, también se deben considerar los sistemas de control interno existentes. Es muy importante este análisis, porque uno de los mayores problemas que presentan las empresas en la actualidad es el poco conocimiento que tienen de ellas mismas, ya que muchas veces se ven enfrentadas a la competencia, y ponen mayor énfasis en conocer como funciona ésta en lugar de fijarse en sus debilidades y fortalezas, despreocupándose del análisis interno de su propia organización.

Realizado este análisis interno, considerando todas las variables mencionadas anteriormente, recién se puede proceder a analizar el medio externo.

Entre las variables a considerar en el análisis externo se tienen, la aceptación del producto en el mercado, la imagen y el buen nombre de la empresa, el gusto del consumidor, el ciclo de vida del producto, el porcentaje de participación en el mercado, la competencia, ya sea nacional o internacional, la inflación y la estabilidad política económica y monetaria, todas estas variables inciden considerablemente en los resultados y por ende inciden en los resultados de un presupuesto.

De estos dos análisis que inciden de forma fundamental en el comportamiento de la empresa, nacen dos conceptos técnicos muy conocidos en administración, estos son las variables controlables y no controlables.

Figura Nº 5: Variables Controlables y No Controlables

Controlables	No Controlables
Objetivos	Preferencias del Consumidor
Políticas	Disposiciones legales
Estrategias Adoptadas	Competencia
Calidad del Producto	Comportamiento de la Economía
Canales de Distribución	Inflación
Publicidad	Ingreso percápita del consumidor

CLASE 07

6.1.3. Etapas en la elaboración de un Presupuesto

Cuando se desee utilizar el presupuesto como una herramienta de planificación y control se deben considerar cinco etapas en su preparación, ya sea cuando se implemente por primera vez o cuando ya esté implementado. Estas etapas son:

- Planeación.
- Elaboración.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.

Estas cinco etapas tienen una estrecha relación y dentro del periodo no se puede dar una sin la otra. Además, las experiencias que se puedan obtener durante el periodo y su constante evaluación sirven de base en las etapas del siguiente período. Esto quiere decir, que tiene continuidad en el tiempo y que estas etapas solo terminan cuando se decide no emplear el sistema.

A continuación, se explicarán cada una de las etapas antes mencionadas, se analizarán sus objetivos y puntos más relevantes, y su aporte al desarrollo del presupuesto.

- Planeación

Esta etapa comienza en el trimestre que antecede el período (generalmente el año) que se desea presupuestar. Aquí se evalúan los resultados obtenidos, utilizando la ventaja de las experiencias, haciendo además un análisis de los principales factores de tipo social, económicos y políticos, los cuales han servido de guía en la economía nacional. Se debe analizar el comportamiento de la empresa en este medio, para así poder determinar o fijar objetivos que se propone alcanzar la administración, a corto y largo plazo. Aquí es de vital importancia el análisis del entorno.

Figura Nº 6: Objetivos Generales y específicos

Generales	Específicos
Crear productos que atiendan a las demandas del mercado y los consumidores, y que permitan tener una mejor utilidad.	Crecimiento de un X% en el volumen anual de ventas.
Aumentar las zonas de distribución de los productos.	Colocar el 80% de los productos en el 20% de los mejores clientes.
Ganar mayor número de clientes responsables.	El presupuesto de caja debe generar internamente los suficientes fondos para las operaciones normales de la empresa.
Mejorar las tasas de rendimiento, para que los accionistas vean que invertir en nuestra empresa es más atractivo.	Otros, que respondan a las necesidades que tenga cada empresa, y que la hacen ser diferente del resto.

Se deben fijar además otras políticas que se relacionen, por ejemplo con los inventarios, con las compras o pagos de materiales, con ventas y créditos, con inversiones en activo fijo, o en relación al tipo de financiamiento deseado por la empresa. Es de gran importancia que exista coordinación entre los objetivos propuestos y las estrategias que se definan.

Por Ejemplo

a) Bajo el supuesto que el objetivo que se desea alcanzar es un aumento en las ventas. Para lo cual será conveniente ver las estrategias indispensables para lograr ese incremento, tanto en aspectos relacionados con el precio, canalización de distribución, calidad de los productos, calidad de los vendedores, entre otros. También, es de vital importancia conocer el comportamiento de la competencia en el mercado, sin despreocuparse del análisis de nuestra organización.

b) Si el objetivo es disminuir los costos de mantención de inventarios, se debe analizar como se está en cuanto a capacidad de almacenaje y el riesgo. Es necesario realizar revisiones periódicamente, con el fin de evitar que existan en bodega productos de poca salida, lo cual provoca un aumento en el costo de inventario, para lo cual se deben fijar políticas de stock mínimo.

- Elaboración

Esta etapa se inicia en los 30 o 45 días (aproximadamente) anteriores a la iniciación del año o periodo presupuestado. Se comienza con un informe aprobado por gerencia, en el cual cada jefe de área o departamento prepara los programas y los envía al jefe o director de presupuestos. Dichos programas sirven de apoyo a los objetivos y a la fijación de políticas, y establecen con mayor precisión el desarrollo de las tareas en función del tiempo.

Estos programas deben ser cuantificados y se deben materializar en estados financieros, y el encargado de cada departamento debe delinear sus planes. A continuación, se revisará un cuadro en el cual se señalan las tareas a realizar por cada área o departamento. Sin olvidar que la división de áreas y departamentos depende exclusivamente de las necesidades de cada empresa.

Figura Nº 7: Tareas a definir por Áreas o Departamentos

Departamento o Área	Tareas a realizar
Jefe de Ventas.	Junto con el personal de su área debe planificar cantidad a vender, precios, vías de distribución, publicidad, gastos de venta, y otros que tengan que ver con los planes operativos de ventas
Jefe de Compras	Debe solicitar las respectivas cotizaciones, basándose en las mejores condiciones ofrecidas, y elaborar un presupuesto de compras.
Jefe de Producción.	Deberá preparar programas de niveles de producción en cuanto a cantidad, calidad y capacidad.
Jefe de Tesorería	Debe preparar un pronóstico de las necesidades de efectivo. Estado de flujo.
Jefe de Personal	Debe determinar las necesidades del personal, establecer medios de reclutamiento, preparar el presupuesto de mano de obra.

Posteriormente se recolecta toda la información de los diferentes departamentos, se entregan al director de presupuesto y se le asignan valores monetarios. Esta información se resume en pequeños estados financieros que se remiten a gerencia.

- Ejecución

Para explicar de mejor manera el concepto de ejecución, se puede señalar que es la forma de materializar los planes y objetivos propuestos en las etapas anteriores. Esta etapa es tan importante como las dos etapas antecesoras, ya que se ponen en marcha los planes y objetivos, y sin la ejecución de ellos por parte de cada departamento, no se podrían concretar. En esta etapa también aparecen nuevos conceptos, que serán primordiales a la hora de ejecutar los planes, puesto que los planes elaborados por los encargados de cada área, se harán efectivos con las personas que trabajan en cada área, es por esta razón que es primordial delegar responsabilidades en el personal subordinado, y con ellos fijar metas más específicas de ejecución.

En esta etapa el rol que juega el encargado de llevar acabo el presupuesto, es de gran importancia, ya que éste debe colaborar con los jefes de las demás áreas para llevar acabo lo planeado. Debe, además, presentar informes continuos de ejecución, que abarque períodos determinados, los cuales pueden ser quincenales, mensuales o trimestrales.

- Control

El control presupuestario tiene por objeto medir la eficiencia en la ejecución del presupuesto. Para ello, es necesario hacer un análisis comparativo periódico que permita detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, identificar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones. En otras palabras, se puede decir que el presupuesto es un mecanismo de medición de la capacidad de ejecución de todas las actividades de la empresa, por lo tanto debe controlarse, dado que sirve de mecanismo de comparación entre las actividades presupuestadas y los resultados cotidianos de las diferentes operaciones.

Figura Nº 8: Principales actividades a realizar en la etapa de Control

1	Preparar informes realizables a nivel parcial y acumulativo, comparando lo real con lo presupuestado.
2	Análisis y explicación de variaciones.
3	Implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto

- Evaluación

Esta etapa debe llevarse a cabo una vez que haya finalizado el período sometido a presupuestación, debe presentarse un informe integral de los resultados obtenidos. Este informe debe presentar todas las situaciones y no solo aquellas que hayan presentado variaciones. Se deben analizar las fallas que ocurrieron en las etapas iniciales como aquellas que se produjeron en las etapas de ejecución, se debe además reconocer los éxitos obtenidos con el presupuesto.

Es preciso además, hacer un reconocimiento a nivel personal e individual, ya que como se explicaba en la mayoría de las ocasiones, es el personal quien se contrapone al cambio.

Es importante analizar las experiencias obtenidas durante las etapas del presupuesto, ya que de estas experiencias se pueden basar los presupuestos para los años posteriores.

CLASE 08

7. CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Debido a que son diversos los enfoques desde los cuales se pueden visualizar los presupuestos y teniendo en cuenta que la utilización de uno o de otro dependerá de las

necesidades y de los requerimientos de quienes hagan uso de ellos. Se presentará una clasificación de ellos, en el siguiente cuadro:

- Según su Flexibilidad.
  - Rígidos, estáticos, Fijos o asignados.
  - Flexibles o Variables.
- Según el período de Tiempo que cubran.
  - De Corto Plazo.
  - De Largo Plazo

- Según el campo de Aplicabilidad
  - De operación o económicos.
  - Financieros
- Según el sector en el que se utilizan
  - Sector Privado
  - Sector Público.

A continuación, se procederá a estudiar cada uno de los conceptos presentados previamente.

a) Presupuestos Estáticos, fijos o asignados.

Son aquellos presupuestos que se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez que se han alcanzado los objetivos de éste, no se permiten ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región

en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

b) Presupuestos Flexibles o Variables.

Estos presupuestos a diferencia de los estáticos, se elaboran para diferentes niveles de la actividad y son capaces de adaptarse a los cambios que surjan en cualquier momento. En la actualidad tienen gran campo de aplicación en los presupuestos de gastos, ya sean administrativos o de ventas y en la presupuestación de los gastos indirectos de fabricación. Se caracterizan por ser dinámicos, se elaboran teniendo presente múltiples variables, razón por la cual son difíciles de implementar y generalmente son muy costosos.

c) Presupuestos a Corto Plazo.

Estos presupuestos se utilizan si la planificación se realiza para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema generalmente se adapta a nuestra economía, la cual se ve contínuamente afectada por alzas incontrolables en el nivel de precios (inflación).

d) Presupuestos a Largo Plazo.

Las grandes empresas adoptan este tipo de presupuestos en lo relativo a la adquisición de activos fijos, ya que el desembolso que hacen las organizaciones por este concepto considera grandes cifras de dinero, por lo cual es necesario evaluar estos aspectos a largo plazo.

e) Presupuestos de Operación o Económicos.

Estos presupuestos incluyen todas las actividades para el período siguiente al cual se trabaja y cuyo contenido se resume en un estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. Entre éstos se pueden mencionar:

- Presupuesto de Ventas: generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

- Presupuesto 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 mercaderías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- Presupuesto de Costo-Producción: en algunas ocasiones se incluye esta información en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, se refleja si los márgenes de utilidad son adecuados.

- Presupuesto de Flujo de Efectivo: es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos 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".

f) Presupuestos Financieros.

Este tipo de presupuestos incluye el cálculo de las partidas o rubros que inciden principalmente en el balance. Se destaca el presupuesto de caja o tesorería y el de capital.

- Presupuesto de Tesorería: tienen en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos, mensual o trimestralmente.

- Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: es el que controla, básicamente todas las inversiones en activo fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

g) Presupuestos del Sector Público.

Son aquellos 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.

h) Presupuestos del sector Privado.

Es usado por las empresas particulares. También es conocido como "Presupuesto Empresarial", en los cuales se intenta planificar las actividades de la empresa.

CLASE 09

7.1. Tipos de Presupuestos.

A continuación, se definirán algunos de los tipos de presupuestos más utilizados.

- Presupuesto Base Cero.

Este tipo de presupuesto se basa en el supuesto que la empresa realiza las actividades por primera vez, desconociendo la importancia de los hechos ocurridos en períodos anteriores, no con el fin de ignorarlos por su poca relevancia o porque los presupuestos basados en esos hechos no hayan sido eficaces, sino que simplemente corresponde a las características del modelo. Este tipo de presupuesto es bastante utilizado en la presupuestación del sector público.

La elaboración de presupuestos base cero consta de dos pasos básicos que son:

1. Preparación de "paquetes de decisión". Este paso implica el análisis y la descripción de todas las actividades, existentes o nuevas, que se incluyan en cada paquete de decisión.

2. Clasificación de cada "paquete de decisión". Se hace un análisis de costos y beneficios o una evaluación subjetiva, a fin de evaluar y clasificar los paquetes según su importancia.

   Una vez que se han preparado y clasificado los paquetes de decisión, la genérica puede asignar recursos de acuerdo con las decisiones que se tomen, para financiar las actividades más importantes (o paquetes de decisión), ya sean nuevas o existentes. Para producir el presupuesto final retoman los paquetes aprobados para su financiamiento, se clasifican de acuerdo con las unidades presupuestarias correspondientes, y al sumar los costos especificados en cada paquete, se obtiene un presupuesto para cada unidad.

"Concepto de paquete de decisión. Un paquete de decisión es un documento que identifica, describe una actividad específica, de manera que la gerencia pueda: 1) evaluarla y clasificarla, de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener recursos, y 2) decidir si se aprueba o no" (Definición Peter A. Pyhrr.)

A continuación, se estudiarán los presupuestos utilizados para planeación y control de una empresa.

a) Presupuesto Maestro

- Presupuesto de Operación
- Presupuesto Financiero

b) Presupuesto Flexible

7.1.1. Presupuesto Maestro

Este tipo de presupuesto reúne los planes operativos y financieros de la administración para un período formulado para el corto plazo (generalmente un año).

Las decisiones operativas se concentran en el uso de los recursos escasos, las decisiones financieras se concentran en la manera de obtener los fondos para adquirir dichos recursos.

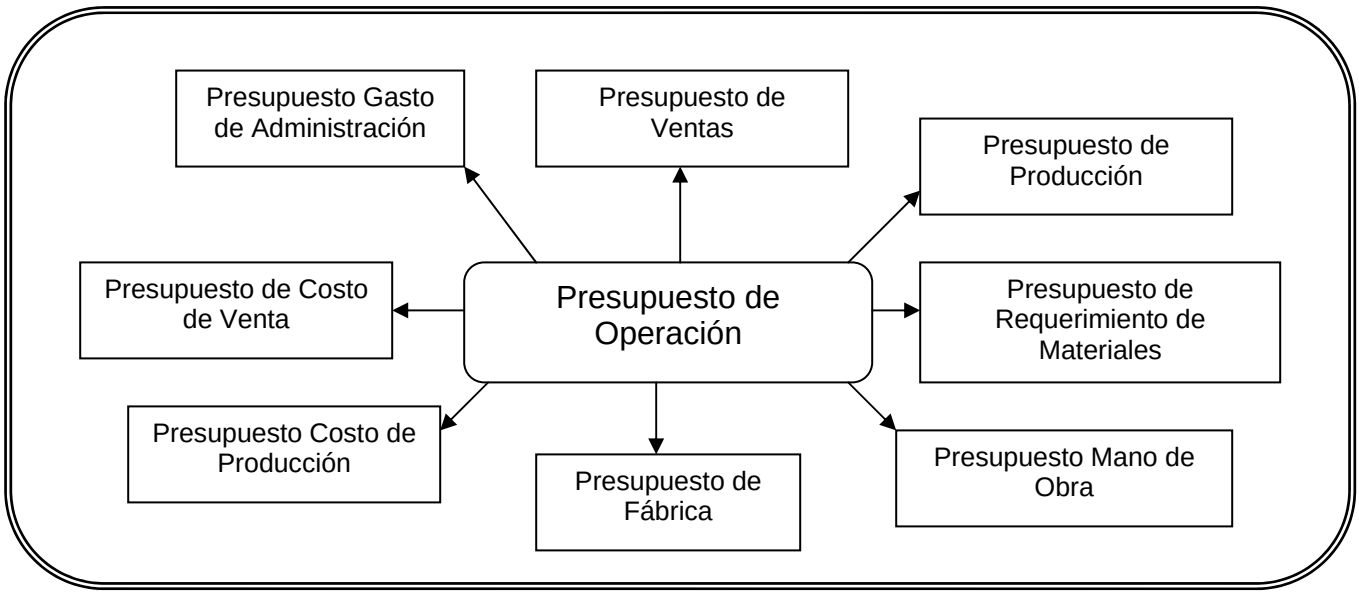
Para elaborar el Presupuesto Maestro se debe ir paso a paso preparando los diversos segmentos que lo componen, estableciendo un especial cuidado por parte de la administración, con muchas claves relacionadas con la fijación de precios, líneas de precios, líneas de productos, programación de la producción, gastos de capital, investigación y desarrollo, entre otros aspectos.

Como se mencionó anteriormente el Presupuesto Maestro se encuentra integrado, básicamente, por dos áreas: presupuesto de operación y presupuesto financiero.

- Presupuesto de Operación

Son aquellos que en forma directa, tienen relación con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleva ofrecer el producto o servicio.

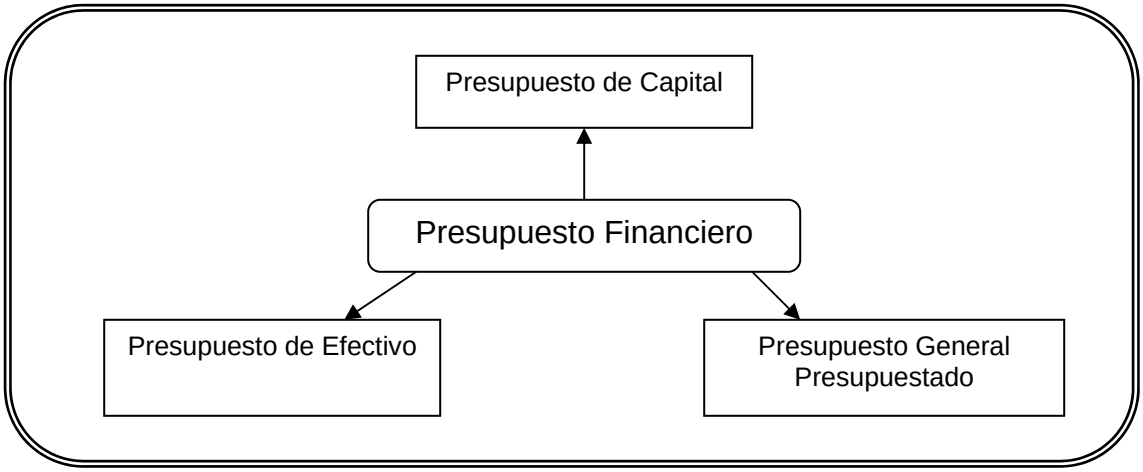
El presupuesto de operación se encuentra compuesto por:



- Presupuesto Financiero

El presupuesto maestro debe culminar con la elaboración de los Estados Financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global de la organización.

El presupuesto financiero está compuesto por:



7.1.2. Presupuesto Flexible

Los presupuestos flexibles, también denominados Presupuesto Variable, corresponden a un presupuesto que se ajusta ante los cambios en el volumen de ventas y en otras actividades de los factores de costos.

El presupuesto flexible tiene un formato idéntico al del Presupuesto Maestro, con la diferencia que los administradores lo pueden preparar para cualquier nivel de actividad.

Las características del presupuesto flexible son:

a) Se pueden elaborar para un rango de actividad determinado.
b) Proporcionar una base dinámica para comparación con los resultados reales, ya que éstos se igualan en forma automática a los cambios en las actividades.

El enfoque proporcionado por el presupuesto flexible señala:

"Déme cualquier nivel de actividad que seleccione, y le proporcionaré un presupuesto hecho a la medida de ese nivel específico". Por esto muchas empresas flexibilizan sus presupuestos de manera rutinaria, con el fin de evaluar el desempeño.

Es importante mencionar que el Presupuesto Flexible, incorpora la manera en que cada costo e ingreso se ve afectado por los cambios en la actividad.

Realice ejercicios nº 12 al 24

CLASE 10

8. MECÁNICA, TÉCNICA Y PRINCIPIOS EN LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO

En todo sistema presupuestario es necesario tener claridad sobre tres aspectos, para que quien esté encargado de la sección del presupuesto no incurra en pérdida de tiempo, estos aspectos son:

1) Los medios mecánicos que se emplean.
2) Las técnicas utilizadas en su elaboración.
3) Los principios que sustentan la validez de los mismos.

Los medios mecánicos están relacionados con:

a) El diseño de formas y/o cédulas presupuestarias empleadas en la recolección de información.
b) Los cálculos matemáticos necesarios en cada procedimiento (por ejemplo, una sumadora o una calculadora).
c) Métodos de oficina que se siguieron para su elaboración (procedimientos).

Las técnicas utilizadas en su elaboración están constituidas por todo el conjunto de procedimientos usados para desarrollar su actividad, los cuales pueden derivarse o de la experiencia o de las investigaciones realizadas o el transcurso de su trabajo.

Los principios de control presupuestal serán esas causas primarias que dieron nacimiento a la técnica de la presupuestación y que deben ser observadas por el hombre y utilizadas por éste en el desarrollo de su actividad específica.

Los principios que rigen a los presupuestos son 19, éstos son:

1) Principio de Predictibilidad: es posible predecir algo que ha de suceder o que se quiere que suceda.

2) De determinación cuantitativa: se debe determinar en pesos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

3) De objetivo: se puede prever algo siempre y cuando se trate de lograr un objetivo.

4) De Precisión: los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta. Deben evitar indecisiones que impidan su correcta ejecución.

5) De Costeabilidad: el beneficio de instalación del sistema de control ha de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

6) De Flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

7) De Unidad: debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

8) De Confianza: el decidido apoyo y fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todo el grupo directivo de la empresa es factor importantísimo para su buena marcha.

9) De Participación: es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los empleados con el objeto de que se tenga el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

10) De Oportunidad: los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

11) De Contabilidad por Áreas de Responsabilidad: la contabilidad debe modificarse en tal forma que además de cumplir los postulados de la contabilidad general, sirva para los fines de control presupuestal.

12) De Orden: la planeación y el control presupuestal deben descansar en una sana organización trazadas en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, al igual que en las funciones de cada uno de los miembros del grupo directivo detallando deberes u obligaciones y autoridad.

13) De Comunicación: implica que dos o más personas entienden de la misma manera un asunto determinado en forma oportuna y concisa.

14) De Autoridad: no se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe de las actividades bajo su jurisdicción.

15) De Coordinación: el interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

16) De Reconocimiento: debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

17) De Excepciones: recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

18) De Normas: los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

19) De conciencias de costos: para el éxito del negocio, cada decisión tomada por un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, abiertas ante él para que cada decisión que toma sea efectiva para la empresa.

