

El Presupuesto y la Planeación Estratégica

Dra. Ana Laura Rivas P.



El Presupuesto y la Planeación Estratégica

La planeación y la empresa

Definición de estrategia

Misión

Visión

Planeación Estratégica

Definición de planeación estratégica

Ventajas de la planeación estratégica

Plan estratégico de negocio

El presupuesto

Definición de presupuesto

Importancia del presupuesto

Objetivo del presupuesto

Ventajas y limitaciones del presupuesto

Clasificación del presupuesto

Flexibilidad

Periodo

Campo

Sector

El Presupuesto y la Planeación Estratégica

Procedimiento para realizar el presupuesto

- Preiniciación
- Elaboración
- Ejecución
- Control presupuestal
- Evaluación

Presupuesto Maestro

- Definición de presupuesto maestro
- Integración del presupuesto maestro
- Definición de comité de presupuesto
- Importancia del comité de presupuesto

Presupuesto Operativo

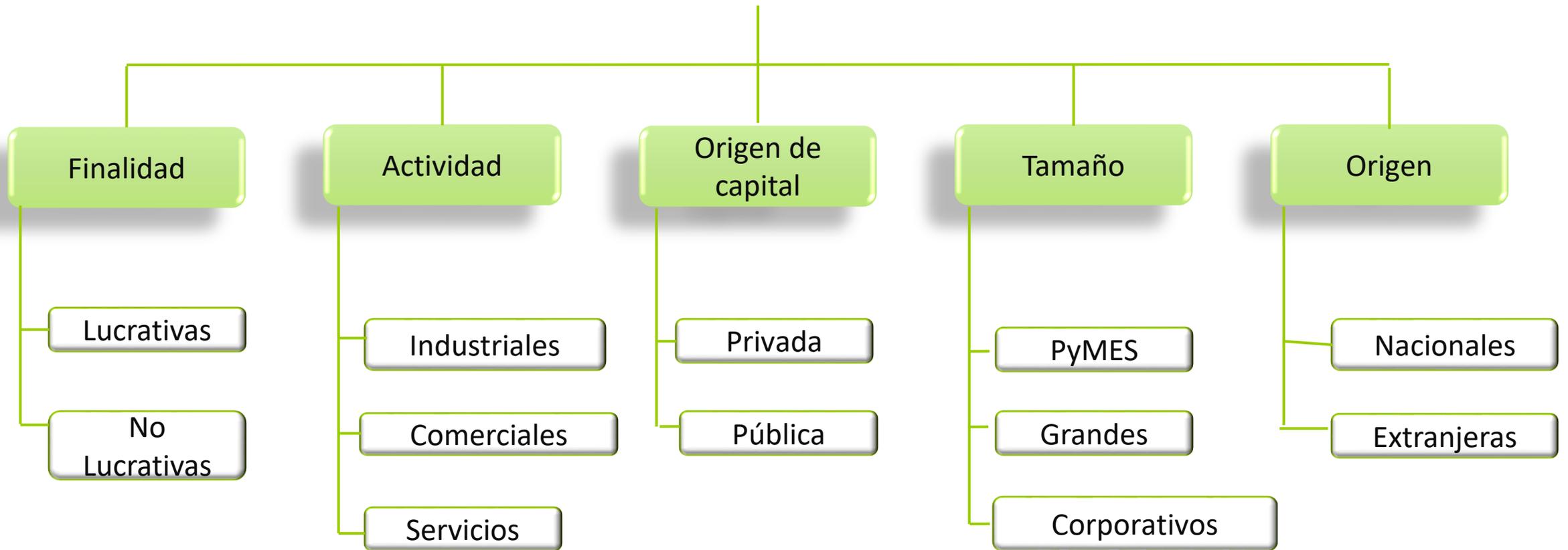
- Definición de presupuesto operativo
- Presupuestos que integración de presupuesto operativo
- Elaboración de presupuesto operativo:
 - Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de producción
 - Presupuesto de MP
 - Presupuesto de MO
 - Presupuesto de GIF
 - Presupuesto de gastos operativos
 - Estado de costo de producción y ventas presupuestado

¿Qué es una empresa?

- **Unidad** básica de la **producción**, representa un tipo de organización económica que se **dedica** a **cualquiera** de las **actividades económicas** fundamentales en alguna de las ramas productivas de los **sectores económicos**.
- Una empresa es una **organización** o **institución** dedicada a **actividades** que buscan el **beneficio económico** o **comercial**.
- **Responde** a la **necesidad** de **cubrir** o **satisfacer** los **bienes** y **servicios** de la sociedad mediante el cual existe la posibilidad de salir beneficiado.



