



PRESUPUESTOS Y PLANIFICACION DE UTILIDADES

Sesión No. 9
Contabilidad Gerencial
MADE-UCA

Profesor: Mario Echeverría

EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

M. Echeverría

2

EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

- Es una de las herramientas mas importantes con que cuenta la administración moderna para lograr sus objetivos

M. Echeverría

3

EL PRESUPUESTO

● ORIGEN:

Proviene de dos raíces latinas:

PRE: que significa antes de, o delante de y

SUPUESTO: hecho, formado.

Por tanto presupuesto significa:

Antes de lo hecho

¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?

M. Echeverría

5

PRESUPUESTO

- “Es un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”

Continúa

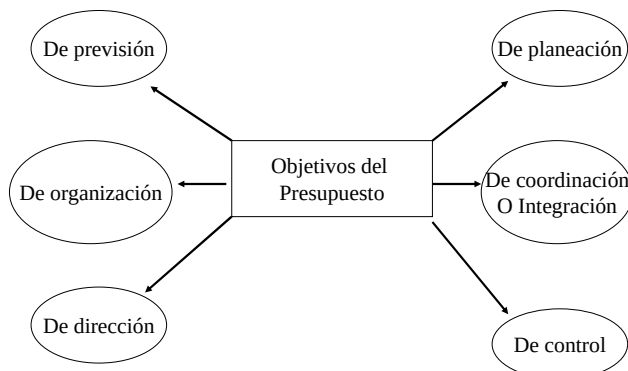
M. Echeverría

6

El presupuesto: Otras definiciones

- “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”
- O “Es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo precisado”

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO



OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

1- De Previsión: Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

2-De Planeación: El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretende llevar a cabo.

Continue 

Objetivos del Presupuesto (Contin.)

3-De Organización: Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad

4- De Coordinación o Integración: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos Institucionales.

Continue 

Objetivos del Presupuesto (Cont...)

5-De Dirección: Ayuda en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto.

6- De Control: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones

EL PRESUPUESTO

SU IMPORTANCIA:

- 1- Para los accionistas y Directores
- 2- Para la Gerencia General
- 3- Para los Gerentes funcionales, de productos o matriciales.
- 4- Para el personal operativo.

REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

- Conocimiento de la Empresa
- Exposición del Plan o Política
- Coordinación para la ejecución del plan o política
- Fijación del periodo presupuestal
- Dirección y Vigilancia
- Apoyo directivo.

Ventajas y limitaciones del sistema Presupuestario

Continue

M. Echeverría

14

Ventajas de la técnica presupuestal

- 1- Procurar de antemano todo lo que se necesitará antes de comenzar una actividad.
- 2- Visión de futuro, objetivos, finalidades, conocimiento de mercado y productos, métodos de producción.
- 3-Advierte optimismo exagerado

Continue

Ventajas de la técnica presupuestal... Cont...

- 4-Base para toma de decisiones y fijación de políticas.
- 5-Crea necesidad de definir responsabilidades
- 6-Obliga a la división funcional.
- 7-Secuencias de las operaciones
- 8-Colaboración para lograr objetivos

Continue

Ventajas de la técnica presupuestal... Cont.

- 9-Administración de Variaciones o desviaciones.
- 10-Instrumento regulador de control
- 11-Evita desperdicios y ayuda a controlar los gastos
- 12-Guía administrativa por metas definidas

Limitaciones de la técnica presupuestal

- 1-Basado en estimaciones
- 2-Suceptible de errores por imprevisibles como: impuestos, comportamiento de mercado y competencia, poder adquisitivo de la moneda.
- 3-Podría privar las acciones y decisiones gerenciales

FORMATOS DE PREPARACION DE PRESUPUESTOS

- Sistema convencional de Presupuesto Maestro
- Presupuesto Base Cero
- Sistema de Planeación y presupuesto por Programas

Sistema Convencional de presupuesto maestro

- Es un presupuesto incremental.
- Se basa en presupuesto maestro del periodo anterior.
- Resultados reales del periodo anterior más o menos las expectativas del nuevo periodo.
- Enfoque en el costo de partidas específicas.
- Partidas recurrentes no requieren justificación.