Los 19 principios analizados previamente constituyen la razón de ser del presupuesto. El que ellos se encuentren en el proceso de planificación general de la empresa es básico, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuesto.

CLASE 11

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONOMICO.

Para poder realizar un análisis del entorno macroeconómico, primero se debe conocer el concepto de macroeconomía, el cual se procede a analizar a continuación.

La macroeconomía corresponde a una rama de la economía especializada en el análisis de variables agregadas, tales como: la producción nacional total, la renta, el desempleo, la balanza de pago y la tasa de inflación.

Al hacer la comparación entre macroeconomía y microeconomía, se concluye que se diferencian en que esta última se encarga de estudiar la composición de la producción, así como los factores determinantes de la oferta y la demanda de bienes y servicios, cómo se intercambian en los mercados y cómo se determinan sus precios relativos.

En macroeconomía es fundamental tener claro el concepto de producto nacional, o renta nacional, es decir, lo que se conoce como producto interno bruto (PIB).

El producto interno bruto en determinado momento depende de la cantidad de factores de producción disponibles, trabajo, capital y tecnología. Los tres elementos mencionados precedentemente cambian con el tiempo, el análisis de su modificación a largo plazo constituye el núcleo de una rama de la macroeconomía conocida como teoría del crecimiento. Sin embargo, en un momento concreto, en un análisis estático en el que el capital, la formación profesional, la formación de la mano de obra y la tecnología vienen dados, la producción corriente dependerá de la utilización del capital y de la mano de obra disponibles. De este modo, la producción podrá ser inferior a la potencial si existe desempeño o subutilización del capital disponible.

En el estudio de los principales componentes de la demanda agregada de macroeconomía se deben tener en cuenta los factores de equilibrio externo, es decir, el saldo entre exportaciones e importaciones y los determinantes de éstas, sobre todo los tipos de cambio. En el caso de las exportaciones, éstas estimulan la demanda de forma análoga a la que se produce en la formación de capital. Las importaciones constituyen una salida de

rentas, porque satisfacen la demanda nacional sin generar renta que se pueda reciclar para crear más demanda.

Las organizaciones empresariales o de cualquier tipo, constituyen el marco de acción de todo administrador, ya que éste no existiría si no existieran las organizaciones, las cuales se encuentran influenciadas por el entorno general también denominado macroentorno que incluye el tipo de sistema económico que puede ser de libre empresa, mercados controlados o mercados de planeación central. A su vez, también influyen las condiciones económicas como los ciclos de expansión, recesión y los cambios en el nivel general de vida. Otra variable importante que debe ser considerada es el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía) y finalmente la condición del ecosistema, demografía y sistema cultural.

Las empresas se desenvuelven en un entorno económico que engloba varios aspectos, tales como la oferta y la demanda. Éste corresponde a un sistema denominado competencia de libre mercado, en el cual se desenvuelven las empresas de la mayor parte del mundo, en este caso los contratos son privados, la empresa se mueve por los incentivos a las utilidades y los adelantos tecnológicos son elementos esenciales de este sistema.

Los administradores que se mueven en este entorno de libre competencia, deben saber evaluar permanentemente las variables macroeconómicas, con el fin de diagnosticar problemas y ponderar sus decisiones.

Las empresas surgen debido a la necesidad que tienen las personas de adquirir productos para su consumo, esta demanda de bienes sólo puede ser respondida por organizaciones de personas, que tengan la capacidad de producir masivamente aquellos productos o bienes a la medida del deseo del comprador. En resumen, la empresa actúa como una organización de personas, que transforma los recursos de la naturaleza usando la capacidad intelectual, la capacidad física y la capacidad de inversión en distintas formas de transformación de bienes y entrega de servicios.

El gobierno surge de la necesidad que tienen las empresas de recibir de ellos diversos servicios, por ejemplo infraestructura básica de saneamiento, de transporte u otros. Para que el gobierno entregue estos beneficios, cobra impuestos tanto a las empresas como a las familias. En este último caso el gobierno les transfiere a las familias, servicios diversos como salud, educación, defensa y otros.

En esta interacción básica del entorno y la empresa se encuentra relevante analizar las siguientes variables para las empresas:

- Políticas de impuestos y otros mecanismos de financiamiento del gobierno.
- Gastos e inversiones del gobierno para las familias y las empresas.
- Dinámica del mercado consumidor.
- Dinámica del mercado de trabajadores.
- Dinámica del mercado de inversionistas o prestamistas.
- Dinámica de la producción empresarial.
- Dinámica y origen de los medios de pago.

- Comportamiento de los precios en el mercado consumidor y proveedor.

Las relaciones mencionadas previamente no son sólo locales, sino que los grupos pueden pertenecer a diversos países, así como también las empresas. En este sentido, es vital considerar que las variables macroeconómicas no sólo son nacionales, sino también internacionales, el análisis de entorno para cada empresa, considera esta proyección, ya que en un mundo tan integrado o globalizado, como en el que nos encontramos inmerso, es natural que la competencia se dé bajo condiciones internacionales..

9.1. Sistemas Económicos.

Las organizaciones son influenciadas por el entorno general también denominado macroentorno que incluye el tipo de sistema económico que puede ser de libre empresa, mercados controlados o mercados de planeación central, economías mixtas. Para un mayor entendimiento se explicarán cada uno de ellos.

9.1.1. Economía de Libre empresa

Esta economía consiste básicamente en la no intervención del gobierno en los asuntos económicos y defiende el capitalismo[1], la libre competencia y las preferencias naturales de los consumidores como principales fuerzas que permiten alcanzar la realización exitosa de los negocios.

Los principales problemas a los que se enfrenta el capitalismo son el desempleo, la inflación y las injustas desigualdades económicas,

9.1.2. Economías Controladas

Una visión absolutamente opuesta a la anterior es la que predomina en los países comunistas, donde la tendencia es hacia la planificación centralizada de la economía. Aunque cada vez se tolera más la existencia de empresas privadas, y a pesar de que ninguna economía planificada ha podido funcionar sin cierto grado de privatización de la agricultura, la ideología dominante favorece la planificación estatal, al menos en teoría, para fijar los precios, la propiedad pública de las fábricas, los campos y las grandes redes de distribución públicas.

En teoría no existe ninguna razón que impida a una sociedad democrática optar por una planificación centralizada de la producción, los precios y la distribución de la renta. Sin embargo, la experiencia demuestra que la planificación central de las economías ha ido en

[1] Capitalismo, sistema económico en el que los individuos privados y las empresas de negocios llevan a cabo la producción y el intercambio de bienes y servicios mediante complejas transacciones en las que intervienen los precios y los mercados.

general acompañada del control del partido político. No obstante, existen importantes diferencias en el grado de control entre los distintos países comunistas, e incluso en un mismo país a lo largo del tiempo.

Los problemas más graves de las economías planificadas son el subempleo o el masivo empleo encubierto, el racionamiento, la burocracia y la escasez de bienes.

9.1.3. Economías Mixtas

En una situación intermedia entre la economía planificada y la economía de libre mercado se encuentran los países socialdemócratas o liberales socialistas. En estos países la actividad económica recae en su mayor parte sobre el sector privado, pero el sector público regula esta actividad, interviniendo para proteger a los trabajadores y redistribuir la renta entre los de mayores y los de menores ingresos.

En los últimos años muchos gobiernos están intentando reequilibrar la actividad de ambos sectores reduciendo el tamaño del sector público mediante la privatización de empresas controladas por el Estado, esta gestión mixta no es sencilla. Por ejemplo, puede ser incompatible proteger los intereses de los consumidores y conseguir dinero para invertir en la empresa. Además, si se conceden subvenciones es posible que muchas se sientan atraídas a ejercer presión sobre el Gobierno para que declare su empresa como de interés público y les sean concedidas más ayudas.

9.2. Ciclos Económicos

Cuando una organización desea proyectarse en el ámbito nacional o internacional debe además conocer y estudiar en que parte del ciclo económico se encuentra su país, o el sector en el que quiere competir.

El término ciclos económicos, se utiliza para referirse a los cambios que se producen en la economía: es frecuente que las expansiones que se producen al mismo tiempo en muchas actividades de la economía sean seguidas de una recesión, también general, cuya recuperación se une a la fase de crecimiento de un nuevo ciclo.

Aunque no es predecible la duración de un ciclo, sus fases sí pueden anticiparse. Muchos economistas citan cuatro: auge, recesión, depresión y recuperación.

Durante el período de auge se hace patente el aumento de la producción, el nivel de empleo, los salarios y los beneficios crecen en paralelo. Los directivos de las empresas muestran su optimismo mediante la inversión para aumentar la producción, sin embargo, a medida que continúa el auge empiezan a surgir obstáculos que impiden que éste se prolongue. Por ejemplo, crecen los costos de producción, y la falta de materias primas puede limitar la producción; se elevan los tipos de interés, así como los precios, y los consumidores reaccionan al alza comprando menos. A medida que el consumo se queda por debajo del nivel de producción, aumenta el número de productos almacenados, lo que provoca una caída de los precios. Las empresas productoras empiezan a ahorrar y despiden a los

trabajadores. Estos factores conducen a un periodo de recesión. Los empresarios se vuelven pesimistas según van cayendo los precios y los beneficios, y deciden ahorrar el dinero en lugar de invertirlo, lo que provoca los cortes de producción y el cierre de las fábricas, hasta que el desempleo se generaliza, y se cae en la fase de depresión.

La recuperación de la depresión puede estar provocada por varios factores, incluyendo la reaparición de la demanda de consumo, la liquidación de los inventarios o una acción gubernamental para estimular la actividad económica. A pesar de que la recuperación puede ser lenta y desigual al principio, al poco tiempo gana fuerza. Los precios suben más rápido que los costos. El nivel de empleo crece, proporcionando un mayor poder adquisitivo. La inversión en las industrias de bienes de consumo aumenta. El optimismo invade la economía, el deseo de aventurarse en nuevos negocios reaparece. Se ha iniciado un nuevo ciclo.

Se debe tener en cuenta que el ciclo económico no siempre se produce de una forma tan clara como se acaba de explicar, y no hay dos ciclos iguales, sino que varían considerablemente de uno a otro, tanto en lo que respecta a la rigidez como a su prolongación. Se pueden producir ciclos mayores y menores, con duraciones variables.

Una relación fundamental en todas las teorías de las fluctuaciones cíclicas económicas es la que se da entre inversión y consumo. Las nuevas inversiones tienen lo que se denomina un efecto multiplicador, esto se refiere a que el dinero invertido en pagar a los proveedores y a los asalariados se convierte en el ingreso de éstos, que a su vez se convierte en el ingreso de terceros a medida que los asalariados y los proveedores gastan la mayor parte de sus ingresos. De esta forma se pone en marcha una onda expansiva.

Ciertamente el creciente nivel de ingresos gastado por los consumidores tiene un efecto acelerador sobre la inversión. Una mayor demanda crea mayores incentivos para aumentar la inversión en la producción, con el fin de responder a esta demanda. Estos dos factores también pueden operar negativamente, cuando una menor inversión disminuye aún más el ingreso total y la menor demanda de consumo reduce la cantidad de gasto en inversión.

CLASE 12

9.3. Variables Económicas y Políticas a Considerar

El sistema económico que rodea a la empresa, establece condiciones económicas y políticas particularmente difíciles como la administración de la inflación, el desempleo, las tasas impositivas y las tasas de interés. A continuación, se analizarán algunos de estos conceptos que son de habitual ocupación.

9.3.1. Tasas Impositivas

Al hacer alusión a las tasas impositivas se refiere a los Impuestos, los cuales son tributos demandados en correspondencia a una prestación que se concreta de modo individual por parte de la administración pública y cuyo objeto de gravamen está constituido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo[2], como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de rentas o ingresos.

En cada país el legislador intenta establecer impuestos sobre quienes pueden pagarlos, es decir, aquéllos que tienen capacidad económica para soportarlos. La capacidad económica depende de la riqueza, que se demuestra por la posesión de un patrimonio o la obtención de una renta. De ahí que los impuestos sobre la renta[3] y el patrimonio sean impuestos directos porque gravan la riqueza en sí misma. Pero la riqueza de un individuo puede manifestarse de forma indirecta a través de su propia utilización, que puede ser gravada por un impuesto indirecto, como los de transmisión o circulación de bienes, o los que gravan el consumo[4], si bien estos últimos pueden establecer discriminaciones en perjuicio de los más débiles en el plano económico, que de esta forma pagarán la misma cantidad de impuestos indirectos que los de mayor poder adquisitivo. De ahí que un sistema impositivo será tanto más justo cuanto más descanse sobre una base de impuestos directos. Pero existe la propensión por parte de los estados de incrementar los impuestos indirectos por la mayor facilidad y cuantía de su recaudación. Considérese por ejemplo el impuesto que grava la gasolina, que está incorporado en su precio al adquirirla.

Por otra parte, son impuestos objetivos los que gravan una determinada riqueza sin tener en cuenta la situación personal del sujeto pasivo, por ejemplo el que se aplica en la fabricación de bebidas alcohólicas. Los subjetivos, en cambio, tienen en cuenta de una u otra forma la situación personal del contribuyente a la hora de determinar su existencia y cuantía.

Los impuestos son reales si gravan una manifestación de riqueza esperada u objeto imponible sin ponerla en relación con las condiciones económicas de una determinada persona. El sistema de imposición real considera uno por uno los bienes productores de renta y grava por separado los ingresos netos que se derivan de cada uno de ellos: tierras, casas o fábricas entre otros; en su conjunto también se les denomina producto. Son personales los que gravan una manifestación de la riqueza que no puede ser estimada sin ponerla en relación con una determinada persona. De acuerdo con estos criterios, serán impuestos personales el impuesto sobre la renta de las personas físicas, el impuesto de sociedades y el de patrimonio; y son reales o de producto el impuesto de bienes inmuebles (sean rústicos o urbanos) y los rendimientos del trabajo o del capital, entre otros.

Por último, los impuestos son instantáneos, si el hecho que los origina se agota por su propia naturaleza en un cierto período de tiempo y es tenido en cuenta por la ley sólo en

[2] Sujeto Pasivo: sujeto económico que tiene la obligación de colaborar.
[3] En Chile el impuesto a la renta se paga por un sistema de tramos.
[4] En Chile es el IVA, actualmente gravado con un 19%.

cuanto se ha realizado por completo, o periódicos, si el hecho que los origina es una situación o estado que se prolonga de un modo indefinido en el tiempo.

Combinando estos criterios, los distintos ordenamientos jurídicos suelen establecer la estructura de su sistema impositivo, de manera que no pueda hablarse en general de impuestos, sino que se remite en cada caso a un país y a un impuesto concreto. En la medida en que tales impuestos responden al principio constitucional de tributación con arreglo a la capacidad económica de los sujetos pasivos, se acercan a una justicia distributiva, es decir, responden a la redistribución de rentas que son asignadas por el poder político para hacer más justa una sociedad, vigilando que el criterio de solidaridad sea racional y no influya negativamente en el desarrollo y fomento de la riqueza y bienestar común o iguale condiciones de satisfacción de forma no proporcional en función de sus méritos y el esfuerzo que despliegan en la producción de la misma.

9.3.2. Tasas de Interés

Se entiende por interés como el pago que se realiza por la utilización del dinero de otra persona. En economía, se considera como un pago realizado por la obtención de capital. También es considerado como la recompensa del ahorro, es decir, el pago que se ofrece a los individuos para que ahorren, permitiendo que otras personas accedan a este ahorro, en otras palabras, el interés es el precio del dinero.

El tipo de interés se expresa como porcentaje de lo prestado y se paga por la utilización de éste a lo largo de determinado tiempo, normalmente un año. El tipo de interés corriente, o del mercado, se calcula fundamentalmente en virtud de la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios. Cuando la oferta de dinero disponible para la inversión aumenta más rápido que las necesidades de los prestatarios, los tipos de interés tienden a caer. Y los tipos de interés tienden a aumentar cuando la demanda de fondos para invertir crece más rápido que la oferta de fondos disponibles a la que se enfrentan esas demandas.

Bajo las condiciones del capitalismo moderno, el pago de intereses por cualquier préstamo se considera correcto e incluso conveniente, puesto que la carga que implica el pago de intereses permite la correcta asignación de los limitados fondos disponibles a aquellos proyectos en los que sean más rentables y productivos.

9.3.3. Inflación

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios. Ésta se mide mediante un índice del costo de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios desgastan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando de esta forma serias desviaciones económicas e incertidumbre. La inflación es un fenómeno que se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible de dichos bienes y servicios a los

precios actuales, o cuando la oferta disponible está limitada por una escasa productividad o por restricciones del mercado.

9.3.4. Deflación.

La deflación involucra una caída prolongada del nivel general de precios, suele venir acompañada por una prolongada disminución del nivel de actividad económica y elevadas tasas de desempleo. Sin embargo, las caídas generalizadas de los precios no son fenómenos corrientes, siendo la inflación la principal variable macroeconómica que afecta, actualmente, tanto a la planificación privada como a la planificación pública de la economía.

La inflación de demanda es un fenómeno que ocurre cuando la demanda excede a la oferta, forzando el aumento de los precios y de los salarios, así como el costo de los materiales, los costos de funcionamiento y los financieros. La inflación de costos se produce cuando los precios aumentan para poder hacer frente a los costos totales manteniendo los márgenes de beneficios. Se puede generar una espiral inflacionaria cuando las instituciones y los grupos de presión reaccionan ante cada nueva subida de precios. Se producirá una deflación cuando se consiga revertir la espiral inflacionaria

Los efectos de la inflación y la deflación son varios y pueden modificarse a través del tiempo. Generalmente, la deflación se debe a una caída en la producción y a un aumento del desempleo. Los menores precios debidos a la deflación pueden llegar a aumentar el consumo, la inversión y el comercio exterior, pero sólo si se corrigen las causas fundamentales que provocaron el inicio de la deflación.

En todo caso cualquier intento prudente de combatir la inflación implicará dificultades y riesgos, además es un proceso largo, ya que, las medidas restrictivas tienden a reducir la producción y el empleo antes de que se hagan evidentes los beneficios. Por otra parte, las medidas fiscales y monetarias expansivas tienden a aumentar el nivel de actividad económica antes de que aumenten los precios

Las medidas de estabilización bloquean los efectos de la inflación y la deflación al restaurar el nivel normal de actividad económica. Para que sean efectivas, estas medidas tienen que ser permanentes y no solamente ajustes temporales que a menudo, no consiguen más que empeorar las variaciones cíclicas. Para luchar contra la inflación es necesario que la cantidad de dinero y de créditos crezca a una tasa estable en función de las necesidades de crecimiento de la economía real y financiera.

9.3.5. Desempleo

El desempleo implica la detención forzosa o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. Debido a los costos humanos emanados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la importancia del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. Además la proporción de trabajadores desempleados muestra si se están

aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

9.3.6. Recesión

Se dice que una economía sufre una recesión cuando disminuye de un modo significativo la producción y el nivel de empleo.

Otra forma de definir la recesión parte del diferencial entre producción real y “potencial” de producción de la economía, pero a su vez esta producción “potencial” no puede establecerse de forma objetiva. El procedimiento más utilizado consiste en hacer una estimación de la “tendencia” de la tasa de crecimiento de la economía, de forma que se pueda establecer cual sería el crecimiento si continúa esta inclinación. Sin embargo, el período de tiempo utilizado para estimar esa tendencia sigue siendo arbitrario, además, existen diferentes formas de calcularla para examinar un mismo período.

Aunque no existe una medida única para evaluar el impacto de una recesión, se puede analizar ésta a partir de las estadísticas relativas al nivel de desempleo o al nivel de puestos de trabajo sin cubrir, aunque la interpretación de estos datos es también subjetiva. Las estimaciones del capital no utilizado son aún más arbitrarias.

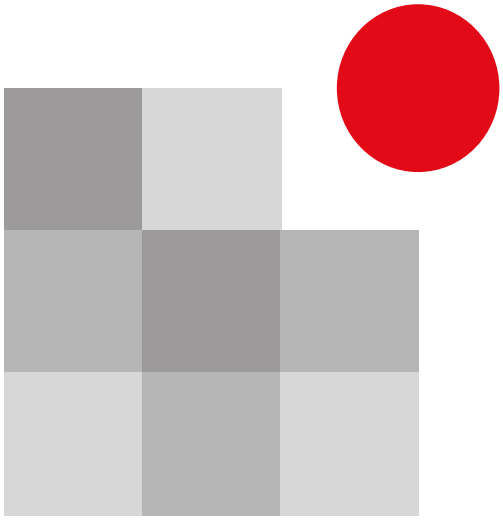
Las recesiones pueden tener distintas causas. En los modelos de los ciclos económicos las recesiones son 'endógenas' o 'interiores', en tanto que forman parte inherente de la estructura económica y no están provocadas por factores externos a la economía. Por ejemplo, según un modelo simple de ciclo económico, una economía, tras un periodo de producción y empleo crecientes, sufrirá un proceso de ajuste que provocará sin duda un decrecimiento del nivel de producción. En otro ejemplo, las oportunidades para invertir en negocios rentables se agotarán, lo que provocará una disminución de la inversión. También puede ocurrir que el aumento de la producción provoque un aumento de la demanda de dinero que a su vez presionará al alza los tipos de interés, haciendo que decaiga o disminuya la inversión.

Las recesiones también pueden tener causas “externas”, es decir, que los factores que provocan la recesión no son factores económicos. Entre estas causas se puede mencionar, por ejemplo, un cambio en la política del Gobierno para evitar un “recalentamiento” de la economía, y por tanto un aumento de las presiones inflacionistas.

La secuencia que sigue una recesión depende, en gran medida, de los factores que la originan y de la economía que padece dicha situación de recesión. Hasta hace poco, durante una recesión la producción disminuía más que el empleo. Esto se debía a que las empresas confiaban en que el Gobierno emprendería una política expansiva para evitar que la recesión se prolongara, y los empresarios no deseaban prescindir de sus trabajadores por miedo a no poder encontrar la mano de obra necesaria cuando la economía se recuperara. Sin embargo, durante las últimas décadas se ha perdido la confianza en la voluntad y el poder de un gobierno para reanimar la economía, por lo que las recesiones de la década de 1980 han sido más graves y han generado mayores tasas de desempleo.

Realice ejercicios nº 25 al nº 30

RAMO: PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

SISTEMA DE PRESUPUESTO INTEGRADO

CLASE 01

1. SISTEMA DE PRESUPUESTO INTEGRADO

Para dar inicio a la presente unidad es preciso reforzar ciertos puntos importantes, tales como los que se verán a continuación.