CLASIFICACIÓN



1.- La planeación y la empresa Estrategia

- La **planeación** es la definición de los objetivos de la **organización** y el **establecimiento** de diferentes **estrategias** y **cursos de acción** para lograr la optimización de dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.
- A través de la **planeación**, una entidad se fija metas y establece que pasos se van a seguir para llegar al cumplimiento de la misma.



La planeación y la empresa Estrategia

- La **combinación dinámica** de actividades y **planes** que una organización **utiliza** para **diferenciarse** de sus **competidores** y así adquirir una **ventaja competitiva** temporal o permanente.
- Es un **conjunto** de **acciones** planificadas **sistemáticamente** en el tiempo que se llevan a cabo para **lograr** un **determinado** fin o misión.
- **Conjunto** de **acciones** planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es **alinear** los **recursos** y **potencialidades** de una empresa para el logro de sus **metas** y **objetivos** de **expansión** y **crecimiento** empresarial.



Misión

- Es el **motivo, propósito, fin** o **razón** de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1) Lo que **pretende cumplir** en su entorno o sistema social en el que actúa

2) Lo que **pretende hacer**

3) El **para quien** lo va hacer



Visión

- Es una **exposición clara** que indica **hacia dónde** se **dirige** la empresa a LP.
- Y en qué **se deberá convertir**, tomando en cuenta el **impacto** de las **nuevas tecnologías**, las **necesidades** y **expectativas cambiantes** de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado etc.



2.- Planeación Estratégica

- Es una **herramienta de gestión** que permite **establecer el quehacer** y el **camino** que deben **recorrer las organizaciones** para alcanzar las metas previstas, **teniendo en cuenta los cambios y demandas** que impone su entorno. En este sentido, es una **herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.**
- La **planeación estratégica** es un **ejercicio** y **establecimiento de objetivos** y especialmente, de los **planes de acción** que conducirán a **alcanzar estos objetivos.**



Planeación Estratégica – El Presupuesto

- La planeación estratégica es la **elaboración, desarrollo** y puesta en marcha de distintos **planes operativos** por parte de las empresas , organizaciones , con la intención de **alcanzar los objetivos y metas planteadas**.
- Define la **dirección** y el **objetivo** de una **organización**.

Es importante :

- **Definición** de la **misión** y la **visión** de la organización.
- **Establecimiento** de los **objetivos generales** de la empresa.



Ventaja de la Planeación Estratégica

- Se piensa en **todas las actividades** que se **pueden realizar** en el **futuro**.
- Se **integran políticas y decisiones** que los directivos **pueden adoptar** ante determinadas situaciones.
- Se **fijan estándares** en cuanto a la **actuación futura**.
- Se **concretan las actividades** y se **compromete** al personal con las metas.
- **El equipo de trabajo** tiene **sentido de dirección**.
- **Incremento de la rentabilidad** del negocio.
- **Incremento de la eficiencia operacional**.
- **Decisiones ordenadas** con los **objetivos**.
- Identificar **oportunidades**



Plan estratégico de Negocio

- Una estrategia de negocios es un **plan de negocios**, a largo plazo , que ayuda a **alcanzar las metas y objetivos** específicos.
- **Fortalece** a una empresa, **mejorando** su **desempeño** logrando que la **empresa** llegue a ser más **rentable**.
- Las estrategias de negocio , **motivan, informan ,estimulan** el cambio, hacen que **tengan** potenciales **ganancias , éxito**.
- La **estrategia** de **negocio** se debe **incorporar** día a día en la **gestión** de la empresa.
- Áreas donde necesitas mejoramiento
- Analizar la competencia.



3.- El Presupuesto

- Es un **plan de acción** dirigido a cumplir **una meta prevista**, expresado en **términos monetarios**, tomando en consideración hechos pasados y futuros, estableciendo condiciones previstas para un **periodo determinado** teniendo como objetivo un seguimiento y control de todas las actividades que realizan las áreas funcionales.
- Es la **estimación** programada de manera **sistemática**, de las **condiciones de operación** y de los **resultados a obtener** por un organismo en un **periodo determinado**.



El Presupuesto

- **Expresión cuantitativa formal** de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en **un periodo**, en desarrollo de **estrategias adaptadas**, que permite **organizar los recursos** y **procesos** necesarios para lograr y evaluar su ejecución.
- El **empresario** debe planear con conocimiento el tamaño de sus **operaciones** , **ingresos** , **costos** y **gastos** con la mira puesta en la **obtención de utilidades...** lo anterior con el apoyo, relación y coordinación sistemática de todas las actividades empresariales.