Presupuesto Base Cero

- Cada Centro de Responsabilidad debe justificar y estimar sus partidas como si fuera primera vez.
- Basado en “Paquetes de Decisión” (Criterios) por Centro de Responsabilidad.
- No se basa en información histórica

Sistema de Planeación y Presupuesto por Programas

- Enfoca la atención sobre resultados de programas y actividades de la organización.
- Potencia la asignación de recursos a las actividades o programas con mejor tasa de retorno.
- Deben pronosticarse los costos y beneficios de cada programa o actividad.

Componentes principales de un Presupuesto Maestro

- PRESUPUESTO DE OPERACIÓN
 - Presupuesto de Ventas
 - Presupuesto de Otros Ingresos
 - Presupuesto de Producción.
 - Presupuesto de Compras de materiales e insumos.
 - Presupuesto de Consumo de materiales e insumos

Continuar



Componentes de un Presupuesto Maestro. Cont.....

- Presupuesto de Mano de Obra
- Presupuesto de Gastos Generales de Fabricación.
- Presupuesto de Costo de Producción
- Presupuesto del Costo de lo Vendido
- Presupuesto de Gastos de Venta
- Presupuesto de Gastos de Administración

Continuar



Componentes del Presupuesto Maestro. Cont.....

- **PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES**
 - Presupuesto de inversiones capitalizables o inversiones de largo plazo: Ej. Propiedad, Planta y Equipo.
- **PRESUPUESTO FINANCIERO**
 - Presupuesto de Gastos Financieros
 - Presupuesto de Caja o de flujo de efectivo
 - Estado de Resultados pro-forma
 - Estado de Situación Financiera pro-forma



M. Echeverría

25

EL PRESUPUESTO DE VENTAS

- No es nada fácil pronosticar las ventas futuras de un negocio, pero el conocimiento de los factores que influyen en las operaciones de ventas y sus interrelaciones ayudarán a estimar las probables ventas futuras

M. Echeverría

26

Tres Factores que impactan el presupuesto de ventas

1. Factores Específicos de Ventas:

a) Factores de Ajuste: Acontecimientos accidentales no recurrentes: Positivos y negativos: Contratos especiales, Huelgas, incendios.

Continue



Tres Factores que impactan el presupuesto de ventas

b) Factores de Cambio: Ofrecen un medio para estimar las ventas: Cambio* de producto, cambio de mercado, modas, etc.

c) Factores Corrientes de Crecimiento: Superación en las ventas, desarrollo o expansión, Crédito Mercantil, fama.

*generado en forma obligada, o por leyes

M. Echeverría

28

Factores para el logro del presupuesto de ventas. Contin....

2. Factores o Fuerzas Económicas Generales:

Son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas: Precios, Producción, poder adquisitivo de la moneda, etc.

Factores para el logro del presupuesto de ventas. Contin.....

3. Factores de Influencia Administrativa o Capacidad Gerencial:

Este factor es de carácter interno, se refiere a las *decisiones de los directores y gerentes*: Cambio de tipo de producto, nuevas políticas de mercado, nuevas políticas de publicidad, nuevas políticas de precios, etc.

M. Echeverría

30

Estos factores que afectan, impactan o determinan las ventas sirven también para proyectar ventas

Proyección o pronósticos de ventas utilizando los factores que las impactan

M. Echeverría

31

Formula del Presupuesto de Ventas

- $PV = ((V + F) E) A$, donde:

PV: Presupuesto de Ventas

V: Ventas del año anterior

F: Factores Específicos de Venta:

- a. Factores de Ajuste
- b. Factores de Cambio
- c. Factores Ctes. De Crecimiento.

E: Factores o Fuerzas Económicas Grales.

A: Factores de Influencia Administrativa/Gcial.