Para establecer la estructura de un sistema de presupuesto es necesario tener presente dos condiciones, primero, conocer la naturaleza del presupuesto, esto se refiere específicamente a tener claramente definidos los objetivos que persigue, los principios que lo definen, las materias que abarca, y segundo, conocer el medio ambiente social en el cual se desea instaurar un presupuesto

Los objetivos son los fines últimos que una empresa trata de alcanzar con la herramienta presupuestaria. Los principios son aquellos preceptos constituidos por doctrina general y constante aceptación que definen la naturaleza del sistema. Los objetivos y los principios son de caracteres generales y válidos para cualquier sistema.

El conocimiento del medio significa conocer los objetivos de la empresa, las funciones que se desarrolla, la organización que posee, los elementos tanto materiales como humanos, con los que cuenta.

- Objetivos del Presupuesto

Los objetivos del presupuesto son:

1. Contribuir a la realización de los objetivos generales de la empresa.
2. Contribuir a través de una herramienta de planificación, coordinación y control.
3. Estimar los resultados de la operación de la empresa para un periodo determinado.
4. Fijar Metas y Estándares.
5. Guiar la acción futura.
6. Asignar responsabilidades, mostrando los planes futuros en términos de las personas responsables de su ejecución.
7. Ayudar a tomar decisiones y orientar futuras actuaciones.
8. Coordinar actividades.
9. Hacer posible una efectiva acción administrativa.

10. Evaluar periódicamente el progreso o avances de las operaciones.

11. Ayudar a señalar grados de eficiencia al evaluar los resultados obtenidos.

12. Determinar las áreas de control de los insumos.

1.1 Pasos a seguir en la Preparación de un Presupuesto

A continuación, se analizan los pasos que se deben seguir para llevar a cabo la preparación de un Presupuesto.

1.1.1 Concientización

Cuando desee implementarse un presupuesto debe informársele a todas las personas de la organización, y crear conciencia de los beneficios globales que se generarán. Esta concientización debe darse tanto a nivel operativo como administrativo. Es importante la colaboración del personal operativo, ya que en él descansa la ejecución de las tareas propuestas.

Esta labor es una de las más complicadas, porque la mayor parte de las personas ya están acostumbradas a un sistema de trabajo y en la mayoría de las ocasiones son reacios al cambio. Por eso es necesario tener presente lo siguiente:

- Las personas que planean y las que ejecutan deben tener claro los objetivos que se pretenden alcanzar por parte de la dirección.

- Se debe proponer un conjunto de alternativas y seleccionar las más adecuadas, evaluando criterios, posibles consecuencias y aceptación por parte de los encargados de ejecutar esos planes.

- Conocer las habilidades de las personas y hacer que se comprometan con las tareas a realizar. Este aspecto es muy importante, ya que conociendo las habilidades del personal se puede optimizar sus capacidades y así obtener mejores resultados, delegando ciertas tareas a las personas adecuadas.

- El plan de presupuesto debe ser flexible, dando espacio a la iniciativa de las personas que lo ejecutan. Debido a que ningún plan es bueno si no permite modificaciones.

- El plan debe provocar un alto grado de compromiso y cumplimiento por parte de las personas que planean, así como también el compromiso de los ejecutores. Para que esta situación se dé los objetivos deben ser claros, no ser ambiguos, ya que las personas deben sentir confianza en lo que están realizando y en quienes lo van a ejecutar.

- Se debe obtener la participación de todas las personas de la organización, sólo de esta forma se puede lograr mayor responsabilidad y confianza, utilizando de forma óptima los recursos humanos disponibles.

Es importante destacar el conocimiento que deben tener las empresas de su recurso humano, se deben conocer sus fortalezas y debilidades. Esta labor de conocimiento asegura, en gran parte, el éxito de los planes propuestos.

1.1.2 Análisis Interno y Externo de la empresa

Como punto de partida se debe hacer un diagnóstico general sobre la empresa. Existen dos elementos de gran importancia a considerar en este análisis, primero se tiene a la empresa y lo que en su interior ocurre (medio interno), y segundo, la región, el país o continente donde ella actúa (medio externo).

Se debe analizar primero la empresa, en ella se deben examinar los aspectos que la caracterizan, aquellos que le son propios, que la diferencian de otras de su mismo género. Para realizar este análisis se deben considerar las condiciones económicas y financieras, su rentabilidad, las políticas de administración y financieras respecto a compras, ventas, precios y contratación de personal, también se deben considerar los sistemas de control interno existentes. Es muy importante este análisis, porque uno de los mayores problemas que presentan las empresas en la actualidad es el poco conocimiento que tienen de ellas mismas, ya que muchas veces se ven enfrentadas a la competencia, y ponen mayor énfasis en conocer como funciona ésta y sus debilidades y fortalezas, despreocupándose del análisis interno de su propia organización.

Realizado este análisis interno, considerando todas las variables mencionadas anteriormente, recién se encuentra en condiciones de analizar el medio externo.

Entre las variables a considerar en el análisis externo se tienen, la aceptación del producto en el mercado, la imagen y el buen nombre de la empresa, el gusto del consumidor, el ciclo de vida del producto, el porcentaje de participación en el mercado, la competencia, ya sea nacional o internacional, la inflación y la estabilidad política económica y monetaria, todas estas variables inciden considerablemente en los resultados y por ende inciden en los resultados de un presupuesto.

De estos dos análisis, que inciden de forma fundamental en el comportamiento de la empresa, nacen dos conceptos técnicos muy conocidos en administración, éstos son las variables controlables y no controlables.

Figura Nº 1: "Variables Controlables y No Controlables"

Controlables	No Controlables
• Objetivos	• Preferencias del Consumidor
• Políticas	• Disposiciones legales
• Estrategias	• Competencia
• Calidad del Producto	• Comportamiento de la Economía
• Vías de Distribución	• Inflación
• Publicidad	• Ingreso per-cápita del consumidor

CLASE 02

1.1.3 Etapas en la elaboración de un Presupuesto.

Cuando se desee utilizar el presupuesto como una herramienta de planificación y control se deben considerar cinco etapas en su preparación, ya sea cuando se implemente por primera vez o cuando ya esté implementado. Estas etapas son:

- Planeación.
- Elaboración.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.

Estas cinco etapas tienen una estrecha relación y dentro del periodo no se puede dar la una sin la otra. Además, las experiencias que se puedan obtener durante el período y su constante evaluación sirven de base en las etapas del siguiente período. Esto quiere decir, que tiene continuidad en el tiempo y que estas etapas sólo terminan cuando se decide no emplear el sistema.

A continuación, se estudiarán cada una de las etapas antes mencionadas, se analizar sus objetivos y puntos más relevantes, y su aporte al desarrollo del presupuesto.

- Planeación

Esta etapa comienza en el trimestre que antecede el periodo (generalmente año) que se desea presupuestar. Aquí se evalúan los resultados obtenidos, utilizando la ventaja

de las experiencias, haciendo además, un análisis de los principales factores de tipo social, económicos y políticos, los cuales han servido de guía en la economía nacional. Se debe analizar el comportamiento de la empresa en este medio, para así poder determinar o fijar objetivos que se propone alcanzar la administración, a corto y largo plazo. Aquí es de vital importancia el análisis del entorno, que se había visto anteriormente.

Figura Nº 2:" Objetivos Generales y específicos"

Generales	Específicos
• Crear productos que atiendan a las demandas del mercado y los consumidores, y que permitan tener una mejor utilidad.	• Crecimiento de un X% en el volumen anual de ventas.
• Aumentar las zonas de distribución de los productos.	• Colocar el 80% de los productos en el 20% de los mejores clientes.
• Ganar mayor número de clientes responsables.	• El presupuesto de caja debe generar internamente los suficientes fondos para las operaciones normales de la empresa.
• Mejorar las tasas de rendimiento, para que los accionistas vean que invertir en nuestra empresa es más atractivo.	• Otros, que respondan a las necesidades que tenga cada empresa, y que la hacen ser diferente del resto.

Se deben fijar además otras políticas que se relacionen, por ejemplo; con los inventarios, con las compras o pagos de materiales, con ventas y créditos, con inversiones en activo fijo, o en relación al tipo de financiamiento deseado por la empresa. Es de gran importancia que exista coordinación entre los objetivos propuestos y las estrategias que se definan. A continuación, se presentan algunos ejemplos para entender de mejor manera lo expuesto.

a) Suponga que el objetivo que se desea alcanzar es un aumento en las ventas. Para esto será conveniente ver las estrategias indispensables para lograr ese incremento, tanto en aspectos relacionados con el precio, canalización de distribución, calidad de los productos, calidad de los vendedores, entre otros. También, es de vital importancia conocer el comportamiento de la competencia en el mercado, pero como se dijo en párrafos anteriores no se debe despreocupar el análisis de la organización.

b) Si el objetivo es disminuir los costos de mantención de inventarios, se debe analizar si se cuenta con capacidad de almacenaje y riesgo, revisar periódicamente no vaya a ser que se tenga en bodega productos que tiene poca salida, lo cual ve aumentado el costo de inventarios, para esto se debe fijar políticas de stock mínimo.

- Elaboración

Esta etapa se inicia con 30 o 45 días (aproximadamente) a la iniciación del año o periodo presupuestado. Se comienza con un informe aprobado por gerencia, en el cual cada jefe de área o departamento prepara los programas y los envía al jefe o director de presupuestos. Dichos programas sirven de apoyo a los objetivos y a la fijación de políticas, y establecen con mayor precisión el desarrollo de las tareas en función del tiempo.

Estos programas deben ser cuantificados y se deben materializar en estados financieros, y el encargado de cada departamento debe delinear sus planes. A continuación, se revisará un cuadro en el cual se revisarán las tareas a realizar por cada área o departamento. Sin olvidar que la división de áreas y departamentos depende exclusivamente de las necesidades de cada empresa.

Figura Nº 3: "Tareas a definir por Áreas o Departamentos"

Departamento o Área	Tareas a realizar
Jefe de Ventas	• Junto con el personal de su área debe planificar la cantidad a vender, precios, vías de distribución, publicidad, gastos de venta, y otros que tengan que ver con los planes operativos de ventas
Jefe de Compras	• Debe solicitar las respectivas cotizaciones, basándose en las mejores condiciones ofrecidas, y elaborar un presupuesto de compras.
Jefe de Producción	• Deberá preparar programas de niveles de producción en cuanto a cantidad, calidad y capacidad.
Jefe de Tesorería	• Debe preparar un pronóstico de las necesidades de efectivo. Estado de flujo.
Jefe de Personal	• Debe determinar las necesidades del personal, establecer medios de reclutamiento, preparar el presupuesto de mano de obra.

Posteriormente se recolecta toda la información de los diferentes departamentos, se entregan al director de presupuesto y se le asigna valores monetarios. Esta información se resume en pequeños estados financieros que se remiten a gerencia.

- Ejecución

Para explicar de mejor manera el concepto de ejecución, se puede decir que es la forma de materializar los planes y objetivos propuestos en las etapas anteriores. Esta etapa es tan importante como las dos etapas antecesoras, ya que se ponen en marcha los planes y objetivos, y sin la ejecución de ellos por parte de cada departamento, no se podrían concretar. En esta etapa también aparecen nuevos conceptos, que serán primordiales a la

hora de ejecutar los planes, es así como se tiene que por mucho que los planes hayan sido elaborados por los encargados de cada área, los que lo van a hacer efectivo son las personas que trabajan en cada área, es por esta razón que es primordial delegar responsabilidades en el personal subordinado, y con ellos fijar metas más específicas de ejecución.

En esta etapa el rol que juega el encargado de llevar acabo el presupuesto, es de gran importancia, ya que éste debe colaborar con los jefes de las demás áreas para llevar acabo lo planeado. Debe, además, presentar informes continuos de ejecución, que abarque períodos determinados, los cuales pueden ser quincenales, mensuales o trimestrales.

- Control

El control presupuestario tiene por objeto medir la eficiencia en la ejecución del presupuesto. Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico que permita detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, identificar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones. En otras palabras, se puede señalar que el presupuesto es un mecanismo de medición de la capacidad de ejecución de todas las actividades de la empresa, por lo tanto debe controlarse, porque sirve de mecanismo de comparación entre las actividades presupuestadas y los resultados cotidianos de las diferentes operaciones.

Figura Nº 4: “Principales actividades a realizar en la etapa de Control”

1.	Preparar informes realizables a nivel parcial y acumulativo, comparando lo real con lo presupuestado.
2.	Análisis y explicación de variaciones.
3.	Implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto

- Evaluación

Esta etapa debe llevarse a cabo una vez que haya finalizado el período sometido a presupuestación, debe presentarse un informe integral de los resultados obtenidos. Este informe debe presentar todas las situaciones y no sólo aquellas que hayan presentado variaciones. Se deben analizar las fallas que ocurrieron en las etapas iniciales como aquellas que se produjeron en las etapas de ejecución, se debe además reconocer los éxitos obtenidos con el presupuesto.

Es preciso además, hacer un reconocimiento a nivel personal e individual, ya que como se explicó anteriormente en la mayoría de las ocasiones es el personal quien se contrapone al cambio.

Es importante analizar las experiencias obtenidas durante las etapas del presupuesto, ya que los presupuestos para años posteriores se pueden basar en estas experiencias.

Realice ejercicios nº 1 al 3

CLASE 03

2. ASPECTOS GENERALES

Antes de empezar a estudiar cada tipo de presupuesto que forma parte de un sistema de presupuesto integrado, que puede existir dentro de una empresa, es necesario estudiar algunos aspectos que son necesarios de analizar antes de comenzar a ejecutar el sistema de presupuesto dentro de la organización.

Es de gran importancia tener presente que el presupuesto de ventas constituye la base para cualquier sistema presupuestario, ya que sin él se dificulta el establecimiento de otros presupuestos dentro de la organización, por ejemplo; para determinar las cobranzas a corto plazo es necesario saber cuanto se venderá a corto plazo.

El presupuesto de ventas es importante, además, porque de él se establece el horizonte de acción a la que deberá desarrollarse la labor de la organización y determinará los ingresos esperados.

Comúnmente se hace alusión a pronósticos y presupuestos de ventas como una misma cosa, pero es muy importante antes de desarrollar a cabalidad cada uno de los tipos de presupuestos, reconocer las diferencias entre uno y otro. Pronóstico de ventas se refiere solamente al cálculo de las cantidades a vender de cada producto, en cambio el presupuesto incluye además los objetivos propuestos por la organización, los planes de ventas, el pronóstico antes mencionado y la predicción de los gastos que harán posible llevar a cabo el presupuesto de ventas, entre otros.

2.1. Factores a considerar al realizar los Pronósticos de Ventas.

Al elegir qué método de pronóstico utilizar se debe tener en cuenta los siguientes factores:

a) Relación entre las ventas con factores externos a la empresa

Esto se da cuando la demanda esperada por la empresa tiene directa relación con algún factor externo. Por ejemplo; la cantidad de pañales a vender, se puede relacionar directamente con los índices de natalidad en una región determinada.

b) Comportamiento de las ventas a través del tiempo

Se refiere a que si la empresa ha mantenido un buen historial en las ventas, esta situación no debería variar al verse enfrentado a ciertos cambios.

c) Comportamiento esperado de la economía en general

Existiendo datos en los que se pueda confiar en relación al comportamiento de la economía, como liquidez monetaria, índices de desempleo, inflación, índice de remuneraciones y nivel de ingresos, se puede tomar uno de ellos como base del pronóstico.

d) Capacidad de predicción de las personas encargadas del pronóstico.

Para elegir el método de pronóstico se debe considerar la capacidad de pronóstico personal que tenga o que utilice el encargado de pronosticar.

Estos aspectos son fundamentales para que el cálculo de las cantidades a vender sean más cercanos a la realidad, ya que a menudo un cálculo muy exagerado de la demanda puede ocasionar el fracaso del sistema, y un cálculo muy pesimista de igual forma puede traer consecuencias económicas graves para la organización.

2.2. Métodos de Pronóstico de Ventas

Dado que ya se está en conocimiento de los principales aspectos a considerar en la elección de un método de pronóstico, a continuación se conocerán algunos de los métodos de pronósticos de ventas, en donde se explicarán con mayor detalle aquellos que, a nuestro juicio, son los más utilizados.

Los métodos de pronóstico se dividen en dos grupos; el primero será el grupo de los métodos de pronósticos no estadísticos, y el segundo grupo será el de los métodos de pronósticos estadísticos.

2.2.1 Métodos no Estadísticos.

Cuando se hace alusión a métodos de pronósticos no estadísticos, no es otra cosa que la utilización de técnicas poco complejas de recopilación y asociación de información para la estimación de un acontecimiento futuro.

Entre los métodos no estadísticos se pueden mencionar:

- Métodos de pronósticos personales.
- Métodos de pronóstico de proyección histórica.
- Utilización de información externa.

- Métodos de Pronósticos Personales

Este tipo de pronóstico se basa en predicciones directas realizadas por personas relacionadas con el área de ventas, las que reúnen una serie de variables e indicadores que absorben del medio, las cuales le permiten hacer sus predicciones.

Teniendo presente que pueden existir otras técnicas de predicciones de tipo personal, se estudiarán las siguientes:

a) Tomar en cuenta para el pronóstico más de una opinión o combinar los pronósticos de diferentes personas.

Para evitar que los pronósticos directos realizados por una persona sean poco objetivos, existe este tipo de pronóstico, el que permite por ejemplo, promediar los pronósticos personales realizados por más de una persona.

En este tipo de pronóstico se pueden encontrar varias técnicas, además se pueden combinar.

Por ejemplo

Calcular un promedio simple de los pronósticos de las diferentes personas, calcular la moda, elegir de entre un grupo de pronosticadores aquellos cuya capacidad de pronóstico sea más confiable, asignar una ponderación a cada uno de los pronosticadores, entre otras.

A continuación, se analizarán algunos ejemplos.

Ejemplo de Pronóstico con Promedio Simple.

Pronósticos de ventas realizados por los vendedores de la organización

Vendedores	Enero	Febrero	Marzo
Carlos Cortés	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Pedro Matamala	2.000.000	1.500.000	1.400.000
Claudio Peña	1.100.000	1.600.000	1.400.000
Marcela Parada	1.000.000	1.500.000	1.750.000
Cecilia Rojas	1.500.000	1.500.000	1.800.000
Promedio Simple	1.320.000	1.420.000	1.470.000

$$\frac{1.000.000 + 2.000.000 + 1.100.000 + 1.000.000 + 1.500.000}{5}$$

Entonces; el presupuesto de ventas para los meses de enero, febrero, marzo es el siguiente:

Presupuesto de Ventas.

Enero : $ 1.320.000
Febrero : $ 1.420.000
Marzo : $ 1.470.000

Ejemplo de Pronóstico considerando la Moda

Tomando los datos del caso anterior se tiene:

Vendedores	Enero	Febrero	Marzo
Carlos Cortes	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Pedro Matamala	2.000.000	1.500.000	1.400.000
Claudio Peña	1.100.000	1.600.000	1.400.000
Marcela Parada	1.000.000	1.500.000	1.750.000
Cecilia Rojas	1.500.000	1.500.000	1.800.000
Promedio Simple	1.320.000	1.420.000	1.470.000

Moda: es aquella cantidad que se repite con mayor frecuencia, en el ejemplo la moda se destaca a través del color verde.

En este ejemplo se utilizó esta técnica, ya que muchas veces los pronosticadores siguen su propio instinto, en cambio considerar la moda al menos es una técnica que entrega un pronóstico más acertado.

En el ejemplo las cantidades más repetidas son, en enero $ 1.000.000, en febrero $1.500.000 y en marzo $ 1.400.000.

Presupuesto de Ventas

Enero : $ 1.000.000
Febrero : $ 1.500.000
Marzo : $ 1.400.000

Observación: la utilización de la moda es aceptable solamente cuando los pronosticadores poseen escasa información sobre el mercado y sus estimaciones son solo intuitivas.

Ejemplo de Pronóstico con Base Ponderada

Se refiere a que según el nivel de credibilidad del pronosticador, se le asignan ciertos porcentajes de ponderación a cada uno de ellos.

Jefe Ventas	Enero	Febrero	Marzo
Sucursal 1	1.800.000	2.000.000	2.000.000
Sucursal 2	1.000.000	2.200.000	1.800.000
Sucursal 3	1.600.000	1.800.000	2.000.000

A los jefes de ventas de las distintas sucursales se les asignó la siguiente ponderación:

Sucursal 1 : 60%
Sucursal 2 : 25%
Sucursal 3 : 15%

Al aplicar las ponderaciones asignadas, se tiene lo siguiente:

Enero : 1.800.000 x 0,6 + 1.000.000 x 0,25 + 1.600.000 x 0,15 = $ 1.570.000.

Febrero : 2.000.000 x 0,6 + 2.200.000 x 0,25 + 1.800.000 x 0,15 = $ 2.020.000.

Marzo : 2.000.000 x 0,6 + 1.800.000 x 0,25 + 2.000.000 x 0,15 = $ 1.950.000.

Presupuesto de Ventas.

Enero	: $ 1.570.000
Febrero	: $ 2.020.000
Marzo	: $ 1.950.000

CLASE 04

b) Pronóstico individual con probabilidad de ocurrencia: normal, pesimista y optimista

No siempre las personas se aventuran a dar un pronóstico directo, debido a que la incertidumbre de lo que pasará en el futuro pesa bastante. Una forma de hacerle una pequeña variante al pronóstico directo consiste en pedirle al pronosticador que dé tres pronósticos, que a su parecer puedan darse, en otras palabras es como ponerse en tres escenarios posibles. El primero un escenario optimista suponiendo que las cosas van bien y que así continuarán, el segundo un escenario normal sin grandes cambios, y tercero un escenario pesimista, suponiendo que las cosas cambiarán y en forma negativa.

A cada uno de estos escenarios se le asigna una probabilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta el conocimiento que se tiene acerca de cómo se ha ido comportando el mercado y como se va desarrollando la economía.

Esta forma de pronóstico sirve en aquellos casos en que el pronosticador sea único o para pronosticadores múltiples, esto quiere decir que también es posible pedirle a varios pronosticadores sus expectativas de ventas futuras en tres escenarios distintos.

Ejemplo de pronóstico con Probabilidad de ocurrencia: optimista, normal y pesimista.

Teniendo el siguiente recuadro:

Escenario	Probabilidad	Enero	Febrero	Marzo
Optimista	25%	700.000	600.000	650.000
Normal	50%	600.000	550.000	600.000
Pesimista	25%	500.000	490.000	590.000

Observación: es importante aclarar que las probabilidades propiamente tales no provocan que los escenarios sean distintos, sino que son las ventas las que llevan al escenario en particular al cual se le asigna una ponderación, ya sea pesimista, normal u optimista.

Al aplicar las probabilidades asignadas, tenemos lo siguiente:

Enero : 700.000 x 0.25 + 600.000 x 0.5 + 500.000 x 0.25 = $ 600.000

Febrero : 600.000 x 0.25 + 550.000 x 0.5 + 490.000 x 0.25 = $ 547.500

Marzo : 650.000 x 0.25 + 600.000 x 0.5 + 590.000 x 0.25 = $ 610.000

Presupuesto de Ventas.