Historia del Presupuesto

- Como herramienta de «P» y «C», tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.
- En **1820** Francia adopta el sistema en el sector gubernamental .
- En **1821** EU lo aplica como elemento de control del gasto público.
- Entre **1912** y **1925** Después de la Primera guerra Mundial las empresas del sector privado.
- En **1930** se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.
- En **1948** el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.
- En **1961** el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.
- En **1965** el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.
- Han surgido diferentes métodos de presupuestar, que van desde la proyección estadística de Edos. Financieros, hasta el sistema «base cero».

Importancia del Presupuesto

- Sirve de **herramienta de planeación y control** al **reflejar el comportamiento** de la **competencia** y de **indicadores económicos**, en virtud de sus relaciones con los **diferentes aspectos administrativos, contables y financieros** de la empresa.
- **Planear sus actividades** , para **mantenerse en el mercado competitivo** y lograr **aminora los riesgos**.
- Medio para **maximizar las utilidades**.



Objetivos del Presupuesto

- **Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.**
- **Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.**



Ventajas del Presupuesto

- **Obliga a la dirección a especificar los objetivos a mediano y largo plazo.**
- **Obliga a la dirección a analizar los problemas futuros, de forma que se puedan identificar las diferentes alternativas de solución.**
- **Dirige el esfuerzo y la inversión hacia la alternativa más rentable de todas.**
- **Hace hincapié en la necesidad de coordinación entre todos los elementos de la empresa.**
- **Determinación de los recursos disponibles.**
- **Selección de decisiones que dejarán mayor beneficio a la empresa.**

Ventajas del Presupuesto



- La presupuestación **devela** rápidamente las **debilidades** de una **organización**.
 - Sirve como **medio** de **comunicación**.
 - Se **aplican estándares** en la **determinación** del **presupuesto**.
 - **Proporciona** las **normas** de **funcionamiento** que sirven de estímulo para obtener un **mejor rendimiento**.
 - **Indica** aquellas **áreas faltas** de **control**, proporcionando datos que se pueden emplear para **analizar** las **varianzas** entre **los valores reales** y los **presupuestados**.
- Estas **varianzas** sirven como plataforma para el estudio de la **causa** del **problema**.

Ventajas del Presupuesto

- De manera constante , se **replantean** las **políticas**, cuando después de **revisarlas** y **evaluarlas** se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Apoya** a la **planeación** adecuada de los **costos de producción**.



Limitaciones del Presupuesto



El Presupuesto **sólo es un estimado** no pudiendo establecer con **exactitud** lo que sucederá en el futuro.

El presupuesto **no debe sustituir** a la administración, si no **sólo es una herramienta dinámica** que debe **adaptarse** a los **cambios** de la empresa.

Su **éxito depende** del **esfuerzo** que se aplique a cada **hecho o actividad**.

Se puede poner **demasiado énfasis** a los datos provenientes del **presupuesto**. Esto puede **ocasionar** que la administración **trate de ajustar o forzar** a **hechos** falsos.

Su **ejecución no es automática**, es necesario que el **personal** de la empresa comprenda la **utilidad de esta herramienta**.

4.- Clasificación del Presupuesto

- SEGÚN LA FLEXIBILIDAD: **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**
 Flexibles o variables

- SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN: **A corto plazo**
 A largo plazo

- SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA:
 De operación o económicos
 Financieros (tesorería y capital)

- SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN:
 Públicos
 Privados
 Tercer sector

Según la Flexibilidad:

- **PRESUPUESTO RÍGIDO, ESTÁTICO, FIJO O ASIGNADO:**
- **Recibe esta denominación** debido a que **una vez efectuado no** es posible **realizar** ningún **ajuste** o **modificación** sobre el mismo. Por lo tanto se tiene un **control anticipado** del comportamiento **económico, político, jurídico, demográfico** donde la empresa tiene injerencia. Una vez **alcanzado** éste, **no** se permiten los **ajustes** requeridos por las **variaciones** que sucedan. Éste tipo de forma de control da origen al presupuesto que se utiliza el sector público.
- **PRESUPUESTO VARIABLE O FLEXIBLE:** Esta clase de presupuestos **cuentan** con la **posibilidad** de **adaptación** a las **diversas** cuestiones que se **presenten** en cualquier momento. El presupuesto flexible **permite visualizar** los **ingresos, gastos y costos**, adaptados a la magnitud de operaciones comerciales, manufactureras.