Continúe

M. Echeverría

33

Ejemplo: Proyección de ventas de un Vehículo Marca Yotota, Modelo Certel, año 2004

M. Echeverría

34

Información del Ejemplo Yotota

- Ventas efectuadas en el año 2003: \$ 5,000,000.
- La gerencia estima que su proveedor de origen Taponés, a raíz de los problemas laborales que afronta reducirá la cuota de producción de vehículos, lo que afectará las ventas del próximo año en unos \$ 800,000
- Para el próximo año el proveedor de vehículos ha incorporado mejoras sustanciales en el modelo Certel, como son aire acondicionado y CD player, lo que se estima provocará un aumento en las ventas con respecto al presente año de \$ 500,000

M. Echeverría

35

Información del Ejemplo Yotota

- El posicionamiento y fama del negocio durante los últimos años ha sido muy superior a los de la competencia, según lo demuestra un estudio de competencia reciente. La gerencia estima que esta situación generará un aumento en las ventas de Certel del año 2004 con relación al presente año de unos \$ 600,000

M. Echeverría

36

Información del Ejemplo Yotota

- De conformidad con las proyecciones de las autoridades económicas, la moneda experimentará una pérdida de poder adquisitivo equivalente al 5% anual, por lo que la gerencia estima que se afectará en esa misma proporción el total de ventas del año 2004.

M. Echeverría

37

Información del Ejemplo Yotota

- Para mejorar las ventas del 2004, la gerencia tiene firmadas alianzas con importantes empresas nacionales, gobierno y sistema bancario, para la colocación de vehículos con financiamiento, lo que muy probablemente generará un aumento del 10% en las ventas del año 2004 con respecto a las del año 2003.

M. Echeverría

38

Ejemplo de Aplicación de la fórmula del Presupuesto de Ventas

- **Por cada producto: En moneda o en unidades**

V: Ventas del año anterior 5,000,000.00

F: Factores Específicos de Ventas

a. - 800,000.00

b. + 500,000.00

c. + 600,000.00

E: Fuerzas Económicas Generales: - 5%

A: Influencia Administrativa: + 10%

Ejemplo fórmula de Presupuesto de Ventas . Cont....

- **Sustituyendo en la Fórmula:**

$$PV = ((5,000,000 + 300,000) 0.95) 1.10$$

$$PV = (5,300,000 \times 0.95) 1.10$$

$$PV = 5,035,000 \times 1.10$$

$$PV = 5,538,500.00$$

Presupuesto de Otros Ingresos



Presupuesto de venta de desperdicio (Partes de materias primas)

Presupuesto de venta de material defectuoso (unidades que no cumplen estándar)

Presupuesto de venta de desecho (materias primas que quedan en el proceso)

Información necesaria:

Estadísticas de desperdicio.

Información histórica de material defectuoso y desecho.

Presupuesto de Producción

- **Información necesaria:**

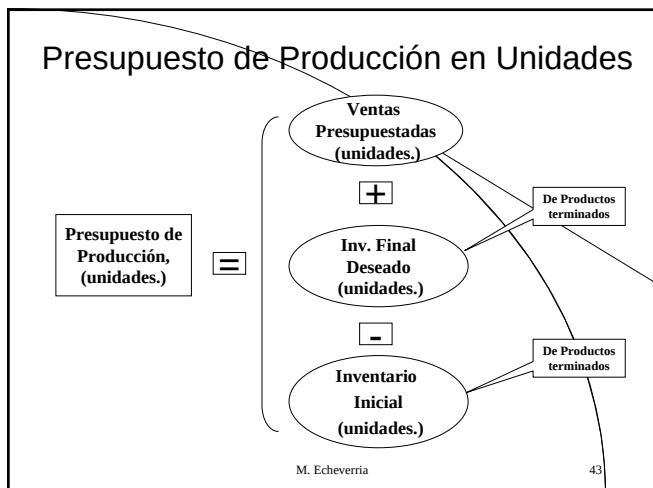
1- Presupuesto de ventas (unidades.)