Enero : $ 600.000
Febrero : $ 547.500.
Marzo : $ 610.000.

- Método de pronóstico de proyección Histórica

Los métodos de pronóstico de proyección histórica se basan principalmente en antecedentes históricos, en función del comportamiento que han mostrado las ventas a través del tiempo, tomando como antecedente los períodos anteriores.

Ejemplo de pronóstico con Promedio Móvil

El promedio móvil no es otra cosa que tomar el promedio de las ventas reales en los últimos períodos para calcular el pronóstico, y la particularidad se da, ya que esta técnica consiste en además ir reemplazando el dato del primer período considerado por el dato real del último período, para así de esta forma calcular el nuevo promedio que representará el pronóstico del período siguiente.

Teniendo la siguiente información de las ventas de los últimos cuatro meses:

Enero	: $ 800.000
Febrero	: $ 910.000
Marzo	: $ 990.000
Abril	: $ 890.000

Cálculos:

$$\frac{800.000 + 910.000 + 990.000 + 890.000}{4} = \$\ 897.500$$

Presupuesto de Ventas mes de Mayo $ 897.500

Si las ventas reales que se dan posteriormente para el mes de mayo son de $ 900.000, el presupuesto para el mes de junio sería:

$$\frac{910.000 + 990.000 + 890.000 + 900.000}{4} = \$\ 922.500$$

Presupuesto de Ventas mes de Junio $ 922.500.

Es importante tener en consideración algunas condiciones para la utilización de este tipo de pronóstico, como por ejemplo; que en el comportamiento habitual de las ventas no existan variaciones de tipo estacional, ya que las ventas de verano no sirven como antecedentes para las ventas de invierno.

Este método es fácil de confundir con el pronóstico de promedio simple, sin embargo, se diferencian en que el primer período a considerar se va reemplazando por el presupuesto real calculado para el último mes, por ejemplo: si se establece que el pronóstico de ventas mensual será el promedio de las ventas reales de los cuatro períodos anteriores, el

pronóstico de las ventas de mayo será el promedio de las ventas reales de enero, febrero, marzo y abril, el pronóstico de las ventas de junio será el promedio de las ventas reales de febrero, marzo, abril y mayo, y así sucesivamente.

- Uso Información Externa

Este tipo de pronóstico es muy utilizado en aquellos casos en que la empresa es nueva, o cuando sus pronosticadores no tienen antecedentes acerca de la posible demanda de los productos que quiere poner en el mercado. En estos casos se establecen pronósticos a través de datos generales del sector, o sea si la empresa se desarrolla en el ámbito nacional requerirá información dentro de las fronteras del país, pero si la empresa tiene además negocios en el extranjero deberá considerar la información a nivel mundial.

Entre los lugares a los que puede acudir la empresa a recopilar información para empezar su proceso de pronósticos, se tienen:

- Boletines del Banco Central de Chile.
- Publicaciones de la Corporación de Fomento de la producción (CORFO).
- Publicaciones de las Cámaras de Comercio.
- Publicaciones de Cámaras sectoriales tales como: de la Industria Textil, de la Construcción, entre otras.
- Publicaciones de Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- Publicaciones del Servicio de Impuestos Internos
- Entre otras.

CLASE 05

2.2.2 Métodos Estadísticos

Existen diversos tipos de pronósticos de tipo estadístico, sin embargo, como la estadística no es el tema que nos convoca, se analizará el más importante.

- Proyección del comportamiento lineal, el caso de la recta

Cuando la serie de datos históricos se lleva a un gráfico, es susceptible de ser relacionada con la función matemática representativa de una recta, es posible predecir datos futuros asumiendo el supuesto, de que en dicho futuro los datos reales se mantendrán dentro de la misma función lineal.

La relación funcional implica entonces que se puede estimar el valor de la variable correspondiente a uno de los ejes, si se conoce el valor de la otra variable dentro del gráfico.

Así, ubicados en un gráfico en el que, en un eje se señalan las ventas mensuales, y en el otro el tiempo mes a mes, se podría predecir las ventas de cualquier mes futuro, o predecir en qué mes se produciría un determinado nivel de ventas. (Patricio Jiménez Bermejo).

La función más simple con la que se puede representar una recta esta dada por la ecuación en primer grado que se presenta a continuación:

Figura Nº5: Fórmula ecuación de la recta en primer grado

$$Y = bx + a$$

En donde "b" representa la tangente trigonométrica del ángulo de inclinación, es decir, del ángulo formado por la recta que representa los datos graficados y el eje horizontal. "a" por su parte, es el llamado coeficiente de posición, ya que muestra la posición del primer dato en el origen.

A continuación, se estudiarán algunos métodos de pronóstico con comportamiento lineal.

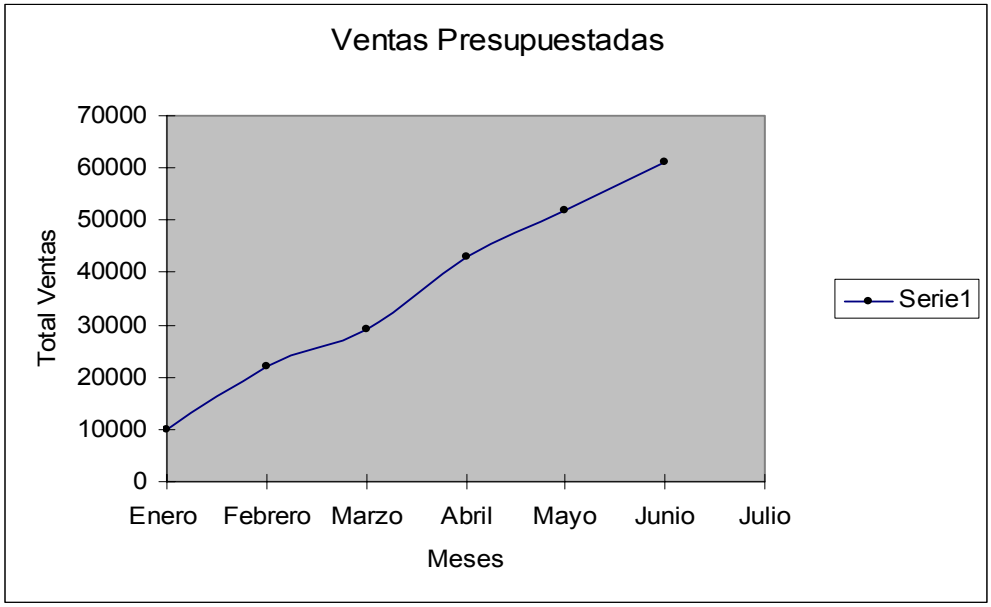
- Método Mano alzada.

Se marca en el gráfico la serie de puntos correspondientes al universo de datos históricos, la recta que los representa puede ser sencillamente trazada a mano alzada, uniendo cada punto y manteniendo la tendencia que éstos tienen.

Ventas esperadas:

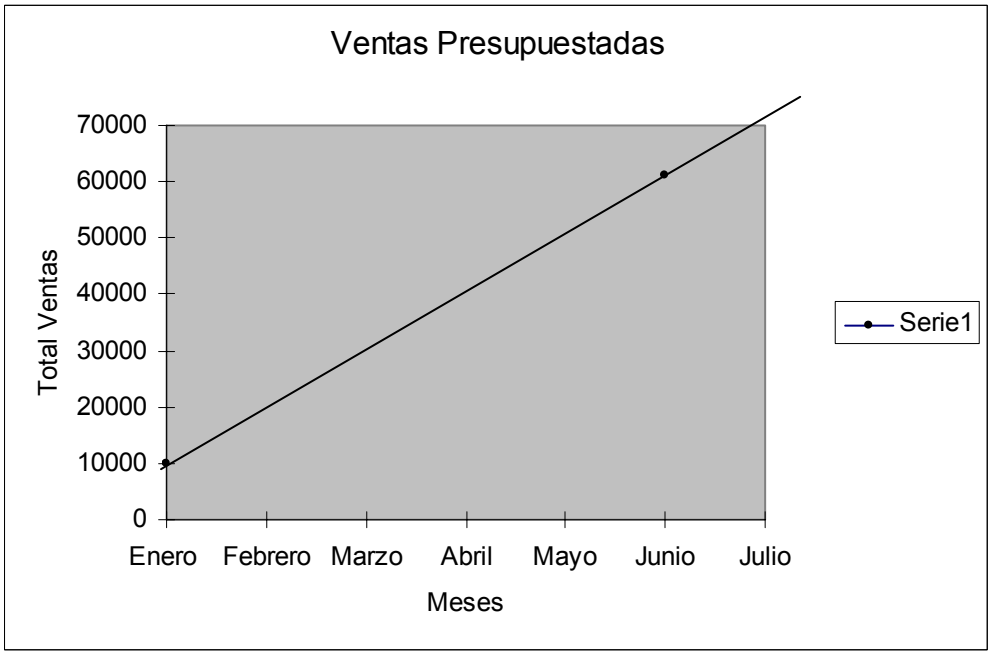
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
$ 10.000	$ 22.000	$ 29.000	$ 43.000	$ 52.000	$ 61.000

A mano alzada se puede pronosticar que las ventas para julio serán de $ 71.000, como se muestra en el siguiente gráfico.



- Método de los Dos Puntos

Para trazar una recta, solo basta conocer dos de los puntos por los que pasa. Tomando en cuenta esto, se pueden unir dos puntos representativos, trazando la recta que pasa por ellos, estos puntos pueden ser un máximo o un mínimo, el origen y un punto intermedio, o el primero o último dato de la serie.



Al seguir la trayectoria de la recta, se puede pronosticar que las ventas para julio serán de aproximadamente $ 71.000.

CLASE 06

- Método de la Ecuación de la Recta

Cuando se están graficando los datos históricos de las ventas, éstos por propia definición en el momento cero (origen), son igual a "cero", ya que no existe una venta de base.

Por esta razón, la función matemática de la recta que representa las ventas tiene un coeficiente de posición ("a") de cero, por lo que la función se podría representar simplemente como:

$$Y = b\,X$$

En donde "y" corresponde al último período que antecede el que queremos calcular, y "x" corresponde a la cantidad de ventas de dicho período. Veámoslo a través de un ejemplo.

Ejemplo:

b = x/y

b = 61.000/6

Si para el período 6 Y vale 61.000, reemplazamos en la fórmula

b = 10.167

Entonces b = 10.167, reemplazando en la fórmula:

b = x/y

10.167 = x/ 7

10.167 ● 7= x

10.167 ● 7 = 71.169

Por lo tanto se puede concluir que mediante este método se puede pronosticar que las ventas para el mes de julio serán de $ 71.167.

Dado que ya se han estudiado varias alternativas para realizar los pronósticos de ventas, la elección de un método por sobre el otro depende del tipo de organización, de la experiencia de los pronosticadores o de alguna ordenanza escrita que manifieste cual debe ser el método a utilizar.

Pero, no se debe olvidar que el pronóstico es sólo el comienzo en el desarrollo de un presupuesto de venta.

Cuando se han generado los pronósticos de ventas, éstos deben ser aceptados por las personas encargadas de administrar el sistema presupuestario, no se debe saltar ninguna formalidad, ya que, como se decía anteriormente el presupuesto de ventas será la base para todos los demás presupuestos, dentro de una organización.

Los presupuestos de ventas no sólo se dividen por períodos, también pueden dividirse por productos, por vendedores, por zonas, por sucursales, o por una combinación de ellas.

En el siguiente punto, se analizará un Presupuesto de Ventas, en el que se combina los presupuestos por períodos y por productos.

Realice ejercicios nº 4 al 9

3. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es el punto de partida de todo el proceso presupuestario y permite establecer el nivel de actividad para el negocio. Por lo tanto, si el presupuesto de ventas es erróneo, los presupuestos relacionados con éste serán menos confiables.

Es importante no confundirse con el pronóstico de ventas ya que sólo se hace el cálculo de las cantidades a vender y se proyecta el posible consumo.

En el caso del presupuesto de ventas se tienen en cuenta los objetivos.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

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

2) Realizar un estudio de la futura demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos.

3) Basarse en los datos deseados para el futuro, los cuales fueron generados por el pronóstico y sujetos al juicio profesional de los ejecutivos de ventas, para posteriormente, elaborar el presupuesto de ventas separado por zonas, divisiones, líneas, etc., de tal forma que se facilite su ejecución.

Es posible utilizar una fórmula para determinar el Presupuesto de Ventas, la que se denota como:

Presupuesto de Ventas = Presupuesto de Ventas (unidades) x Precio de venta por unidad

Ejemplo:

La empresa “Mate” posee dos productos, ALFA y BETA, se hacen los pronósticos en los que se determina lo siguiente:

Cantidad a vender ALFA: Precio Venta ALFA: $ 80

Enero : 300 unidades
Febrero : 400 unidades
Marzo : 250 unidades

Cantidad a vender BETA: Precio Venta BETA: $100

Enero : 150 unidades
Febrero : 200 unidades
Marzo : 170 unidades.

Presupuesto de ventas, por producto para los tres primeros meses del año.

300 x 80 400 x 80 250 x 80

Producto	Enero	Febrero	Marzo
ALFA	24.000	32.000	20.000
BETA	15.000	20.000	17.000
Ingresos Totales	$ 39.000	$ 52.000	$ 37.000

150 x 100 200 x 100 170 x 100

En este ejemplo se puede apreciar que es posible lo que se afirmó anteriormente, que se puede hacer una combinación de factores, en este caso se pronosticó las ventas por producto, y a la vez las ventas totales durante los tres primeros meses del año. Una tabla

tan simple como la recién analizada proporciona la suficiente información como para seguir haciendo los presupuestos para el resto del año.

En el ejemplo precedente se incorporó un factor más “el precio”, el cual también fue sacado de un pronóstico, existiendo también técnicas para definir el precio de un producto, materia que será abordada con posterioridad.

El presupuesto de ventas, va de la mano con un presupuesto que no deja de ser importante, el presupuesto de cobranzas, ya que éste permitirá que la empresa cuente con dinero disponible para desarrollar de buena manera la actividad que corresponde al giro de la empresa.

Realice ejercicios nº 20 y 21

CLASE 07

4. PRESUPUESTO DE COBRANZAS.

La característica principal del presupuesto de cobranzas es que corresponde a un presupuesto de flujos, que permite planificar la entrada de dinero a tesorería de las ventas efectuadas por la empresa.

Otra característica del presupuesto de cobranzas es que la oportunidad en que las ventas son cobradas, por lo general no coinciden con la fecha de la transferencia de los productos, ya que los clientes pueden estar comprando, no sólo en efectivo, sino que en ocasiones y dependiendo de las políticas de créditos, también lo pueden hacer a plazo, esto quiere decir que el cliente puede pagar en una condición diferente a las de la venta.

Para elaborar un presupuesto de cobranzas, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones, tales como:

- Definición de la Política de Créditos de la Empresa. La política de créditos, básicamente se refiere a las condiciones y a los plazos en que la empresa vende sus productos. Entre ellas se pueden encontrar, venta al contado (efectivo y cheque al día), cheque a 30 días, en cuotas a 30, 60 y 90 días, letras de cambio, pagarés, entre otras.

  Las políticas de crédito en una empresa, no son de carácter estático, ya que pueden ir variando en el tiempo, esto ocurre porque las organizaciones deben adaptarse a las condiciones generales de la economía. Es por esta razón que muchos sistemas presupuestarios modifica el presupuesto de caja.

- Saldo Inicial de las Cuentas por Cobrar. La entrada de dinero a caja, no sólo depende de la cobraza correspondiente al actual período, sino que también por cobranza de dineros por cobrar que provienen de períodos anteriores.

  Por esta razón es importante identificar claramente que parte de las cuentas por cobrar provienen de períodos anteriores.

- Presupuesto de Ventas. El presupuesto de Cobranzas es la continuidad del presupuesto de Ventas, pasando a convertirse de un presupuesto de resultado a un presupuesto de flujo.

  Hay que considerar que es necesario agregar el IVA, descontando además la parte que corresponde a incobrables

- Impuesto al Valor Agregado. La empresa cobra sus ventas con IVA incluido y retiene la parte de dicho impuesto hasta el momento que se hace la declaración de impuestos los primeros días del mes siguiente, entregando al Fisco la parte que le corresponde que generalmente es la diferencia entre el IVA de las ventas y el IVA correspondiente a las compras de existencias.

- Deudores Incobrables. Toda empresa posee clientes, que por múltiples razones, no pagan oportunamente sus compromisos, llegando a existir clientes que no pagarán jamás sus deudas. Por esta razón es importante tener el antecedente de estimación del porcentaje de clientes morosos.

- Plazos reales de Venta. Hay que considerar además, que los plazos en condiciones de venta, muchas veces se tergiversa, ya que por ejemplo, existiendo deudas a 30 días, el cliente viene a cancelarlas el día 30 pero documentando con un cheque a 30 días, lo cual modifica el presupuesto de caja, siendo recuperables no en 30 días, sino que en 60.

A continuación, se analizará un ejemplo de Presupuesto de Cobranzas.

Ejemplo:

Una empresa presupuesta que sus ventas para el mes de septiembre serán de $1.600.000.

La política de ventas es vender a 30 y 60 días, canceladas en dos cuotas iguales.

Tasa de IVA vigente: 19%

Porcentaje de Incobrabilidad: 8%

Presupuesto de Cobranzas.

Ventas Presupuestadas Septiembre	$ 1.600.000
IVA 19%	304.000
Venta Bruta	1.904.000
Estimación Incobrabilidad 8%	152.320
Cobranza Esperada	$ 1.751.680
Recuperación esperada a 30 días	$ 875.840
Recuperación esperada a 60 días	$ 875.840

1.600.000 x 19%

1.904.000 x 8%

1.904.000 -152.320

$\frac{1.751.680}{2}$

Realice ejercicio nº 22

5. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

El presupuesto de Costo de Ventas, no es otra cosa que presupuestar cuanto costará en pesos, lo que se ha pronosticado vender en el presupuesto de ventas.

Existen algunos aspectos a considerar antes de realizar un presupuesto de costo de ventas, entre ellos se tienen; el presupuesto de costo de ventas es un presupuesto de resultado, debido a que el destino final es preparar un estado de resultado proyectado[1], que le permitirá a la empresa hacer una evaluación económica de la actividad a desarrollar.

Otro aspecto de gran importancia a considerar, es que tratándose de empresas comercializadoras, o de empresas manufactureras, la preparación de los presupuestos de costos tiene distinto tratamiento. En la empresas comercializadoras, el costo de venta va a estar dado por el margen de comercialización[2], y en las empresas manufactureras el costo está dado por el margen de comercialización, pero separando los diferentes componentes del costo; Materia Prima, Mano de Obra, Gastos de Fabricación.

Es por esta razón que la preparación del presupuesto de costo de ventas de cada tipo de empresa se analizará por separado, primero se estudiará una empresa comercial a través

[1] Estados de Resultado Proyectados, es el que reúne todos los presupuestos que son de resultado, en base a estimaciones.

[2] Diferencia entre el precio de venta y el costo de venta, expresado en porcentajes.

de ejemplos, y posteriormente se continuará con una empresa manufacturera, la que de igual forma se ejemplificará.

5.1 Elaboración de un Presupuesto de Costo de Ventas, en una Empresa Comercial

Una empresa comercial, se define como aquella que no realiza cambios o transformaciones a los productos comercializados por ella, porque su negocio consiste principalmente en hacer más accesible el producto a los compradores, esta labor la pueden realizar de diferentes maneras, ya sea subdividiendo el producto, vendiendo al por mayor y al detalle, entre otras.

Como se señalaba anteriormente, para poder hacer un presupuesto de costo de ventas en este tipo de empresa, se debe en primer lugar aclarar el concepto de Margen de Comercialización.

- Margen de Comercialización

Se debe entender por margen de comercialización, la diferencia existente entre el precio de venta del producto (sin considerar el IVA), y el costo de venta del producto (sin considerar el IVA), expresado como porcentaje de la venta, en otras palabras es la diferencia entre el valor en que se venderá el producto, y lo que costó realmente adquirir el producto, expresado en un porcentaje.

Figura Nº 7: "Fórmula de Margen de Comercialización".

$$\text{Margen de Comercialización} = \frac{\text{Precio unitario de venta} - \text{Costo unitario de venta}}{\text{Precio unitario de venta}} \times 100$$

Ejemplo:

Precio unitario de venta : $ 100
Costo unitario de venta : $ 80

$$\text{Margen de Comercialización: } \frac{100 - 80}{100} \times 100 = 20\ \%$$

En este caso el margen de comercialización sobre el precio de venta es 20%, o sea por cada $100 pesos vendidos se gana $ 20 de utilidad sobre el costo.

Al preparar un presupuesto de costo de ventas en una empresa comercializadora existen dos antecedentes claves que es preciso conocer.

- Tener un presupuesto de ventas ya definido.
- Tener un margen de comercialización.

A través de un procedimiento tan simple como descontar de las ventas presupuestadas su margen de comercialización, se llega al presupuesto de costo de ventas.

Ejemplo de presupuesto de costo de ventas en una empresa comercializadora

Una empresa comercializadora de productos necesita que le prepare un presupuesto de costo de ventas, para lo cual le proporciona los siguientes antecedentes.

Presupuesto de ventas:

Enero	Febrero	Marzo
1.500.000	1.700.000	1.900.000

Margen de Comercialización: 18%

Presupuesto Costo de Ventas

	Enero	Febrero	Marzo
Ventas Esperadas	1.500.000	1.700.000	1.900.000
Margen Comercialización 18%	270.000	306.000	342.000
Presupuesto de Costo Ventas	$ 1.230.000	$ 1.394.000	$ 1.558.000

Observación: tanto el Presupuesto de Ventas, como el de Costo de Ventas, se encuentran en valores netos, es decir, no incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

CLASE 08

5.2 Elaboración de un Presupuesto de Costo de Ventas, en una Empresa Manufacturera

Se entenderá por empresa manufacturera o productora como aquellas empresas que realizan transformaciones a un producto o materia prima. Esta transformación la realiza adicionando a la materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

En este tipo de empresas el costo de venta está dado por los artículos terminados, siendo necesario además identificar su composición en Materia Prima, Mano de Obra y Gastos de Fabricación. Esta separación es de mucha importancia porque al igual que en las empresas comercializadoras, el presupuesto de costo de ventas servirá como base para el presupuesto de compras.

Las empresas Manufactureras, a diferencia de las empresas comercializadoras, en la elaboración de su presupuesto de costo de ventas, no basta contar con un presupuesto de ventas definido y con conocer el margen de comercialización que posee la empresa, sino que además es de real importancia saber cuanto del costo total corresponde a materias primas, ya que de esta forma se podrá determinar los requerimientos para comunicárselos a los proveedores.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la elaboración de un presupuesto de Costo de Ventas se requiere de los siguientes antecedentes:

- Presupuesto de Ventas.
- Margen de Contribución.
- Composición del Costo.