2- Inventario final en unidades Terminadas

3- Inventario inicial en unidades Terminadas

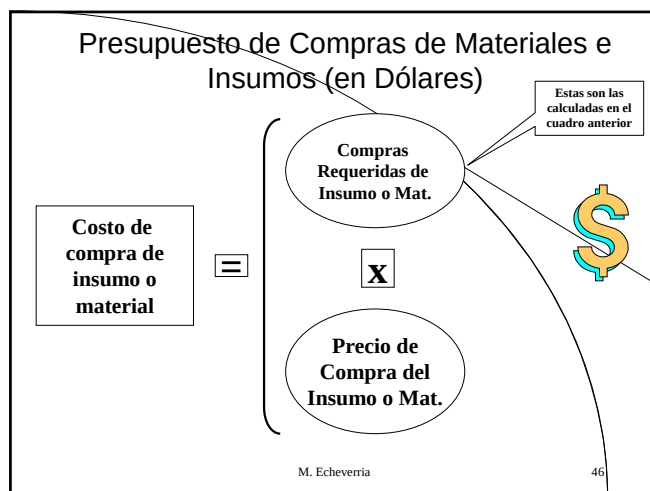
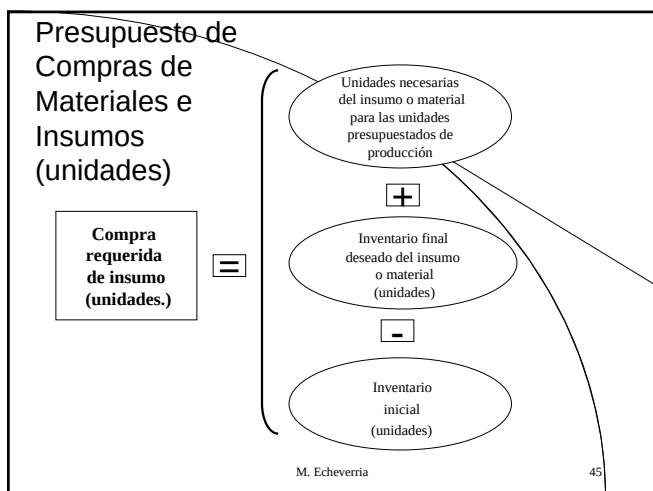
Continue





Presupuesto de Compra de Materiales e Insumos

- **Información necesaria:**
 - 1- Presupuesto de Producción (unidades.)
 - 2- Presupuesto de Insumos y materiales por cada unidad.
 - 3- Inventario final deseado de Insumos y materiales en unidades.
 - 4- Inventario inicial de insumos y materiales en unidades.
 - 5- Precio de compra por unidad de insumo y materiales.



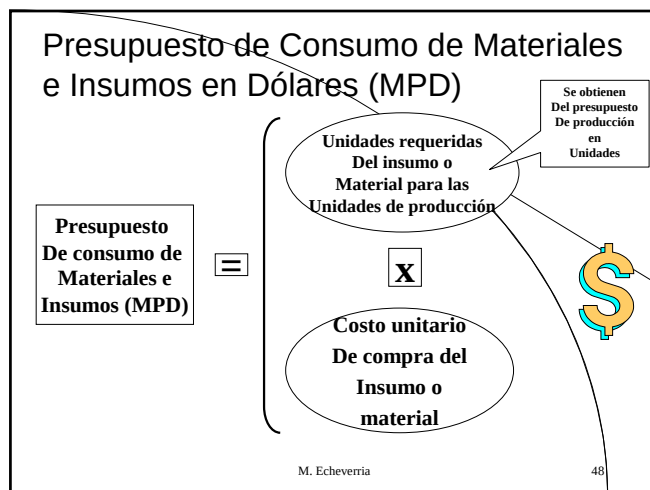
Presupuesto de Consumo de Materiales e Insumos

- **Información necesaria:**

Presupuesto de unidades requeridas del insumo o material para las unidades de producción presupuestada.

Precio unitario de compra del insumo o material.
- **Fórmula: A continuación**

Continue



Presupuesto de Mano de Obra

- **Información necesaria.**

Presupuesto de Producción en unidades.

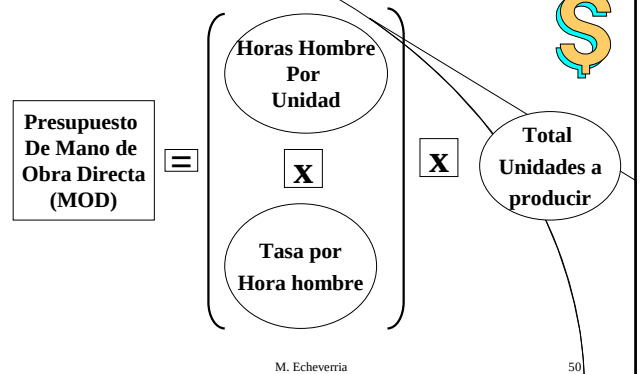
Horas hombre por unidad

Tasa por hora hombre

- **Fórmula:**

Continue 

Presupuesto de Mano de Obra Directa en Dólares (MOD)



Presupuesto de Gastos General de Fabrica (CIF).

- Una de las formas más eficientes de presupuestar estos costos es clasificándolos en fijos y variables.
- Los costos fijos tienen valores asignados en Dólares y los costos variables mediante una tasa, basada en las horas de Mano de Obra Directa del mes, horas máquina u otra base de asignación adecuada.

Presupuesto de Gastos Generales de Fabricación. Cont....

- **Información necesaria:**

- Detalle de todos los conceptos de Gastos Generales de Fábrica. (MOI, Materiales indirectos, Energía, vigilancia, teléfono, etc.)
- Presupuesto de Mano de Obra Directa por mes o el presupuesto del elemento del costo o la base de asignación que se utilizará para asignar estos costos.

Presupuesto de Gastos Generales de Fabricación. Cont....

- **Información Necesaria (cont..)**

- Detalle de los costos fijos por mes.
- Detalle de los Costos Variables por mes.
- Tasa de gastos variables por hora de Mano de Obra Directa o la base que se haya seleccionado.

M. Echeverría

53

Presupuesto del Gastos Generales de Fabricación. Cont....

- **Fórmula:**

- **Para cada concepto de Gastos Generales de Fábrica**

- **Presupuesto de Gastos Generales de Fabricación** = Sumatoria ((Gastos Grales. De Fábrica Fijos por partida + (Presupuesto de horas de Mano de Obra x Tasa de Gastos Variables por partida por hora de Mano de Obra))

Presupuesto del Costo de Producción

Estado del Costo de Producción

Costos del periodo	
+Materiales Directos	
+Mano de Obra Directa	
+Costos Indirectos de Fab.	
=Costos de Producción	
+ Inv. I. de Prod. en Proc.	
=Costo Art. en Proc. en periodo	
-Inv. F. De prod. En proc.	
Costo del artículos producidos	

Presupuesto del Costo de lo Vendido

Estado del Costo de lo Vendido

Inv. I. De Art. Terminados	
+Costo de los Art. Producidos	
=Art. Disponibles para venta	
-Inv. F. de Art. Terminados	
=Costo de los art. Vendidos	

Presupuesto de Gastos de Venta

- Los gastos de venta también se presupuestan utilizando la clasificación de gastos fijos y variables.
- Información necesaria:
 - Ventas en Dólares
 - Detalle de Gastos fijos por partida
 - Detalle de Gastos Variables
 - Tasa de Gasto Variable por partida por Dólar vendido (o por unidades vendidas).

Presupuesto de Gastos de Venta

- **Fórmula:**
- **Presupuesto de Gastos de Venta =**
Sumatoria ((Gasto Fijo por partida +
(Ventas en Dólares x Tasa de Gasto
Variable por partida))

Presupuesto de Gastos de Administración

- Para propósitos de presupuestos en las empresas de transformación, los Gastos de Administración, por lo general, se consideran, en conjunto, como gastos fijos.
- Por tanto únicamente necesitamos un detalle, partida por partida, de la composición de estos gastos.