Ejemplo de presupuesto de costo de ventas, en una empresa manufacturera

La fábrica de calzado “Tito” se encuentra preparando sus presupuestos para el período enero – marzo del año próximo.

El presupuesto de ventas preparado por el departamento comercial, otorga las siguientes cifras:

Enero	Febrero	Marzo
3.000.000	3.600.000	4.000.000

La empresa trabaja con un margen de comercialización sobre el precio de venta neto de un 20%.

De acuerdo a los promedios históricos de los dos últimos años, la composición del costo de fabricación es el siguiente:

Materia Prima : 50%
Mano de Obra : 30%
Gastos de Fábrica : 20%

Presupuesto Costo de Ventas.

	Enero	Febrero	Marzo
Ventas Esperadas	3.000.000	3.600.000	4.000.000
Margen Comercialización 20%	600.000	720.000	800.000
Presupuesto de Costo Ventas	$ 2.400.000	$ 2.880.000	$ 3.200.000

Composición de Costo de Ventas.

2.400.000x 50%
2.400.000x 30%
2.880.000 x 50%
3.200.000x 50%
3.200.000x 30%

	Enero	Febrero	Marzo
Materia Prima	1.200.000	1.440.000	1.600.000
Mano de Obra	720.000	864.000	960.000
Gastos Fábrica	480.000	576.000	640.000
	$ 2.400.000	$ 2.880.000	$3.200.000

2.400.000 x 20%
2.880.000 x 30%
2.880.000 x 20%
3.200.000x 20%

Realice ejercicios n° 23 al 27

6. PRESPUESTO DE COMPRAS.

Antes de comenzar a estudiar como se prepara un presupuesto de compras, es necesario revisar algunos aspectos que son de gran importancia.

- Aspectos a Considerar

a) Para elaborar un presupuesto de compras es necesario, al igual que para elaborar un presupuesto de costo de ventas, hacer la distinción entre empresas distribuidoras y empresas manufactureras.

   En las empresas distribuidoras la necesidad de comprar nace básicamente de la diferencia de inventarios y el costo de ventas.

   En cambio, en las empresas manufactureras hay que considerar el inventario de artículos terminados, el inventario de materias primas, pasando por el inventario de productos en proceso, teniendo en cuenta los stocks iniciales y finales, que representa los requerimientos de unos y otros el equivalente del costo de ventas para artículos terminados.

b) Otro punto importante a considerar es que existe un desfase en el tiempo entre el momento de la compra y el momento de la venta del producto, el cual debe ser claramente identificado para programar las compras, ya que ello incidirá posteriormente en el momento del pago a los proveedores.

   En el caso de las empresas manufactureras, el período de desfase en el tiempo complican, dado que la diferencia de tiempo entre el momento en que se vende un producto y el momento que se adquiere la materia prima para fabricarlo depende de múltiples factores, como los plazos de entrega, la demora del proceso productivo, las rotaciones de inventario, entre otros.

c) Las compras, al igual que las ventas se presupuestan sin IVA incluido. En consecuencia, para poder pronosticar el pago a los proveedores será necesario multiplicar las compras presupuestadas por 1 más tasa de impuesto vigente. En Chile actualmente la tasa de IVA es de 19%, lo cual significa que se debe multiplicar por 1,19.

d) Al preparar los presupuestos es necesario estar en conocimiento del saldo inicial de existencias del período a presupuestar, este antecedente se debe extraer de la contabilidad, ya que el inventario debe ser el histórico correspondiente al fin del período real.

   Es importante además que el saldo se extraiga de la contabilidad, ya que de este modo se puede trabajar con datos más certeros, siendo necesario comparar dichos saldos históricos, con un recuento físico de las existencias.

e) El presupuesto de compras se determina a partir del costo de ventas y de los inventarios, pero se debe tener presente que es de gran importancia que sean comparados con las políticas de compras que tenga la empresa.

6.1. Elaboración de un Presupuesto de Compras, en una Empresa Comercial

Para elaborar este tipo de presupuesto, es necesario contar con los siguientes antecedentes:

- Saldo contable de existencias al final del último período histórico.
- Presupuesto de Costo de Ventas.
- Política de Inventario Final.

A continuación, se presenta el esquema que se sigue para determinar las compras.

Figura Nº 8: "Esquema para determinar el Presupuesto de Compras".

Inventario Final de Existencias.
(+) Costo de Ventas
(-) Inventario Inicial de Existencias.
= Presupuesto de Compras

En otras palabras, las existencias que se quiere mantener como inventario final más las existencias que se quiere vender, conforman el requerimiento total de existencias, a este requerimiento se le resta lo que se tenía disponible en existencias al comienzo del periodo, obteniendo de este modo las necesidades de compra.

Ejemplo de Presupuesto de Compras, para una empresa Comercial o distribuidora.

La librería "Colón" tiene a todo su equipo de directivos trabajando en la preparación de los presupuestos del primer semestre del próximo año, para ello ha ido definiendo los siguientes aspectos:

a) Al 31 de diciembre se espera tener un Inventario Final de $ 800.000.

b) El Presupuesto de Ventas es el siguiente:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1.000.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000	1.700.000	1.100.000

c) Margen de comercialización 30%.

d) Política de Stock mínimo $ 200.000. Más el 80% del costo de venta presupuestado para el próximo mes.

Desarrollo:

1. Presupuesto de Costo de Ventas:

1.000.000x 30%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Presupuestos de Ventas	1.000.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000	1.700.000	1.100.000
Margen Comercializ. 30%	300.000	480.000	540.000	600.000	510.000	330.000
Presup. Costo de Ventas	$ 700.000	$1.120.000	$1.260.000	$1.400.000	$1.190.000	$ 770.000

2. Presupuesto de Inventarios Finales

1.120.000x80% 1.260.000x80% 1.400.000x80% 1.900.000x80% 770.000x80%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Stock Mínimo	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
80% costo mes siguiente	896.000	1.008.000	1.120.000	952.000	616.000
Inventario Final	$ 1.096.000	$1.208.000	$1.320.000	$1.152.000	$816.000

3. Presupuesto de Compras:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Inventario Final	1.096.000	1.208.000	1.320.000	1.152.000	816.000
Costo de Ventas	700.000	1.120.000	1.260.000	1.400.000	1.190.000
Inventario Inicial	($ 800.000)	($1.096.000)	($1.208.000)	($1.320.000)	($ 1.152.000)
Compras	996.000	1.232.000	1.372.000	1.232.000	854.000

Como se puede observar a través del ejemplo desarrollado, existe un desfase en el tiempo entre el momento en que se efectúa la compra y el momento en que se vende el producto, por lo cual es necesario contar con el Presupuesto de Ventas por un mayor número de períodos de los que se piensa cubrir con el presupuesto de compras.

En el ejemplo expuesto el presupuesto de ventas del mes de junio es absolutamente necesario para poder presupuestar las compras del mes de mayo.

CLASE 09

6.2. Elaboración de un Presupuesto de Compras, en una Empresa Manufacturera

Para elaborar este tipo de presupuesto es necesario tener los siguientes antecedentes:

- Saldo Contable del Inventario de Artículos Terminados.
- Saldo Contable del Inventario de Productos en Proceso.
- Saldo Contable del Inventario de Materias Primas.
- Políticas de Inventarios Finales de Artículos Terminados.
- Políticas de Inventarios de Productos en Proceso.
- Políticas de Inventarios Finales de Materias Primas.
- Presupuesto de Costo de Ventas.
- Tiempos de Producción.
- Requerimientos de Materias Primas.

El procedimiento para determinar las compras en una empresa productiva, no tiene muchos cambios en relación a una empresa comercializadora. La principal diferencia es que las compras pasan por procesos de transformaciones antes de ser vendidas, por lo cual es necesario pasar por tres tipos de inventarios distintos; el de artículos terminados, el de productos en proceso y el de materias primas.

Lo que en el caso anterior constituía las compras, en el caso de las empresas manufactureras constituye el requerimiento de bodega.

Es de gran importancia diferenciar los procesos que tienen las distintas bodegas; en el caso de la Bodega de Productos en Proceso el requerimiento corresponde al costo de ventas, en donde es necesario determinar el requerimiento de materias primas, que equivale a compras o adquisiciones, la Bodega de Materias Primas, requerimientos que le hacen los productos en proceso (costo de ventas) y hacen a los proveedores el pedido de materias primas para el período.

Se puede señalar, que cada una de las etapas tiene una duración en el tiempo, de acuerdo a las demoras de cada etapa.

El conjunto de pasos que se sigue para determinar los requerimientos de compras en una empresa productiva conforman lo que se denomina el plan de producción.

Se entenderá por plan de producción lo siguiente:

"Plan de producción es una importante herramienta de la planificación, la coordinación y el control. Al expresarse el presupuesto de manufactura como un instrumento de la planificación, se establece la base para planificar todos los aspectos de las operaciones de la fábrica, como son las necesidades de materias primas, las necesidades de mano de obra de la fábrica y las actividades de servicios de la fábrica. La coordinación entre los planes de ventas, las políticas de inventarios y las necesidades de la producción, se vuelve más precisa y se resuelve en el plan de producción. Es también un factor importante en la coordinación global de las actividades funcionales como la planificación del flujo de efectivo, el financiamiento, la investigación y el desarrollo, la ingeniería y las adiciones de capital.

Asimismo, establece la base para el control de la producción, de los inventarios de los costos de producción y de la mano de obra en la fábrica" (GLENN A. WELSCH, RONSLD W. HILTON Y PAUL N. GORDON).

En resumen, para determinar el Presupuesto de Compras se deben seguir los siguientes pasos:

a) Determinación de los requerimientos de artículos terminados a Productos en Proceso.
b) Determinación de los requerimientos de Productos en Proceso a Materias Primas.
c) Determinación de los requerimientos de Materias Primas a Proveedores.

Para cada una de estas etapas, existen fórmulas para su determinación, las que se analizarán a continuación.

Fórmulas:

Requerimientos de Artículos Terminados a Productos en Proceso

Inventario Final de Artículos Terminados
\+ Costo de Ventas Artículos Terminados
\- Inventario Inicial de Artículos Terminados.
= Requerimientos de Artículos Terminados a Productos en Proceso

Requerimientos de Productos en Proceso a Materias Primas

Inventario Final de Productos en Proceso (unidades)
+ Requerimientos Artículos Terminados (unidades)
- Inventario Final de Productos en Proceso (unidades)
= Requerimientos de Productos en Proceso a Materias Primas.

Compras de Materias Primas

Inventario Final de Materias Primas
+ Requerimiento de Productos en Proceso
- Inventario Inicial de Materias Primas
= Compras de Materias Primas.

Ejemplo de Presupuesto de Compras, para una empresa Manufacturera

.

La fábrica de pañuelos "Achi" presenta los siguientes antecedentes.

Antecedentes:

a) Precio de Venta: $ 600
b) Margen de Comercialización: 20%
c) El costo unitario del producto se compone de:
   Materia Prima 50%
   Mano de Obra 30%
   Gastos de Fábrica 20%

d) Duración del proceso de fabricación: 1 mes.
e) Inventarios al 31 de diciembre.

Materia Prima	:	$ 180.000
Productos en Proceso	:	0
Artículos Terminados en unidades	:	1890

f) Políticas de Inventario:
   Materias Primas:
   Inventario Inicial 90% de los requerimientos del mes siguiente.

   Productos en Proceso:
   Proceso de Fabricación con una duración de 1 mes, con inventario cero.

   Artículos Terminados:

La administración estima apropiado mantener un stock de seguridad de 90 unidades, más el 100% de la demanda esperada para el mes siguiente.

g) Presupuesto de Ventas en Unidades:

Enero : 1.200 unidades.
Febrero : 1.500 unidades.
Marzo : 1.800 unidades.
Abril : 900 unidades.

Se pide preparar presupuesto de compras para el mes de enero.

CLASE 10

Desarrollo:

1. Presupuesto de Ventas Valorizado.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidades	1200	1500	1800	900
Precio Venta	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600
Presupuesto de Ventas	$ 720.000	$ 900.000	$ 1.080.000	$ 540.000

1200 x 600 | 1.500 x 600 | 1.800 x 600 | 900 x 600

2. Presupuesto Costo de Ventas:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ventas Presupuestadas	720.000	900.000	1.080.000	540.000
Costo sobre la venta 80%	80%	80%	80%	80%
Presupuesto Costo de Ventas	$ 576.000	$ 720.000	$ 864.000	$ 432.000

720.000X80% | 900.000X80% | 1.080.000X80% | 540.000X80

Observación: Costo unitario $ 600 x 80%= $480

3. Composición del Costo de Ventas.

576.000 x 50%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Materia Prima (50%)	288.000	360.000	432.000	216.000
Mano de Obra (30%)	172.800	216.000	259.200	129.600
Gastos Fábrica (20%)	115.200	144.000	172.800	86.400
Composición del Costo	$ 576.000	$ 720.000	$ 864.000	$ 432.000.

Paso 1:

Presupuesto de Inventario Finales de Artículos Terminados.

720.000 + 43.200

1500x480

	100% mes siguiente		Stock de seguridad		
	Unidades	Monto	Unidades	Monto	Total
Enero	1500	720.000	90	43.200	$ 763.200
Febrero	1800	864.000	90	43.200	$ 907.200
Marzo	900	432.000	90	43.200	$ 475.200

1800x480 900x480 90x480

Paso 2.

Presupuestos de Requerimientos mensuales a Productos en Proceso:

1500 + 90 | 1800 + 90 | 900 + 90

	Enero	Febrero	Marzo
Inventario Final Artículos Terminados	1590	1890	990
Costo de Ventas (Unid. Punto 1)	1200	1500	1800
Inventario Inicial Artículos Terminados	(1890)	(1590)	(1890)
Requerimientos	900	1800	900

Inventario 31 | 1500 + 90 | 1800 + 90

Presupuesto Producción en Unidades:

Requerimiento Mes siguiente

Enero	1800
Febrero	900

Requerimiento Mes siguiente

Paso 3.

a) Presupuesto de Materia Prima requerida por Producción.

Costo Unitario $ 480 x 50% Materia Prima= $ 240 por unidad

	Enero	Febrero
Unidades	1800	900
Costo Materia Prima por Unidad	240	240
Total	$ 432.000	$ 216.000

b) Presupuesto Compras Materia Prima.

Inventario Final (90% mes sgte.)	194.400
+ Requerimiento Productos. Proceso	432.000
- Inventario Inicial	(180.000)
	446.400.

216.000 x 90%

1800 x 240

Inventario al 31 de diciembre de materia prima

Como se mencionó con anterioridad, a diferencia de la preparación de un presupuesto de compras en un empresa comercial donde las existencias que se quiere mantener como inventario final más las existencias que se quiere vender, conforman el requerimiento total de existencias, a este requerimiento se le resta lo que se tenía disponible en existencias al comienzo del periodo, obteniendo de este modo las necesidades de compra, en el caso de las empresas manufactureras es necesario diferenciar los procesos que se realizan en las distintas bodegas (Determinación de los requerimientos de artículos terminados a Productos en Proceso, determinación de los requerimientos de Productos en Proceso a Materias Primas, determinación de los requerimientos de Materias Primas a Proveedores).

Realice ejercicios n° 28 y 29

CLASE 11

7. PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

El presupuesto de Pago a Proveedores es la consecuencia del Presupuesto de Compras, y como el presupuesto de compras se elabora sin incluir IVA, para cancelar los

proveedores es necesario agregarle la tasa correspondiente al IVA vigente, dado que a los proveedores se les cancela con el impuesto al valor agregado (IVA) incluido.

El Presupuesto de Pago a Proveedores es un presupuesto de flujos, y representa la obligación que tiene la empresa con aquellos a quienes les adquiere sus mercaderías, materias primas, materiales, etc.

Tomando en consideración que este presupuesto forma parte de los egresos del presupuesto de caja, no será analizado en profundidad en esta unidad.

Para elaborar el Presupuesto de Pago a Proveedores se deben tener los siguientes antecedentes:

- Se debe conocer el saldo contable de la cuenta proveedores y sus correspondientes vencimientos.
- Presupuesto de Compras, el cual establece la necesidad de adquisiciones.
- Conocer las condiciones de venta habituales de los proveedores y las políticas de compra a crédito de la compañía.

Para la elaboración de un Presupuesto de Pagos a Proveedores se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Se toman los saldos de la cuenta proveedores y de acuerdo a sus vencimientos se distribuye a través del tiempo.

Paso 2: Se toma el presupuesto de compras y se le agrega el IVA.

Paso 3: Se distribuyen las compras (IVA incluido), y los vencimientos convenidos.

A través del siguiente ejemplo se explicará cada uno de los pasos señalados precedentemente.

Ejemplo

Una empresa, le solicita pronosticar los pagos a proveedores para los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre. Para lo cual se presentan los siguientes antecedentes:

a) Presupuesto de Ventas.

Meses	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Monto	$ 600.000	$ 900.000	$ 1.050.000	$ 1.200.000

b) Costo de Ventas 70% de las ventas presupuestadas.
c) Política de Inventario Final Stock de seguridad $ 150.000, más el 80% del costo del mes siguiente.
d) Saldos contables: Proveedores $ 210.000
Existencias $ 318.000

e) Vencimientos : Vencimiento Septiembre 35%
Vencimiento Octubre 35%
Vencimiento Noviembre 30%

e) Política de Compras, condiciones de vencimiento proveedores.
5 cuotas, primera al contado, 30, 60, 90 y 120 días.

Desarrollo:

600.000x70% | 900.000x70% | 1.050.000x70% | 1.200.000 x 70%

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Presupuestadas	600.000	900.000	1.050.000	1.200.000
Costo Ventas 70% Costo Vta.	420.000	630.000	735.000	840.000
Stock seguridad	150.000	150.000	150.000	
80% Costo Vta. Mes sgte.	504.000	588.000	672.000	
Inventario Final	$ 654.000	$ 738.000	$ 822.000	

630.000x80% | 735.000x80% | 672.000x80%

Adquisiciones

	Septiembre	Octubre	Noviembre
Inventario Final	654.000	738.000	822.000
+ Costo de Ventas	420.000	630.000	735.000
- Inventario Inicial	(318.000)	(654.000)	(738.000)
Compras	$ 756.000	$ 714.000	$ 819.000
19% IVA	143.640	135.660	155.610
A Pagar	$ 899.640	$ 849.660	$974.610

Presupuesto Pago a Proveedores.

210.000 x 35%

	Septiembre	Octubre	Noviembre
Saldo Inicial	73.500	73.500	63.000
Compras Septiembre	179.928	179.928	179.928
Compras Octubre		169.932	169.932
Compras Noviembre			194.922
	$ 253.428	$ 423.360	$ 607.782

899.640/5

Política de Compra 5 cuotas

CLASE 12

8. PRESUPUESTO DE GASTOS

Los gastos de una empresa son necesariamente resultados, sin embargo, algunos gastos son a la vez un flujo, en cambio otros solamente representan un resultado.

Por ejemplo la cuenta de luz es un gasto y a la vez un flujo, pues representa un desembolso, en cambio las depreciaciones son solamente un resultado, ya que no se requiere hacer un desembolso.

Cuando un gasto es considerado un flujo y un resultado, se da el caso que no siempre ambos aspectos son en el mismo momento del tiempo. Es el caso de las leyes sociales, las cuales son un gasto en el mes que se generan, suponga junio, pero solamente se transforman en un flujo cuando se cancelan el día 10 del mes siguiente, en este caso julio.

También se puede dar el caso que los gastos sean cancelados en forma anticipada, como suele suceder con los contratos de arriendo o los seguros.

Con el propósito de no caer en confusiones, en la metodología de presupuestación se tratarán todos los gastos como un solo conjunto sin entrar en su clasificación, puesto que ello está más asociado con el plan de cuentas de cada empresa.

Antes de elaborar un Presupuesto de Gastos, se analizarán algunas consideraciones.

- Los gastos deben presentarse en forma conjunta con el plan de ventas.
  Los gastos administrativos son todos aquellos gastos que permiten el normal funcionamiento de la empresa.

- Todo gasto realizado por la dirección debe identificarse y planearse con algún jefe de área, él será el responsable de planear los gastos y controlarlos. Es decir, los presupuestos de gastos se pueden hacer por divisiones, sucursales o áreas de la empresa, conocidos como centros de gastos o centros de responsabilidad.

- Se pueden realizar presupuestos de gasto por departamentos, los cuales deben ser sometidos a aprobación de los directores.

- Los gastos financieros, generalmente se presupuestan una vez realizado el presupuesto de caja.

Los gastos son elementos que componen el resultado de una empresa. Pero a la vez son un flujo, con excepción de la depreciación[3], que sólo representa un resultado.

Los servicios básicos son gastos de resultado y a la vez son de flujo, porque al cancelarse se transforma en flujo. En cambio, como se dijo anteriormente los gastos no necesariamente representan un desembolso para la empresa (depreciación).

Es importante determinar el período que afecta, ya que lo que es gasto de un mes, será egreso del próximo mes. Así como también existen gastos que se cancelan anticipadamente, correspondiendo a gastos de los meses siguientes, se tienen como

[3] En contabilidad, proceso para asignar de forma sistemática y racional el costo de un bien de capital a lo largo de su periodo de vida

ejemplos los arriendos anticipados pagados una vez al año, pero que involucran a todos los meses, esto pasa con seguros, publicidad, entre otros.

El esquema del presupuesto de gastos, va a depender del plan de cuentas que tenga la empresa.

8.1 Antecedentes a considerar antes de la preparación de un Presupuesto de Gastos.

Para comenzar a elaborar un presupuesto de gastos, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Se deben conocer los gastos anticipados y que se encuentren activados.
- Gastos de períodos anteriores que estén por pagar y que se encuentren aprovisionados en el pasivo circulante.
- Los gastos que se encuentran asociados al ingreso.
- Los gastos que se encuentran asociados al período.
- Los gastos de características poco comunes, de origen esporádico.
- Los gastos que no requieren desembolso.
- La oportunidad en que se efectúa cada desembolso asociado a un gasto.

A continuación, se revisará un ejemplo de Presupuesto de Gastos, desde el punto de vista del resultado.