Presupuesto de Gastos Financieros

- El principal componente de los Gastos Financieros son los intereses.
- Estos se presupuestan en función del financiamiento obtenido y el que se proyecta obtener.

Presupuesto de Inversiones Capitalizables

- Este presupuesto comprende principalmente todas aquellas inversiones en activos fijos, como maquinaria y equipos, vehículos, etc.



Presupuesto de Inversiones Capitalizables

- Se presupuestan de conformidad con las necesidades de la organización y la disponibilidad de efectivo o financiamiento. Se presupuestan a valores de cotización.

Presupuesto de Flujo de Efectivo

- En este presupuesto se reúnen la mayoría de los presupuestos anteriores, pero excluyendo todas las partidas que no representan efectivo. (Depreciación, amortizaciones, etc.).

Managing Cash Flows

Cash Budgets are used by management to plan and forecast future cash flows.

A Cash Budget can be used to:

Force management to coordinate activities.

Provide managers with advance notice of available resources.

Provide targets useful in evaluating performance.

Provide advance warnings of potential cash shortages.

M. Echeverría

64

Managing Cash Flows

- Increase collection of accounts receivables.
- Keep inventory low.
- Delay payment of liabilities.
- Plan timing of major expenditures.
- Invest idle cash.



M. Echeverría

65

Presupuesto de Flujo de Efectivo

- Saldo en caja al final del periodo =
- Saldo inicial de efectivo (caja y bancos) + Ingresos a caja del periodo – Desembolsos de Efectivo (Caja y bancos) del periodo.

M. Echeverría

66

Cash Budget				
	May	June	July	August
Beginning cash balance	\$ 27,500	\$ 15,000	\$ -	\$ -
Add: Cash receipts	3,500			
Total available cash	\$ 31,000			
Less: Cash disbursements	16,000			
Excess (deficiency) of available cash over cash disbursements	\$ 15,000			
Financing needed				
Financing repayments	-			
Ending cash balance	\$ 15,000			

The ending cash balance of one month becomes the beginning cash balance of the next month.

M. Echeverría

67

Cash Budget				
	May	June	July	August
Beginning cash balance	\$ 27,500	\$ 15,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Add: Cash receipts	3,500	2,000	9,000	14,000
Total available cash	\$ 31,000	\$ 17,000	\$ 19,000	\$ 24,000
Less: Cash disbursements	16,000	18,000	6,000	8,000
Excess (deficiency) of available cash over cash disbursements	\$ 15,000	\$ (1,000)	\$ 13,000	\$ 16,000
Financing needed		11,000	-	-
Financing repayments	-	-	3,000	6,000
Ending cash balance	\$ 15,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000

Financing is needed in June because the company must maintain a minimum cash balance of \$10,000.

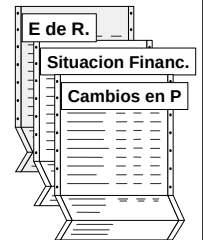
M. Echeverría

68

Flujo de Caja anual en miles de colones				
Concepto	1999	2000	2001	
Ingresos por ventas en efectivo	430	353	455	
Recuperación de cuentas por cobrar	4,212	3,163	3,997	
Otros Ingresos	8	54	0	
Total de ingresos	4,650	3,570	4,452	
Compra de materias primas	2,136	1,812	2,866	
Mano de Obra	363	278	278	
Gastos de fabricación en efectivo	615	448	448	
Gastos de ventas en efectivo	429	373	468	
Gastos de administración en efectivo	379	311	287	
Pagos a proveedores	286	46	214	
Total de egresos	4,208	3,268	4,561	
Flujo generado por operaciones	442	302	-109	
Amortización de préstamos bancarios	1,012	274	225	
Pago de intereses	310	200	166	
Financiamiento de socios	906	37	500	
Flujo de caja	26	-135	0	
Efectivo al inicio del período	98	125	13	
Efectivo al final del período	124	-10	13	

Estados Financieros pro-forma

- Estado de Resultados pro-forma o proyectados.
- Estado de Situación Financiera Pro-forma o Balance General pro-forma.



Fin



M. Echeverría

71