Ejemplo de Presupuesto de Gastos

Antecedentes.

a) Presupuesto de Ventas:

Octubre	Noviembre	Diciembre
$ 400.000	$ 510.000	$ 480.000

b) Saldos balance al 30 de septiembre:

Impuestos Retenidos : $ 3.200
Leyes Sociales : $ 12.649

c) Honorarios:

Octubre	Noviembre	Diciembre
$ 15.000	$ 12.000	$ 21.000

d) Sueldos:

Sueldos Brutos $ 80.000 mensual.
Aporte Patronal 2%.
Retención salud, AFP 18%
Exento Impuesto único

e) Comisiones de Vendedores:

15% sobre ventas netas.
2% aporte patronal.
3,5% Impuesto único.

f) Depreciación:

Activo Fijo, $ 7.000, mensuales.

g) Luz y Teléfono:

$ 10.000 mensuales

h) Patente:

Patente anual pagada en marzo $ 80.000, amortizada anualmente.

i) Seguros:

$ 21.000, anuales

Desarrollo:

80.000 + 60.000 = 140.000 x 2%%

400.000x15%

510.000x15%

480.000x15%

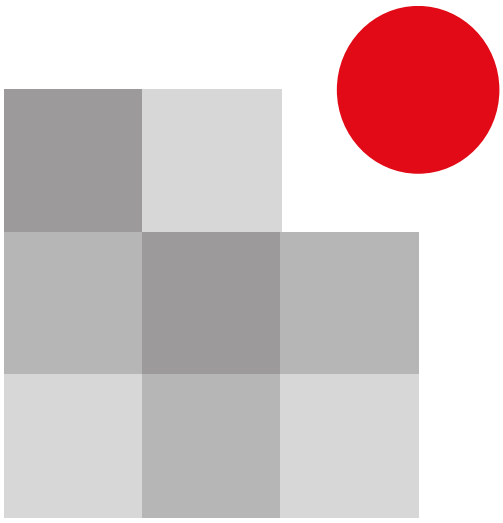
	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comisiones	60.000	76.500	72.000
Sueldos	80.000	80.000	80.000
Leyes sociales 2% sueldo más comisiones	2.800	3.130	3.040
Depreciaciones	7.000	7.000	7.000
Luz y Teléfono	10.000	10.000	10.000
Patentes	6.667	6.667	6.667
Seguros	1.750	1.750	1.750
Honorarios	15.000	12.000	21.000
	$183.217	$ 197.047	$ 201.457

80.000/12

21.000/12

Realice ejercicio n° 30

RAMO: PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

CLASE 01

1. PRINCIPALES ASPECTOS VISTOS DE LA UNIDAD ANTERIOR

Es importante reconocer que cada uno de los presupuestos deben ser interrelacionados, puesto que de nada sirve cada presupuesto por separado, dado que la elaboración de cada uno de ellos corresponde a una parte del Sistema de Presupuesto Integrado.

Para establecer un Sistema de Presupuesto Integrado es necesario tener presente dos condiciones, primero, conocer la naturaleza del presupuesto, esto se refiere específicamente a tener claramente definidos los objetivos que persigue, los principios que lo definen, las materias que abarca, y segundo, conocer el medio ambiente social en el cual se desea instaurar un presupuesto

De esto se desprende que los objetivos son los fines últimos que una empresa trata de alcanzar con la herramienta presupuestaria. Los principios son aquellos preceptos constituidos por doctrina general y constante aceptación que definen la naturaleza del sistema. Los objetivos y los principios son de caracteres generales y válidos para cualquier sistema.

El conocimiento del medio significa conocer los objetivos de la empresa, las funciones que se desarrolla, la organización que posee, los elementos tanto materiales como humanos, con los que cuenta.

Al comenzar esta nueva unidad se revisarán algunos de los Presupuestos que servirán para el desarrollo de esta unidad.

1.1 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas constituye la base para cualquier sistema presupuestario, ya que sin él se dificulta el establecimiento de otros presupuestos dentro de la organización, por ejemplo; para determinar las cobranzas a corto plazo es necesario saber cuanto se venderá a corto plazo.

El presupuesto de ventas es importante, además, porque de él se establece el horizonte de acción a la que deberá desarrollarse la labor de la organización y determinará los ingresos esperados.

Comúnmente se hace alusión a pronósticos y presupuestos de ventas como una misma cosa, sin embargo, pronóstico de ventas se refiere solamente al cálculo de las cantidades a vender de cada producto, en cambio el presupuesto incluye además los objetivos propuestos por la organización, los planes de ventas, el pronóstico antes

mencionado y la predicción de los gastos que harán posible llevar a cabo el presupuesto de ventas, entre otros.

1.2 Presupuesto de Cobranza

La característica principal del presupuesto de cobranzas es que corresponde a un presupuesto de flujos, que permite planificar la entrada de dinero a tesorería de las ventas efectuadas por la empresa.

Otra característica del presupuesto de cobranzas es que la oportunidad en que las ventas son cobradas, por lo general no coinciden con la fecha de la transferencia de los productos, ya que los clientes pueden estar comprando, no sólo en efectivo, sino que en ocasiones y dependiendo de las políticas de créditos, también lo pueden hacer a plazo, esto quiere decir que el cliente puede pagar en una condición diferente a las de la Venta.

1.3 Presupuesto de Costo de Ventas

El presupuesto de Costo de Ventas, no es otra cosa que presupuestar cuanto costará en pesos, lo que se ha pronosticado vender en el presupuesto de ventas.

Existen algunos aspectos a considerar antes de realizar un presupuesto de costo de ventas, entre ellos se tienen; el presupuesto de costo de ventas es un presupuesto de resultado, debido a que el destino final es preparar un estado de resultado proyectado[1], que le permitirá a la empresa hacer una evaluación económica de la actividad a desarrollar.

Otro aspecto de gran importancia a considerar, es que tratándose de empresas comercializadoras, o de empresas manufactureras, la preparación de los presupuestos de costos tiene distinto tratamiento. En las empresas comercializadoras, el costo de venta va a estar dado por el margen de comercialización[2], y en las empresas manufactureras el costo está dado por el margen de comercialización, pero separando los diferentes componentes del costo; Materia Prima, Mano de Obra, Gastos de Fabricación.

1.4 Presupuesto de Compras

Para elaborar un presupuesto de compras es necesario, al igual que para elaborar un presupuesto de costo de ventas, hacer la distinción entre empresas distribuidoras y empresas manufactureras.

En las empresas distribuidoras la necesidad de comprar nace básicamente de la diferencia de inventarios y el costo de ventas.

---

[1] Estados de Resultado Proyectados, es el que reúne todos los presupuestos que son de resultado, en base a estimaciones.
[2] Diferencia entre el precio de venta y el costo de venta, expresado en porcentajes.

En cambio, en las empresas manufactureras hay que considerar el inventario de artículos terminados, el inventario de materias primas, pasando por el inventario de productos en proceso, teniendo en cuenta los stocks iniciales y finales, que representa los requerimientos de unos y otros el equivalente del costo de ventas para artículos terminados.

1.5 Presupuesto de Pago a Proveedores

El presupuesto de Pago a Proveedores es la consecuencia del Presupuesto de Compras, y como el presupuesto de compras se elabora sin incluir IVA, para cancelar proveedores es necesario agregarle la tasa correspondiente al IVA vigente, dado que a los proveedores se les cancela con el impuesto al valor agregado (IVA) incluido.

El Presupuesto de Pago a Proveedores es un presupuesto de flujos, y representa la obligación que tiene la empresa con aquellos a quienes les adquiere sus mercaderías, materias primas, materiales, etc.

A continuación, se revisarán algunos presupuestos de flujos, que nacen a partir de los presupuestos estudiados anteriormente, y que representan compromisos de pago para la organización. Éstos serán utilizados en la creación del presupuesto maestro, y en la realización del Balance Proyectado y el Estado de Resultado Proyectado. Se estudiará principalmente el Presupuesto al Valor Agregado y Presupuesto de pago de PPM.

CLASE 02

1.6 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado

El presupuesto de Impuesto al Valor Agregado, corresponde a un presupuesto de flujos, que indica la necesidad de dinero para enterar en arcas fiscales el saldo de este impuesto.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario disponer de algunos antecedentes, los cuales se revisarán a continuación:

- IVA crédito a favor de la empresa, proveniente del mes anterior, si es que existiera.
- Débito fiscal producido por las ventas presupuestadas en el período.
- Crédito fiscal originado por las compras presupuestadas para el período.
- El valor de la Unidad Tributaria Mensual (UTM) del período en el que debería realizarse el pago.

Observaciones:

Es necesario recordar que el IVA:

1) Se cancela el día 12 del mes siguiente a aquel en que se genera. Y en el caso que éste corresponda a un día inhábil, se trasladará al día hábil siguiente.

2) No solo corresponde a la compra de existencias, sino que también corresponde al de las compras de activo fijo y gastos que son facturados a nombre de la empresa.

- Procedimiento de cálculo:

A continuación, se analizarán los pasos que deben ser seguidos para llevar a cabo el cálculo del presupuesto de IVA.

Primer Paso	Actualizar el saldo del crédito fiscal, si es que lo hubiera, por el valor de la UTM del mes en que se está declarando.
Segundo Paso	Agregar a la actualización anterior la suma del crédito fiscal de las compras del mismo período.
Tercer Paso	Se debe restar el débito fiscal de las ventas del período.

Es importante analizar lo planteado a través de un ejemplo.

Ejemplo

Una empresa le entrega los siguientes antecedentes para realizar la declaración de IVA del mes de febrero, que será pagada el 12 del mes siguiente:

Antecedentes:

a) Remanente de IVA a favor de la empresa 16,4 UTM.

b) Ventas Netas Presupuestadas para los tres meses siguientes:

Febrero	Marzo	Abril
$ 2.000.000	$ 3.500.000	$ 2.800.000

c) Compras Netas Presupuestadas para los tres períodos siguientes:

Febrero	Marzo	Abril
$ 1.900.000	$ 500.000	$ 2.800.000

d) Valor de UTM:

Febrero	$ 24.000
Marzo	$ 24.200
Abril	$ 24.400
Mayo	$ 24.600

e) Tasa Vigente de Impuesto al valor agregado: 19%

Desarrollo Ejemplo:

Remanente en febrero 16,4 UTM x 24.200 (UTM marzo)	=	396.880
Compras Netas de febrero $ 1.900.000 x 19%	=	361.000
Ventas Netas de febrero $ 2.000.000 x 19%	=	(380.000)
IVA a declarar al 12 de marzo (Remanente)	=	377.880
Remanente en UTM $ 377.880/24.200	=	15,61
Remanente en marzo 15,61 UTM X 24.400	=	380.884
Compras Netas Marzo $ 500.000. x 19%	=	95.000
Ventas Netas Marzo $ 3.500.000 x 19%	=	(665.000)
IVA a declarar al 12 de abril		$ 189.116
Remanente		0
Remanente Abril		0
Ventas netas Abril $ 2.800.000 x 19 %	=	532.000

Compras netas de abril $ 2.800.000 x 19%	=	(532.000)
IVA a declarar al 12 de mayo	=	0
Remanente	=	0

Presupuesto de Pagos de IVA:

Marzo	Abril	Mayo
$ 0	$ 189.116	$ 0

El ejercicio muestra que en el mes de marzo al existir remanente, éste se acumula para el próximo mes, por lo tanto no hay pago de IVA. Este crédito fiscal que quedó a favor de la empresa se consume al mes siguiente, ya que las ventas netas de marzo son muy superiores a las compras netas del mismo mes, lo que hace que se utilice todo el remanente, el cual aún así no alcanza a cubrir todo el débito fiscal, razón por la cual se debe pagar IVA por las ventas de ese mes ($189.116), suma que será declarada y pagada el día 12 del mes siguiente. Las ventas netas de abril y las compras netas de este mismo mes fueron iguales, lo que hace que no exista ni remanente, ni cancelación por concepto de IVA.

1.7 Presupuesto de Pagos Provisionales Mensuales

Al igual que el IVA, el presupuesto de PPM se deriva del presupuesto de ventas, ya que los pagos provisionales mensuales corresponden a un porcentaje de las ventas netas, que tenga la empresa durante el mes, este porcentaje dependerá de la carga tributaria que tenga la empresa y de que no haya declarado pérdidas en el ejercicio anterior o en el último trimestre

Para elaborar un presupuesto de PPM se requiere de los siguientes antecedentes:

- La venta neta del período histórico inmediatamente anterior al presupuestario.
- El porcentaje a aplicar para el cálculo de PPM.
- El presupuesto de ventas.

Ejemplo

La empresa “Sana” entrega los siguientes antecedentes para realizar el presupuesto de PPM.

a) Tasa de PPM 1,5%.

b) Ventas netas del mes de febrero $ 2.000.000.

c) Presupuesto de Ventas:

Marzo	Abril	Mayo
$ 1.600.000	$ 2.600.000	$ 1.800.000

Desarrollo Ejercicio:

Presupuesto de PPM:

2.000.000x 1.5% 1.600.000x 1.5% 2.600.000x 1.5% 1.800.000x 1.5%

	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1,5% ventas netas	$ 30.000	$ 24.000	$ 39.000	$ 27.000

Realice ejercicios n° 1 al 9

CLASE 03

1.8. Presupuesto de Gastos

Es preciso recordar que los gastos de una empresa son necesariamente resultados, sin embargo, algunos gastos son a la vez un flujo, en cambio otros solamente representan un resultado.

Por ejemplo

La cuenta de luz es un gasto y a la vez un flujo, pues representa un desembolso, en cambio las depreciaciones son solamente un resultado, ya que no se requiere hacer un desembolso para el registro de éste.

Cuando un gasto es considerado un flujo y un resultado, se da el caso que no siempre ambos aspectos son en el mismo momento del tiempo. Es el caso de las leyes sociales, las cuales son un gasto en el mes que se generan, suponga junio, pero solamente se transforman en un flujo cuando se cancelan el día 10 del mes siguiente, en este caso julio.

También se puede dar el caso que los gastos sean cancelados en forma anticipada, como suele suceder con los contratos de arriendo o los seguros.

Antes de elaborar un Presupuesto de Gastos, se analizarán algunas consideraciones.

- Los gastos deben presentarse en forma conjunta con el plan de ventas.
  Los gastos administrativos son todos aquellos gastos que permiten el normal funcionamiento de la empresa.

- Todo gasto realizado por la dirección debe identificarse y planearse con algún jefe de área, él será el responsable de planear los gastos y controlarlos. Es decir, los presupuestos de gastos se pueden hacer por divisiones, sucursales o áreas de la empresa, conocidos como centros de gastos o centros de responsabilidad.

- Se pueden realizar presupuestos de gasto por departamentos, los cuales deben ser sometidos a aprobación de los directores.

- Los gastos financieros, generalmente se presupuestan una vez realizado el presupuesto de caja.

Los gastos son elementos que componen el resultado de una empresa. Pero a la vez son un flujo, con excepción de la depreciación[3], que sólo representa un resultado.

Los servicios básicos son gastos de resultado y a la vez son de flujo, porque al cancelarse se transforma en flujo. En cambio, como se dijo anteriormente los gastos no necesariamente representan un desembolso para la empresa (como es el caso de la depreciación).

Es importante determinar el período que afecta, ya que lo que es gasto de un mes, será egreso del próximo mes. Así como también existen gastos que se cancelan anticipadamente, correspondiendo a gastos de los meses siguientes, se tienen como ejemplos los arriendos anticipados pagados una vez al año, pero que involucran a todos los meses, esto pasa con seguros, publicidad, entre otros.

El esquema del presupuesto de gastos, va a depender del plan de cuentas que tenga la empresa.

[3] En contabilidad, proceso para asignar de forma sistemática y racional el costo de un bien de capital a lo largo de su periodo de vida

1.8.1. Antecedentes a considerar antes de la preparación de un Presupuesto de Gastos

Para comenzar a elaborar un presupuesto de gastos, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Se deben conocer los gastos anticipados y que se encuentren activados.
- Gastos de períodos anteriores que estén por pagar y que se encuentren aprovisionados en el pasivo circulante.
- Los gastos que se encuentran asociados al ingreso.
- Los gastos que se encuentran asociados al período.
- Los gastos de características poco comunes, de origen esporádico.
- Los gastos que no requieren desembolso.
- La oportunidad en que se efectua cada desembolso asociado a un gasto.

A continuación, se revisará un ejemplo de Presupuesto de Gastos, desde el punto de vista del resultado.

Ejemplo de Presupuesto de Gastos desde el punto de vista del resultado.

Antecedentes.

a) Presupuesto de Ventas:

Octubre	Noviembre	Diciembre
$ 400.000	$ 510.000	$ 480.000

b) Saldos balance al 30 de septiembre:

Impuestos Retenidos : $ 3.200.
Leyes Sociales : $ 12.649.

c) Honorarios:

Octubre	Noviembre	Diciembre
$ 15.000	$ 12.000	$ 21.000

d) Sueldos:

Sueldos Brutos $ 80.000 mensual.
Retención salud, AFP 18%
Exento Impuesto único

e) Comisiones de Vendedores:

15% sobre ventas netas.
Retención salud, AFP 18%

f) Depreciación:

Activo Fijo, $ 7.000, mensuales.

g) Luz y Timbres:

$ 10.000 mensuales

h) Patente:

Patente anual pagada en marzo $ 80.000, amortizada anualmente.

i) Seguros:

$ 21.000, trimestrales pagados en enero, abril, julio y octubre.

Desarrollo:

Comisiones: 60.000
(+) Sueldos: 80.000
140.000 x18%

400.000x15%

510.000x15%

480.000x15

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comisiones	60.000	76.500	72.000
Sueldos	80.000	80.000	80.000
Leyes sociales 18% sueldo y comisiones	25.200	28.170	27.360
Depreciaciones	7.000	7.000	7.000
Luz y Teléfono	10.000	10.000	10.000
Patentes	6.667	6.667	6.667
Seguros	7.000	7.000	7.000
Honorarios	15.000	12.000	21.000
Presupuesto de Gastos	$210.867	$227.337	$231.027

80.000/12

21.000/3

Es de gran importancia determinar el período que afecta, ya que lo que es gasto de un mes, será egreso del próximo mes. Así como también existen gastos que se cancelan anticipadamente, correspondiendo a gastos de los meses siguientes, se tienen como ejemplos los arriendos anticipados pagados una vez al año, pero que involucran a todos los meses, esto pasa con seguros, publicidad, entre otros.

A continuación se analizará un presupuesto de gastos desde el punto de vista del desembolso. Para realizar el ejemplo se tomarán los mismos datos del caso anterior

Desarrollo: Presupuesto de Desembolso de Gastos

Cálculos

a)

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sueldos Brutos	80.000	80.000	80.000
18% leyes sociales	14.400	14.400	14.400
	$ 65.600	$ 65.600	$ 65.600

b)

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Honorarios	15.000	12.000	21.000
10% ret. Impto. único	1.500	1.200	2.100
Honorarios Líquidos	$ 13.500	$ 10.800	$ 18.900

c)

400.000x15%

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comisiones	60.000	76.500	72.000
18% leyes sociales	10.800	13.770	12.960
Total Comisiones	$ 49.200	$ 62.730	$ 59.040

d) Leyes Sociales.

	Octubre	Noviembre	Diciembre
18% Comisiones	10.800	13.770	12.960
18% Sueldos	14.400	14.400	14.400
Total Leyes Sociales	$ 25.200	$ 28.170	$ 27.360

e) Presupuesto de Gastos según desembolsos

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comisiones	49.200	68.820	59.040
Sueldos	65.600	65.600	65.600
Leyes sociales 18% sueldo y comisiones	25.200	28.170	27.360
Luz y Teléfono	10.000	10.000	10.000
Seguros	21.000	0	0
Honorarios	13.500	10.800	18.900
Total Desembolsos	$184.500	$ 183.390	$180.900

Como se puede observar la principal diferencia entre el presupuesto de gastos y el presupuesto de desembolsos por gastos radica en el momento en que realmente se efectúa el desembolso.

Realice ejercicios n° 10 al 12

CLASE 04

2. PRESUPUESTO DE CAJA.

El presupuesto de caja representa la integración de los demás presupuestos de flujos ya estudiados, debido a que su propósito es proyectar a través del tiempo los movimientos de dinero disponible presupuestados, ya sea en las entradas o en los desembolsos.

Dentro de los principales objetivos que persigue el presupuesto de caja, se pueden encontrar:

- Establecer la probable posición de caja al final de cada período.
- Coordinar el efectivo con el capital de trabajo, los ingresos por ventas, los gastos, las inversiones y los pasivos.
- Determinar si existe superávit o déficit de efectivo por períodos.
- Determinar las necesidades de financiamiento, o determinar el efectivo ocioso para realizar posibles inversiones.
- Establecer un piso firme y sólido de vigilancia continua de la posición de caja.

La periodicidad con que se puede realizar este tipo de presupuestos dependerá de la de gestión que la organización desee realizar, utilizando este tipo de presupuestos como una herramienta de control. Es así como se pueden realizar presupuestos de caja en forma diaria, semanal, quincenal, mensual, entre otras.

Si se observa el presupuesto de caja como una herramienta de control, también se puede mirar como una herramienta de coordinación con las demás funciones de la organización, ya sea con compras, cobranzas, remuneraciones, entre otras. Al disponer de información global cada uno de los responsables de las distintas funciones puede captar la importancia de cumplir sus metas propuestas, en lo relativo a los montos y a los plazos establecidos.

Al momento de preparar un presupuesto de caja se puede aprovechar para hacer una planificación de pagos de acuerdo al disponible, es decir, si se observa que durante un mes se tienen excedentes de caja y al mes siguiente se tiene un exceso de pagos, existe la posibilidad de planificar el pago anticipado de algunas facturas, existiendo la posibilidad de aprovechar descuentos por pronto pago que pueda ofrecer el proveedor.

Un presupuesto de caja bien elaborado muestra la existencia de superávit y de déficit de tesorería esperados, con estos antecedentes se pueden definir políticas de financiamiento a corto plazo o de inversión en "cuasi dinero"[4], precisamente el presupuesto de caja más políticas financieras de corto plazo constituyen el denominado presupuesto maestro.

Un ejemplo de "cuasi dinero" puede ser un depósito a corto plazo, ya que, el dinero de éste se puede retirar dejando sólo un pequeño monto dentro, sin perder derecho a los intereses pactados. Por el contrario, no cae dentro de este concepto la inversión en acciones, debido a que para venderlas se requiere de un cierto plazo, el que depende incluso de que haya o no interesados en adquirirlas.

2.1. El Presupuesto de Efectivo, versus el Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra las entradas y desembolsos de efectivo realizados durante el último ejercicio contable, confeccionado a partir de los antecedentes que entregan los estados financieros, y de tal forma se obtiene la información en relación a los flujos reales obtenidos y sus aplicaciones. En teoría se compone de las mismas partidas que el presupuesto de caja con la diferencia que el estado de flujo de efectivo es histórico y el presupuesto de caja es proyectado, además el estado de flujo de caja incluye las políticas financieras de corto plazo aplicadas y el presupuesto de caja no las incluye.

2.2. Organización de las tareas a través del tiempo

Como el presupuesto de caja reúne todo el proceso presupuestario, se hace necesario organizar a través del tiempo los diferentes pasos que en este proceso se desea seguir, desde los pronósticos de ventas hasta el presupuesto de caja, para que de esta forma la información presupuestaria preste la utilidad necesaria para la toma de decisiones y para el control.

Para organizar las tareas a través del tiempo es necesario hacer un listado de todas las tareas que se pretende realizar, dándoles un orden lógico, determinar cuáles se pueden realizar en forma simultánea y cuáles no son prerrequisitos de las otras, debe determinar además quien es el responsable de cada etapa a realizar. Para llevar a cabo esta etapa de organización de las tareas de efectivo, se debe sacar provecho de las experiencias de años anteriores, incorporándole ciertamente los nuevos aspectos propios del período a presupuestar.

Una vez determinados los pasos a seguir se deben definir las distintas fuentes que proveerán de información necesaria para que cada etapa respectiva se pueda cumplir. Se debe incluir además a cada etapa la estimación del tiempo probable para ser cumplido.

[4] Este concepto se refiere a aquellos medios de inversión temporales que, ofreciendo alguna rentabilidad, tienen la característica de poseer liquidez casi inmediata, estando disponibles cuando la empresa los necesite.

Ejemplo:

Una empresa establece los siguientes pasos lógicos a seguir, en la elaboración del presupuesto de caja.

Etapas:

1. Preparación del presupuesto de cobranzas 5 semanas
2. preparación del presupuesto de ingresos no operacionales 2 semanas.
3. Preparación del presupuesto de pagos a proveedores 6 semanas.
4. Preparación del presupuesto de gastos 6 semanas.
5. Preparación del presupuesto de pagos financieros 3 semanas.
6. Revisión de los presupuestos de flujo 2 semanas.
7. Elaboración del presupuesto de caja 3 semanas.
8. Discusión y evaluación final 4 semanas.

Organización de las tareas a través del tiempo

Meses	Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa 1	X	X	X	X	X							
Etapa 2			X	X								
Etapa 3		X	X	X	X	X	X					
Etapa 4		X	X	X	X	X	X					
Etapa 5				X	X	X						
Etapa 6								X	X			
Etapa 7								X	X	X		
Etapa 8									X	X	X	X

CLASE 05

2.3. Antecedentes necesarios para elaborar un Presupuesto de Caja.

Para elaborar un presupuesto de caja se debe contar, a lo menos, con los siguientes antecedentes.

- Saldo inicial de tesorería del último período histórico.
- Presupuesto de Cobranzas.
- Presupuesto de pago a proveedores.
- Presupuesto de gastos desde el punto de vista del flujo, incluyendo remuneraciones.
- Presupuestos de pagos de préstamos de acreedores.

- Política de pagos de dividendos o de retiros de los socios.
- Información sobre ingresos no operacionales.
- Información sobre desembolsos no programados o anticipos.

2.4. Pasos a seguir en la preparación de un Presupuesto de Caja.

A continuación, se enumerarán los pasos a seguir en la preparación de un presupuesto de caja.

Pasos a Seguir	Instrucciones
Primer Paso	Recopilar todos los presupuestos de flujos.
Segundo Paso	Chequear que los presupuestos de flujos se encuentran elaborados en base a las mismas distribuciones de tiempo que se desea aplicar el presupuesto de caja.
Tercer Paso	Hacer una separación de los presupuestos de flujos, entre aquellos que representan una entrada de efectivo y los que representan desembolsos.
Cuarto Paso	Disponer del saldo histórico de disponible actualizado al comienzo del período presupuestado.
Quinto Paso	Elaborar el presupuesto de entradas, en este caso se toma como antecedentes el saldo inicial que tiene caja, entradas por cobranzas realizadas, entradas no operacionales, entre otras, asignándolas en los períodos de tiempo que correspondan.
Sexto Paso	Preparar el presupuesto de desembolsos, en este caso se toman los antecedentes de presupuestos de pagos a proveedores, presupuesto de pago de IVA y de PPM, presupuestos de gastos según el flujo presupuesto de pagos a acreedores e instituciones financieras, presupuesto de retiros o dividendos.
Séptimo Paso	Se debe aplicar la política de saldos iniciales para cada período.

Octavo Paso	Determinar el déficit o el superávit de cada período.

- Metodología para determinar Déficit o Superávit de cada período

Período 1:

Saldo inicial histórico.
Más : Total entradas del período.
Menos: Total desembolsos del período.
Menos: Saldo inicial del período siguiente, según política definida.

= Déficit o Superávit del Período

Período 2 y siguientes:

Saldo inicial del período, según política definida.
Más : Entradas del período
Menos: Desembolsos del período.
Menos: Saldo inicial del período siguiente según política.

= Déficit o Superávit

2.5. Ejercicio

Una empresa se encuentra preparando su presupuesto de caja para los meses de octubre, noviembre y diciembre de la empresa.

Para la elaboración del presupuesto de caja cuenta con los siguientes antecedentes:

a) Presupuesto de Ventas presentado por el gerente general:

Octubre	Noviembre	Diciembre
$ 50.000.000	$ 75.000.000	$ 60.000.000

b) La tasa de impuesto al valor agregado es de 19%.

c) Todas las ventas se hacen exclusivamente al contado.

d) El costo de ventas corresponde en promedio a un 60% sobre las ventas.

e) Los pagos a proveedores se hacían en el mismo mes que se compraba.

f) La compañía tenía política de no mantener inventarios finales.

g) El saldo de efectivo al 30 de septiembre se estimaba en $ 25.000.000, al 12 de octubre debe pagar la suma de $ 3.500.000 por concepto de IVA.

h) Los gastos presupuestados según el pago son los siguientes:

Octubre	Noviembre	Diciembre
$ 27.150.000	$ 23.900.000	$ 26.850.000

i) En el presupuesto de pagos a acreedores e instituciones financieras solamente aparecería en el mes de octubre la amortización de la última cuota de un préstamo del Banco ABC POR $ 9.000.000.

j) Se espera pagar en dividendos la suma de $ 3.000.000 en el mes de noviembre.

k) Existen ingresos no operacionales por arriendo de varios departamentos y locales comerciales, lo que representa una suma fija mensual de $ 1.200.000.

Desarrollo Ejercicio:

1.- Presupuesto de Cobranza.

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	50.000.000	75.000.000	60.000.000
19% IVA	9.500.000	14.250.000	11.400.000
Cobranza	$ 59.500.000	$ 89.250.000	$ 71.400.000

2.- Presupuesto Costo de Venta, Pago a Proveedores:

50.000.000X60%

75.000.000X60%

60.000.000X60%

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo de Ventas	30.000.000	45.000.000	36.000.000
19% IVA	5.700.000	8.550.000	6.840.000
Pagos a Proveedores	$ 35.700.000	$ 53.550.000	$ 42.840.000

3.- Presupuesto Pago de IVA por período:

	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA Débito		9.500.000	14.250.000
IVA Crédito		(5.700.00)	(8.550.000)
Pagos de IVA	$ 3.500.000	$ 3.800.000	$ 5.700.000

4.- Presupuesto de Caja:

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	25.000.000	7.350.000	16.550.000
Cobranzas	59.500.000	89.250.000	71.400.000
Otros Ingresos	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total Entradas	$ 85.700.000	$ 97.800.000	$ 89.150.000
Desembolsos:			
Pagos a Proveedores	35.700.000	53.550.000	42.840.000
Pagos Financieros	9.000.000		
Pagos de IVA	3.500.000	3.800.000	5.700.000
Gastos Generales	27.150.000	23.900.000	26.850.000
Dividendos	3.000.000		
Total Desembolsos	$ 78.350.000	$ 81.250.000	$ 75.390.000
Saldo Final	$ 7.350.000	$ 16.550.000	$13.760.000

Realice ejercicios n° 13 al 17

CLASE 06

3. PRESUPUESTO MAESTRO

El Presupuesto maestro delimita el final del proceso presupuestario, ya que, es el último presupuesto que se elabora. Este presupuesto se origina como resultado de la aplicación de las políticas de administración financiera de corto plazo.

Cuando se hace alusión a que es el último presupuesto no se refiere a que es la última etapa del proceso, sino que se refiere a que es el último presupuesto que se elabora, ya que la fase siguiente es la realización de los estados de resultado proyectados, que en sí no constituyen un presupuesto, ya que representan estados de resultados presupuestados.

Las organizaciones deben tener una eficiente Administración Financiera, ya que ésta es quien define la forma en que se asignarán los recursos, que generalmente son escasos, para satisfacer las necesidades que, como todos sabemos, son múltiples.

En la elaboración del presupuesto maestro nace un concepto de gran relevancia, la Administración Financiera a Corto Plazo, que consiste en captar y aplicar de forma óptima los diferentes recursos para que la organización alcance sus objetivos definidos, a través del desarrollo de sus operaciones. Estos objetivos son alcanzados principalmente a través de la eficiente administración del Capital de Trabajo[5].

Entre la captación de los recursos, y sus posibles aplicaciones, siempre ha existido un desfase en el tiempo, así se tiene que en varias ocasiones se tiene superávit de tesorería y en otras, déficit, para equiparar esta situación se necesita de políticas definidas. Los principales problemas que produce este desfase son, por el lado de los superávit se tiene recursos ociosos que deben ser aplicados rápidamente, y los déficit por su lado provocan demoras en los procesos lo que incide en costos adicionales para la organización.

3.1 Políticas de captación y de aplicación de Recursos Temporales

Ante la existencia de excedentes de caja, nace la necesidad de definir cuáles serán los medios en los cuales estos excedentes serán utilizados, siempre y cuando no se requieran en lo inmediato, evaluando en forma eficiente el costo de oportunidad[6]. Por el

[5] Que corresponde a la caja, las existencias, los proveedores y las cuentas por pagar.

[6] El costo de oportunidad es lo que se percibe o deja de percibir, al optar por una alternativa en vez de la otra.

contrario, cuando se observa un déficit de recursos, se debe establecer el modo de cubrir este déficit, en otras palabras establecer por qué fuentes de financiamientos optar.

3.1.1. Políticas de Aplicación

Las políticas de aplicación se dividen en:

- Plazo óptimo para mantener el superávit
- Monto del Superávit.
- Grado de certeza en las cobranzas.
- Situación en que se encuentre la economía.

A continuación, se analiza cada una de las políticas de aplicación de políticas temporales.

- Plazo óptimo para mantener el superávit

Cuando el superávit se mantiene más tiempo sin ser requerido en las operaciones de la organización, es mas probable optar a mejores medios de inversión, incluso se puede apartar del concepto de "cuasi dinero" que se revisa anteriormente, y optar por instrumentos en los que se obtenga mejor rentabilidad, como lo son la adquisición de bonos, compra de acciones, cuotas de fondos mutuos, entre otras.

Cuando el plazo de mantención del superávit es corto, entendiendo por corto, sólo algunos días, es mucho más probable una negociación de alguna tasa de captación directamente con alguna institución financiera.

- Monto del Superávit

Cuando se tienen montos demasiados pequeños, éstos son poco aptos para negociar directamente con instituciones financieras, ya que incluso el costo financiero-administrativo en una inversión temporal, pudiese ser más grande que la rentabilidad que se desea obtener, para lo que se hace necesario definir el monto mínimo a partir del cual vale la pena, para la organización invertir. Por el contrario, montos grandes favorecen la obtención de mejores tasas para la inversión.

- Grado de certeza en las cobranzas

El superávit temporal de caja puede ser invertido en cuasi dinero cuando exista un nivel razonable de seguridad de que las cobranzas presupuestadas se cumplirán a cabalidad, ya que en ocasiones la utilización del superávit puede originar un déficit no planificado.

Entre algunos aspectos que le dan el grado de certeza a las cobranzas se tienen:

- La calidad de la cartera de clientes.
- Antecedentes históricos.
- La multiplicidad de la cartera de clientes.
- La responsable elaboración de un presupuesto de cobranzas.
- La situación actual de la economía.

En ocasiones es favorable introducir a la política de disposición de los excedentes temporales de caja un criterio similar al que se utiliza en los stock de seguridad, es decir no invertir el total del superávit, sino que dejar un porcentaje de éste para cubrir probables variaciones en las entradas de caja que se habían presupuestado.

- Situación actual de la economía

Si en la economía global existe un exceso de liquidez en los mercados financieros, las tasas de captación suelen bajar y disminuye el interés por captar recursos a corto plazo, sino que prefieren colocar dinero. Bajo estas condiciones, la inversión en cuasi dinero no ofrece ningún atractivo para las empresas, ya que como se dijo anteriormente, el costo financiero-administrativo de realizar la inversión puede llegar a sobrepasar la escasa rentabilidad a obtener, siendo mucho más conveniente en este tipo de situaciones efectuar otros tipos de operaciones, como por ejemplo, pagar anticipadamente a proveedores, obteniendo de esta forma descuentos financieros por pronto pago, o haciendo compras de existencias en grandes cantidades, obteniendo descuentos por volumen. En otras palabras, no hacer inversiones temporales sino que dar un uso más permanente al superávit.

Por el contrario, si la situación en los mercados financieros es la falta de liquidez, es probable acceder a buenas tasas por la inversión en cuasi dinero, pero a su vez aumenta el riesgo de retraso en las cobranzas por lo que se aconseja no invertir la totalidad del superávit, sino que sólo un parte de éste.

3.1.2. Políticas de Captación

Al ser enfrentados a un déficit de caja, se deben tener en cuenta tres elementos básicos, ellos son, desde cuándo se produce el déficit, cuál es el monto de éste y cuándo se generará el superávit para poder cubrirlo. Estos tres elementos se deben definir con la anticipación necesaria que permita tranquilidad para evaluar las diferentes alternativas que entregan las diferentes instituciones financieras.

A continuación, se entregarán algunos tipos de soluciones para hacer frente al déficit de caja, enfatizando en que no siempre la mejor solución es solicitar un préstamo o usar la línea de crédito.

- Soluciones Financieras.

Estas situaciones se refieren a la obtención de créditos a corto plazo, al uso de la línea de crédito, o de un sobregiro automático para poder hacerle frente al déficit, en otras palabras se pretende utilizar recursos prestados. Este tipo de financiamiento tiene un costo asociado que es la tasa de interés explícita que se paga, teniendo en cuenta el ahorro de impuesto.

Ejemplo, si la tasa de interés es de un 4% mensual y la tasa de impuesto de primera categoría es de 17% el costo real del préstamo para la empresa es:

Interés explícito x (1 – Tasa de Impuesto)	=	Costo Real Financiamiento
0.04 x (1- 0,17)	=	0,033 o sea

3,3% sería el costo real de financiamiento.

- Soluciones Comerciales.

Este tipo de soluciones consiste en sacar provecho de las políticas de compra o de venta para aminorar el déficit, esto se puede dar aprovechando de mejor forma las entradas o modificando las salidas.

El costo real de las soluciones comerciales es más difícil de estimar, ya que hay un costo explícito que puede ser la tasa de descuento por pronto pago ofrecida o los intereses que cobra el proveedor por la prórroga concedida. Existen otros factores importantes como lo son la incidencia del IVA, los efectos promocionales, la mejor rotación de las existencias o de deudores, liberar la capacidad de bodega, funcionar a mayores niveles de capacidad, entre otras.

- Soluciones de Planificación

Las necesidades de soluciones de planificación nacen cuando el déficit de tesorería ya no es temporal, sino que se hacen reiterados, lo que indica que la empresa está ubicada en un nivel operacional en el cual ya no puede funcionar.

Las soluciones de planificación involucran la revisión del plan estratégico de la empresa y modificarlo, confeccionando los presupuestos nuevamente a partir de una nueva estrategia.

Las soluciones de planificación involucran decisiones importantes, tales como hacer modificaciones a la planta del personal, cerrar algunas unidades de la empresa, definir

inversiones, hacer aumentos de capital, en otras palabras se pretende transformar la empresa para que vuelva a ser un proyecto factible.

En el caso de las soluciones de planificación no existe un costo relacionado, ya que en cada decisión que se tome está en juego la sobrevivencia de la organización.

Realice ejercicios n° 19 al 22

CLASE 07

4. BALANCE PROYECTADO Y ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Como ya es sabido los presupuestos son la cuantificación de los planes de acción en un horizonte determinado. Bajo esta premisa se hace necesario entonces poder definir la situación de la empresa al término de dichos planes y así de esta forma probar si han logrado los objetivos propuestos en el plan estratégico, para así llevar a la empresa a una situación futura, mejor que la que se encuentra en estos momentos.

El contar con este tipo de estados financieros proyectados permite a la organización poder evaluar de mejor forma el cumplimiento de las metas fijadas y la posición financiera en la que quedaría la organización.

4.1 Elaboración de Estados Financieros Proyectados

Para elaborar los estados financieros proyectados se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

Primer Paso:

Como primer paso, se debe contar con que contablemente todo lo presupuestado ya ha sucedido, y así se toma como posición inicial el último balance histórico de la empresa.

Segundo Paso:

Se debe agregar todo el movimiento presupuestado y de esta forma se llega al balance proyectado y al estado de resultado proyectado.

Como se puede observar, no es una dinámica muy difícil, ya que se toma como base el balance general del año anterior, al cual se le incorporan todos los movimientos originados

por los presupuestos realizados, de compras, ventas, cobranzas, pagos a proveedores, gastos, entre otros, usándolos como si estas operaciones se hubiesen realizado realmente, y posteriormente se procede a preparar el Balance Proyectado y el Estado de Resultado Proyectado, que la única diferencia que tiene con los Estados financieros normales, es que se basa en datos presupuestados.

Como principal conclusión se debe señalar, que el balance histórico debe corresponder con el inicio del período presupuestado, ya que no deben existir lagunas de tiempo. Además, es necesario que estén presupuestadas todas las actividades de la organización, ya que si sólo existen algunos presupuestos éstos no son suficientes para la realización de Estados Financieros Proyectados.

Esquema N° 1: Obtención del Saldo Proyectado

	Saldo Contable al inicio del período presupuestario
Mas	: Cargos presupuestados
Menos	: Abonos presupuestados
=	: Saldo Proyectado al término del período presupuestario

Ejemplo:

Una empresa realiza el presupuesto del primer semestre del próximo año, y se tienen los siguientes antecedentes:

a) Saldo de cuentas por cobrar al 31 de diciembre $ 200.000.

b) Presupuesto de ventas al crédito, (IVA incluido)

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
$ 300.000	$ 400.000	$ 160.000	$ 180.000	$ 200.000	$ 120.000

c) Cobranzas Presupuestadas:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
$ 160.000	$ 320.000	$ 410.000	$ 160.000	$ 180.000	$ 200.000

Desarrollo Ejercicio:

Determinación del Saldo Proyectado de Cuentas por Cobrar:

Saldo contable al 31 de diciembre	$ 200.000.
300.000+400.000+160.000+180.000 +200.000+120.000= $ 1.360.000	
Más : Ventas al crédito presupuestadas meses de enero Febrero, marzo, abril, mayo y junio	$ 1.360.000.
160.000+320.000+410.000+160.000 +180.000+200.000= $ 1430.000	
Menos: Cobranzas Presupuestadas de enero, febrero, marzo, Abril, mayo y junio.	$(1.430.000)
Saldo Proyectado al 30 de junio	$ 130.000

Este esquema se emplea para cada uno de los ítems del plan de cuentas, cuadrándose con la cuenta de resultados, si es que los presupuestos están bien elaborados,

que además debe coincidir como diferencia entre activos y pasivos y el patrimonio, como entre las partidas de ingresos y de gastos.

En el caso de que existan diferencias, indica que alguno de los presupuestos está mal elaborado, o tienen errores de cálculo, ya que al igual que en la contabilidad, se debe mantener el principio de la partida doble.

Para el caso de las cuentas de resultado proyectadas el procedimiento consiste en la acumulación, ya que estas cuentas presentan totales por períodos, así como por ejemplo las ventas proyectadas será el total de las ventas presupuestadas, el costo de ventas proyectado será el total de los costos de ventas presupuestados, etc.

Ejemplo:

El Director del Supermercado "Charly Tango", entrega los siguientes antecedentes, para realizar el Balance Proyectado al 31 de marzo próximo. Los antecedentes son los siguientes:

a) Balance al 31 de Diciembre:

Activos		Pasivos y Patrimonio	
Caja	10.000	IVA por Pagar	36.310
Cheques Protestados	24.000	Proveedores	220.530
Existencias	144.380	Arriendos por Pagar	8.000
Activo Fijo	1.200.000	Leyes Sociales por pagar	6.400
Seguros Anticipados	24.000	Impuesto Único por Pagar	480
		Capital	1.130.660
Total Activos	$ 1.402.380	Total Pasivos	$ 1.402.380

b) Los pronósticos de ventas de los encargados de pasillos son:

Enero	Febrero	Marzo	Abril
$ 260.000	$ 200.000	$ 360.000	$ 320.000

Continuación ejemplo

c) Impuesto al valor agregado (IVA) tiene una tasa del 19%.

d) Las ventas se realizan al contado, tanto en efectivo como en cheque, dado que la mayoría de ellos es con cheques, aparecen protestados aproximadamente un 5% del monto total, los que eran cobrados en el curso del mes siguiente.

e) Política de inventarios.
   - Stock mínimo de $ 50.000, más el 80% del costo de ventas del mes siguiente.

f) El margen de comercialización el de 35% sobre ventas promedio.

g) A fines del mes de diciembre se canceló una póliza de seguros contra robo, con una prima de $24.000 por los próximos 6 meses.

h) El activo fijo está compuesto por mesones, estanterías, vitrinas y máquinas registradoras, las cuales se deprecian en $10.000, mensuales.

i) Al 31 de diciembre queda un saldo de proveedores por $ 220.530, correspondiendo $60.230 a las compras del mes de noviembre y $ 160.300, corresponden al mes de diciembre. Todas las compras de mercadería se hacen con cheques, de igual valor a 30 y 60 días.

j) Paga comisiones a un vendedor por 5% sobre las ventas, el cual esta sujeto a 20% de leyes sociales y 5% de impuesto único.

k) Además tiene un repartidor al que le pagaba la suma de $ 20.000, exento de impuesto único, pero sujeto al 20% de leyes sociales.

l) El arriendo del local corresponde a $ 8.000, que se cancelan los días 10 de cada mes.

m) Se mantiene una caja de $ 10.000.

n) Tasa de impuesto a la renta vigente 17%.

Continuación ejemplo

Desarrollo Ejemplo:

1.- Presupuesto de Ventas:

Enero	Febrero	Marzo	Abril
$ 260.000	$ 200.000	$ 360.000	$ 320.000

2.- Ventas Brutas Esperadas.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
	260.000	200.000	360.000	320.000
19% IVA	49.400	38.000	68.400	60.800
	$ 309.400	$ 238.000	$ 428.400	$ 380.800

3.- Presupuesto de Cobranzas:

a)

	Enero	Febrero	Marzo
Ventas Esperadas	309.400	238.000	428.400
Menos:			
Protestos Esperados	15.470	11.900	21.420
	$ 293.930	$ 226.100	$ 406.980

309.400 x 5% | 238.000 x 5% | 428.400 x 5%

b) Presupuesto de recuperación de protestos:

Enero	Febrero	Marzo
24.000	15.470	11.900

Dato extraído del Balance

4.- Presupuesto de Compras de Existencias:

100 - 35

260.000x65%

130.000x80%+50.000

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Costo de Ventas	169.000	130.000	234.000	208.000
Inventarios Finales	154.000	237.200	216.400	
(-) Inventarios Iniciales	144.380	154.000	237.000	
Compras	$ 178.620	$ 213.200	$ 213.200	

Valor del balance

Inventario Final mes anterior

Inventario Final mes anterior

5.- Presupuesto de Pago a Proveedores:

a)

	Enero	Febrero	Marzo
Compras	178.620	213.200	213.200
IVA 19%	33.938	40.508	40.508
Compras Brutas	$ 212.558	$ 253.708	$ 253.708

b) Pagos a Proveedores:

160.300
2 unidades

	Enero	Febrero	Marzo
	80.150	80.150	126.854
	60.230	106.279	106.279
Pagos a Proveedores	$140.380	$186.429	$ 233.133

Compras del mes de noviembre ejercicio anterior

Continuación ejemplo

6.- Presupuesto de IVA:

a)

	Enero	Febrero	Marzo
Débitos	49.400	38.000	68.400
Créditos	33.938	40.508	43.016
	$ 15.462	($ 2.508)	$ 25.384

40.508+2.508

Por Remanente

b) Desembolsos por Pagos de IVA:

Enero	Febrero	Marzo
$ 36.310	$ 15.462	$ 0

7.- Presupuesto de Gastos según el resultado:

260.000x 5%

200.000x 5%

360.000x 5%

	Enero	Febrero	Marzo
Sueldos	20.000	20.000	20.000
Comisiones	13.000	10.000	18.000
Depreciación	10.000	10.000	10.000
Arriendo	8.000	8.000	8.000
Seguros	4.000	4.000	4.000
Total Gastos	$55.000	$ 52.000	$ 60.000

Continuación ejemplo

13.000 x 20% = 10.400
10.400 x 5% = (520)

8.- Presupuesto de Gastos Según el desembolso:

	Enero	Febrero	Marzo
Sueldos	16.000	16.000	16.000
Comisiones	9.880	7.600	13.680
Arriendo	8.000	8.000	8.000
Impuesto único	480	520	400
Leyes Sociales	6.400	6.600	6.000
Total Gastos	$ 40.760	$ 38.720	$ 44.080

9.- Presupuesto de Caja:

	Enero	Febrero	Marzo
Entradas:			
Saldo Inicial	10.000	110.480	111.439
Cobranzas	293.930	226.100	406.980
Cobranzas Chef. Protest.	24.000	15.470	11.900
Total Entradas	$ 327.930	$ 352.050	$ 530.319
Desembolsos:			
Proveedores	140.380	186.429	233.133
IVA	36.310	15.462	0
Gastos	40.760	38.720	44.080
Total Desembolsos	$ 217.450	$240.611	$ 277.213
Saldo del Mes	110.480	111.439	253.106
Saldo Final	$ 110.480	$111.439	$ 253.106

Continuación ejemplo

"Supermercados Charly Tango"

Balance al Proyectado al 31 de Marzo

Activos		Pasivo y Patrimonio	
Caja	253.106	Proveedores	380.562
Cheques Protestados	21.420	Prov. Impuesto Renta	20.400
Existencias	216.400	IVA	25.384
Activo Fijo	1.170.000	Leyes Soc. por Pagar	7.600
Seguros Anticipados	12.000	Impuesto único por Pagar	720
		Arriendos por Pagar	8.000
		Capital	1.130.660
		Utilidad del Trimestre	99.600
Total Activo	1.672.926		1.672.926

Activo Fijo Balance
(-) Depreciación

Estado de Resultado Proyectado Por el Período Enero a Marzo

Ventas del Período	$ 820.000
Costo de Ventas	533.000
Margen de Comercialización	$ 287.000
Gastos Generales	167.000
Utilidad antes de Impuesto	$ 120.000
Impuesto a la Renta	20.400
Utilidad después de Impuesto	$99.600

CLASE 08

5. CONTROL PRESUPUESTARIO

El Control Presupuestario corresponde a la vigilancia permanente, que por medio del presupuesto ejercerá la administración de una organización, poniendo principal atención a los aspectos y funciones de cada departamento en relación a las estimaciones realizadas previamente. De esta comparación entre las estimaciones previstas y los hechos reales se originarán los cambios que sea necesario efectuar en la política administrativa o en los procedimientos vigentes, con el fin de ajustarlos en lo posible, para alcanzar las metas propuestas.

Las indicaciones que se han otorgado con anterioridad han sido en relación a la elaboración de los presupuestos, pero por muy eficientes que se haya sido en la elaboración de éstos, el beneficio puede anularse si no se emplea la información para controlar las operaciones presupuestadas, es decir si no se emplea el control presupuestario.

Básicamente, el control presupuestario consiste en el análisis de las operaciones presupuestadas y la comparación metódica de éstas con las cifras presupuestadas, y de esta forma determinar un plan de acción respecto de las variaciones existentes.

La dirección de la organización tiene la responsabilidad de tomar las decisiones respecto de los cambios que se consideren necesarios llevar a cabo, según la orientación que pueda indicar el control por medio de los presupuestos. Es por esta razón que la dirección debe estar informada del resultado de las comparaciones periódicas que se realicen, para normar su criterio acerca de las causas que motivaron las variaciones, y efectuar las acciones que sean necesarias.

Si bien es cierto, los presupuestos se formulan para un período que normalmente es de un año, resultaría lógico esperar que transcurriera todo el año para comparar el presupuesto con los resultados obtenidos en la realidad y entonces ahí realizar los cambios que sean necesarios. Pero es necesario hacer las comparaciones en períodos más cortos, generalmente un mes, lo cual permitirá conocer cuales han sido las desviaciones de las operaciones efectuadas en un mes determinado en relación con las cifras presupuestadas.

Uno de los factores indispensables para lograr los mayores beneficios del control presupuestario, es la oportunidad de las operaciones que se efectúen. En relación a esto es necesario señalar la absoluta necesidad de que los registros de contabilidad se lleven actualizados, puesto que la contabilidad será la fuente de los datos relativos a las operaciones realizadas y el valor que éstos representan, es importante tener claridad en que existen además otros registros en los departamentos que tengan a su cargo las diferentes funciones de la empresa, registros que también proporcionan información respecto al volumen de las operaciones, la eficiencia alcanzada en comparaciones con los estándares señalados, entre otras, para que el responsable de una función o departamento puede darse cuenta de las posibles variaciones que se vayan presentando y tomar la acción inmediata al respecto. En relación a esto se puede señalar que es de gran importancia la rapidez con que

se hagan las comparaciones entre lo presupuestado y las operaciones realizadas y se ponga el resultado de dichas comparaciones a disposición tanto de la dirección de la empresa, como de los funcionarios o jefes de los distintos departamentos a que se refiere la información.

Los estándares y medidas de eficiencia deben ser establecidos por las personas más capacitadas por su experiencia para juzgar lo que debe considerarse como acciones aceptables. Los resultados reales obtenidos deben ser reportados por medio de una fuente distinta o independiente de quien preparó los estándares, es decir, deben ser proporcionados por el departamento de contabilidad. Será este departamento el que, por medio de reportes adecuados en cada caso, ponga en conocimiento a la dirección y a los responsables del cumplimiento del presupuesto con los resultados obtenidos. A través del uso de reportes, la dirección de la empresa se encuentra en posibilidades de planear y coordinar las actividades de las diferentes funciones para lograr óptimos resultados.

El control presupuestario se ha considerado en ocasiones como un aspecto o tipo de control contable. En una empresa pueden existir varios tipos de control contable, independiente del control presupuestario, pueden utilizarse estándares para medir la eficiencia de la mano de obra o del uso de materiales. En un departamento pueden implementarse medidas de control y en otros departamentos no adoptar estas medidas, o bien no existirá control sobre el total de los gastos sobre una función determinada de la empresa. Lógicamente este sistema de control parcial y escaso de uniformidad no puede incorporarse al plan general de la empresa.

Por todo lo comentado en los párrafos anteriores, se puede determinar que el Sistema de Control Presupuestario puede considerarse como el sistema de control más importante en la empresa, ya que proporciona medidas de eficiencia homogéneas para todas y cada una de las operaciones que se realizan en la empresa, tanto en volumen como en valor, permitiendo de esta manera la integración de un plan financiero general para la empresa, que se transformará en el fin principal de la organización que es la obtención de utilidades.

CLASE 09

5.1 Metodología

Como ya es sabido el control actúa después que una actividad ha sido planificada y ejecutada, por lo tanto, el control no es de mucha utilidad hacia el pasado, ya que lo hechos ya ocurridos no pueden ser modificados.

Por lo tanto el actuar de la administración se centra en el grupo humano, ya que es éste quien maneja todos los demás recursos y por lo tanto, el control actúa fundamentalmente sobre la acción de las personas. De esta forma se está vigilando el cumplimiento de actividades o tareas, que es lo que interesa fundamentalmente.

- Etapas a seguir en el control Presupuestario

A continuación, se estudiarán cada una de las etapas que se deben seguir en el control presupuestario.

1 Definir los objetivos de Control: se deben definir aquellos aspectos que por su naturaleza e importancia merecen ser controlados.

Por Ejemplo:

Conocer el rendimiento de los vendedores en forma general o por zonas, sobre todo cuando se pronostican las ventas

2 Resultados: se debe recolectar la información necesaria sobre el trabajo realizado, en cada área.

Por Ejemplo:

La distribución de ventas por vendedores, al momento de evaluar las ventas.

3 Medición: la medición consiste en evaluar a través de alguna unidad de medida los resultados obtenidos.

Por Ejemplo:

Saber claramente las ventas totales por vendedor, promedios de ventas semanales por vendedor, entre otras.

4 Comparación: comparar los indicadores anteriores con los indicadores o cifras que aparecen en el presupuesto, los cuales pasan a constituir el estándar o el patrón de medida para la comparación.

Por Ejemplo:

Las ventas del vendedor “1” aumentaron en un 60% de las ventas que se habían pronosticado, o que las ventas de una determinada zona disminuyeron en un 25%, entre ellas.

5 Evaluación y análisis de las desviaciones: se debe hacer un estudio de las magnitudes de las diferencias, sean estas positivas o negativas, respecto del patrón de medida. Este estudio está encaminado al descubrimiento de las causas que provocaron las desviaciones producidas en el período. En esta etapa deben plantearse y seleccionarse algunas hipótesis.

Por Ejemplo:

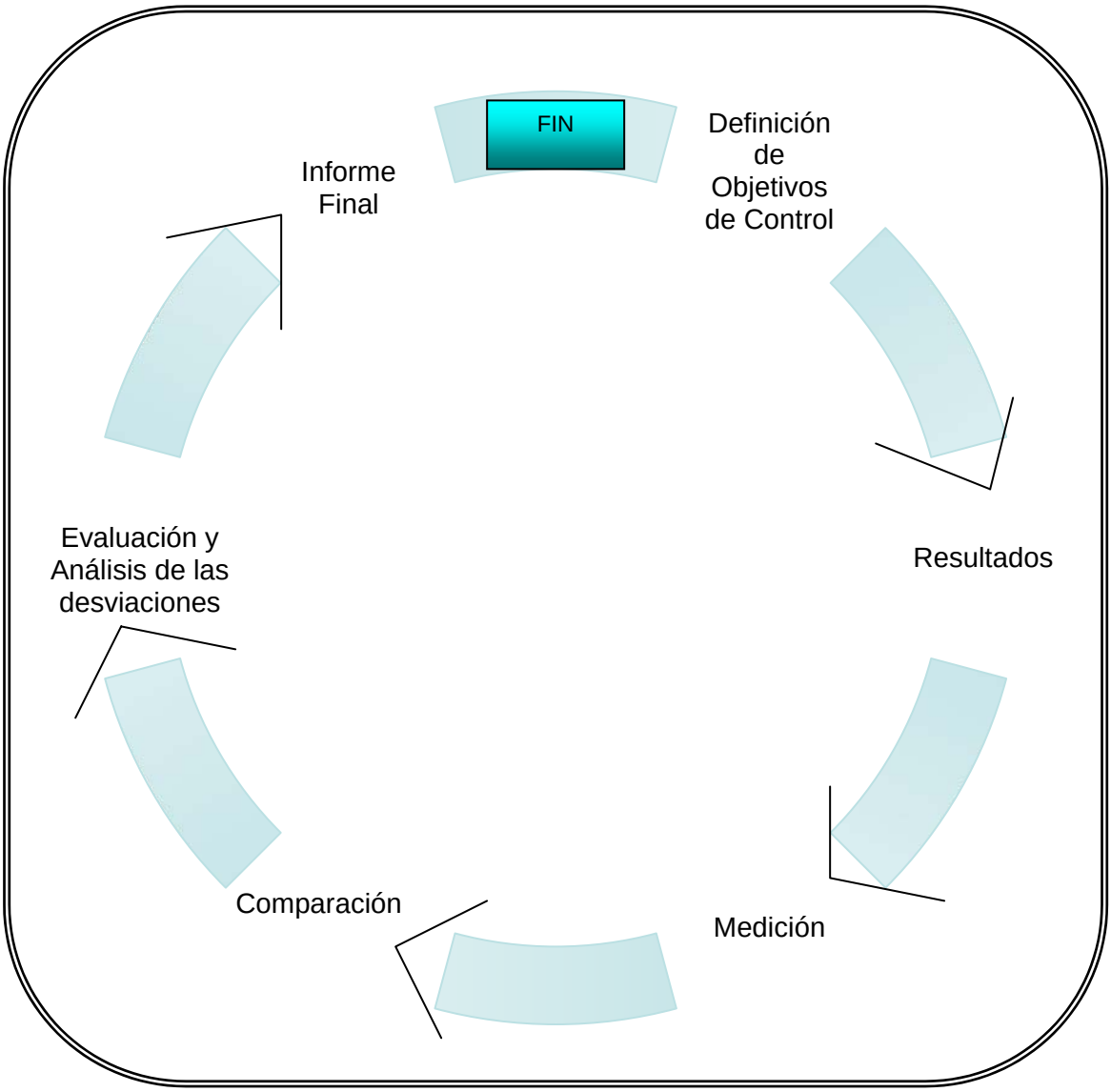
Las ventas del vendedor “1” aumentaron debido a que se abarcó un mayor territorio de distribución.

6 Informe Final: todas las conclusiones deben ser conocidas por las autoridades que intervienen en la administración de la organización. Este informe contendrá las desviaciones relevantes y las causas de tales desviaciones.

Por Ejemplo:

Dentro de este informe podría incluirse las recomendaciones tendientes a evitar las desviaciones más comunes.

Figura N° 1: Etapas a Seguir en el Control Presupuestario



5.2. Variaciones de los Presupuestos causas y medidas a seguir

Si se considera que el presupuesto es un programa previo de operaciones basado en experiencias anteriores, así como también en operaciones y estimaciones para el futuro, y sabiendo que no es posible preparar este programa con absoluta exactitud debido a que los factores que intervienen en las distintas operaciones estarán sufriendo cambios durante el período presupuestario, es natural que se vayan a observar diferencias entre las cifras presupuestadas y las que muestren resultados obtenidos en la realidad. A estas diferencias se les denomina Variaciones.

La determinación de las variaciones se hace mediante una simple operación aritmética, tomando siempre como base el dato del presupuesto y comparándolo con las cifras reales. La variación que resulte puede ser mayor o menor que la cifra presupuestada y deberá indicarse en los reportes en el espacio correspondiente como un aumento o disminución según sea el caso.

La elaboración de un plan presupuestario se hace tratando de que las estimaciones efectuadas correspondan a la realidad que se espera tener, por esto se llevan a cabo numerosas investigaciones, cálculos, operaciones, etc. que permitirán formular un presupuesto lógico, que sea fácil de comprender y sobretodo que sea lo más cercano posible a la realidad.

La flexibilidad es un punto de gran importancia en la elaboración y desarrollo de un presupuesto, ya que se refiere a la posibilidad de que éstos puedan modificarse cuando se presente alguna situación interna o externa que lo merezca. En la practica no tendría ningún sentido seguir trabajando con una serie de medidas que no sean adecuadas y que originarían mas desviaciones.

Las variaciones entre el presupuesto y la realidad deberán determinarse detalladamente por cada uno de los conceptos que lo formen, ya sea de activos, pasivos, ingresos o gastos, ya que no sería de ninguna utilidad mostrar únicamente el dato de la variación total, ya que no podría determinarse que concepto motivó las variaciones totales principalmente. Por esto, es necesario analizar todas las variaciones entre los presupuestos y las operaciones reales, aplicando en cada caso el juicio y criterio personal adecuado para concentrar la atención sobre aquellas que por su magnitud y naturaleza, indiquen los puntos que será necesario revisar para precisar las causas de las variaciones. Respecto a la magnitud de las variaciones, no es posible señalar límites que se deben considerar para analizar las variaciones, pero se sugiere que se calculen los porcentajes que corresponden a las cifras con el dato que mejor puede servir como punto de referencia, por ejemplo se podría calcular el porcentaje de la variación existente en los gastos de viaje del departamento de ventas, en relación con la variación de las ventas mismas, para verificar si existe cierta relación razonablemente proporcionada.

Observación:

Se debe considerar que la eficaz y oportuna interpretación que se haga de las variaciones que existan entre las cifras estimadas y las reales, proporcionará a la dirección los elementos necesarios para orientar en mejor forma las operaciones de la empresa con el fin de obtener los resultados deseados.

5.3 Modelo Informes de Comparación de lo Real y las Estimaciones

A continuación, se entregan algunos formatos que pueden ser utilizados para llevar a cabo los informes de comparación entre lo real y lo estimado.

5.3.1 Comparación entre Ventas Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Artículo	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor

5.3.2 Comparación entre Compras Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Grupos de Materiales	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor

5.3.3 Comparación entre Inventarios Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Grupos de Materiales	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor

CLASE 11

5.3.4 Comparación entre Mano de Obra Directa Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Departamento	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor

5.3.5 Comparación entre Gastos de Fabricación Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Conceptos	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor	Horas	Valor

5.3.6 Comparación entre Costo de Ventas Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Artículos	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor	Unid	Valor

5.3.7 Comparación entre Gastos de Administración Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Conceptos	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%

5.3.8 Comparación entre Gastos de Ventas Presupuestadas y Reales

Mes: _____

Conceptos	Presente Mes						Acumulado					
	Presupuesto		Real		Variaciones		Presupuesto		Real		Variaciones	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%

CLASE 12

6. IMPORTANCIA DE RELACIONAR LOS PRESUPUESTOS CON LA CONTABILIDAD

Una de las causas principales de que los presupuestos no resulten como el empresario o el director de la organización esperaba, es el hecho de que los presupuestos se

hagan en forma independiente a la contabilidad, debido a que se pierde uno de los elementos más importantes del control presupuestario, controlar a través de la comparación.

Las variaciones no sólo deben analizarse en relación al presupuesto, más bien debe extenderse principalmente a la investigación de las causas que originaron dichas variaciones, para el empresario o para la dirección de un negocio no basta con saber, por ejemplo, que las ventas de un artículo "X" han sido inferiores al volumen de ventas que se presupuestó, muy por el contrario debe conocer con mayor precisión si esa disminución fue provocada por una baja demanda del producto en relación a otros similares que tiene la competencia, en cuyo caso se procederá una revisión detallada de los costos de fabricación y distribución o de los métodos de producción, ya que puede que nuestro producto se esté vendiendo muy caro en relación a uno de las mismas características que venda la competencia.

Observación:

Para efectuar la comparación de dos o más elementos se requiere que éstos sean de naturaleza razonablemente homogénea, es decir, que tengan ciertas características comunes entre sí.

Se ha comentado en párrafos anteriores que los datos en relación a las operaciones realizadas deben ser proporcionadas por la contabilidad en forma objetiva, es decir, este departamento servirá como fuente de información de los resultados obtenidos en las operaciones efectuadas para que puedan compararse con las estimaciones previas que se formulan con anticipación al período presupuestado, por lo tanto es totalmente necesario que tanto los presupuestos como la contabilidad expresan datos homogéneos que permiten la determinación correcta de las variaciones existentes, para que éstas puedan normar el criterio de los directivos en relación a las medidas que será necesario tomar para obtener los fines propuestos en la elaboración de los presupuestos. No se trata de establecer jerarquía del presupuesto sobre la contabilidad o viceversa, sino que ambos elementos deben expresarse en los mismos términos.

Lo primero que se debe hacer es coordinar los presupuestos con la contabilidad a base de que las funciones y operaciones presupuestadas estén correspondidas de la mejor forma posible por cuentas y registros contables que proporciona información clara, precisa y oportuna, con el objeto de que la contabilidad puede proporcionar los datos necesarios en el momento oportuno a fin de hacer las comparaciones que permitirán determinar las variaciones existentes entre el presupuesto y las operaciones. Cuando no se coordinan estos dos aspectos, la dificultad y el costo que implique la comparación de ambos datos será de gran magnitud que puede conducir al fracaso del sistema presupuestario.

6.1. Auditoría de los Presupuestos

Al igual que los estados contables, los presupuestos presentados a terceros son manifestaciones de la gerencia, que debe hacerse responsable por la información que ella contiene.

En auditor será entonces el responsable exclusivo por la opinión sobre los presupuestos, el cual deberá tomar en consideración el hecho de que no es posible que el presupuesto pueda ser clasificado de razonable o no, en relación de hechos ciertos ya ocurridos sino que deberá considerarse que las estimaciones se basan en ciertas premisas sobre cuya validez es imposible efectuar afirmaciones definitivas.

Se han establecido ciertos procedimientos de auditoria para los presupuestos, los que tienen plena validez y pueden ser aplicados por el auditor en el desarrollo de su labor profesional frente a los presupuestos.

6.2. Procedimientos de Auditoría, determinación de las estimaciones

Para proceder al examen de los presupuestos debe recordarse que los importes que aparecen en éstos son consecuencia de ciertas variables, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- La cuantificación de los planes operativos, financieros y de inversión de la empresa por un período determinado.

- Las cifras históricas de la propia empresa tomadas como punto de diferencia para efectuar una proyección del efecto de las operaciones de la empresa sobre sus activos, pasivos y patrimonio.

- La información que pudiera obtenerse de otras empresas de características similares.

De lo anterior se puede resumir que es necesario comprobar mediante la aplicación de las correspondientes pruebas, realizando cálculos, datos y estados contables utilizados como bases anteriores. Lo que indudablemente no podrá ser comprobado es la validez de las premisas empleadas como base para la confección de los planes de acción, salvo en el caso de que éstas sean inalcanzables

Realice ejercicios n° 23 al 30