Según el periodo que cubran:

- **PRESUPUESTO A CORTO PLAZO:** Son aquellos **ideados** para **solventar** un **período** de **operación** determinado, regularmente de un año.
- **PRESUPUESTO A LARGO PLAZO:** Contrariamente, los presupuestos a largo plazo **son** realizados con el fin de cubrir un **período extenso de tiempo**, y tienen en cuenta factores económicos tales como **generación de empleo, seguridad, creación de infraestructura, fomento de ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del mercado financiero** etc. Las **grandes** empresas **utilizan** este tipo de presupuesto , cuando inician un proyecto de inversión en actualización tecnológica, aumento de la capacidad instalada, crecimiento de mercados , etc.

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **De Operación o Económicos:** Incluye el **presupuesto** de **todas** las **actividades** para el **período siguiente** al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de resultados proyectado.
- Entre éstos podrían incluirse:
 - Ventas
 - Producción
 - Compras
 - Uso de Materiales
 - Mano de Obra
 - Gastos Operacionales

Ventas

Administración

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Financieros:** Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el estado de posición financiera. Por ejemplo : el presupuesto de caja o tesorería y el de capital / erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería : = Presupuesto de caja o efectivo**

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Consolida transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, recuperación de inversión, dividendos... etc.) o con la salida de fondos (pago a proveedores, amortización de créditos, pago de nómina, pago de impuestos...etc.)

Presupuesto de Efectivo o Caja

Consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo cuyos objetivos básicos son:

1. **Conocer** el comportamiento de los **sobrantes** o **faltantes** de **dinero** y tomar medidas para invertir adecuadamente los **sobrantes** y **financiar** los faltantes.
2. **Identificar** el comportamiento del **flujo** de dinero por **entradas, salidas, inversión y financiación** y establecer un **control** permanente sobre dichos **flujos**.
3. Evaluar la razonabilidad de las **políticas** de **cobro** y de **pago**.
5. **Fijar políticas** de **dividendos** de la empresa.

Presupuesto de Efectivo o Caja

Presupuesto de Efectivo o de Caja

EMPRESA LA ESPERANZA				
Presupuesto de Efectivo o de Caja				
Para los 3 meses que terminarán al 31 de marzo del año 2000				
	Enero	Febrero	Marzo	TOTAL
Saldo inicial del efectivo	xxx	xxx	xxx	xxx
Ingresos				
Ventas del Período	xxx	xxx	xxx	xxx
Cobro a clientes cuentas atrasadas	xxxx	xxx		xxx
Otros Ingresos		xxx	xxx	xxx
Total de efectivo disponibles antes del financiamiento (A)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXXX
Egresos				
Desembolso por compras	xxx	xxx	xxx	xxx
Desembolsos de mano de obra directa	xx	xx	xxx	x
Desembolsos de gasto de fabricación	xxx	xx	xxx	xxx
Desembolso por gastos de administración	xx	xx	xx	xx
Desembolso por gastos de ventas	xx	xxx	xx	xx
Desembolso por pasivos a corto y largo plazo	xx	xx	xx	xxx
Compra de activo fijo	xxx	xxx	xxx	xxx
Egresos totales (B)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Saldo mínimo de efectivo deseado	xx	xxx	xx	xxx
Total de efectivo necesario	XXX	XXX	XXX	XXXX
Excedente o faltante	-xxx	xx	xxx	xx
Financiamiento				
Préstamos	xxx		xxx	
Colocaciones				
Pagos		xxx	xxx	
Retiro de colocaciones				
Intereses gastos	xxx		xxx	xxxx
Intereses ganados				
Financiamiento neto (C)	xxx	-xxx	-xxx	
Saldo final de efectivo	XXXX	XXXX	XXX	

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:** Controla las diferentes **inversiones** en **activos fijos**. Como: inversiones de **adquisición** de **terrenos**, la **construcción** o **ampliación** de **edificios** y la **compra** de **maquinaria** y **equipos**, etc. Evalúa alternativas de inversión posibles, permite conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.
- Es importante tomar en cuenta el factor **inflacionario** en este tipo de presupuesto , en el caso de si fuera el caso de la inversión de un activo en dólares , se deberá tomar en cuenta el pronóstico de **tipo de cambio**.
- Concluido el proyecto , se realiza una **gestión** de lo **presupuestado** con los valores **reales**.



Según el sector en el cual se utilicen:

- **PÚBLICOS:** Son **propios** del **estado**, el **municipio** o las empresas **descentralizadas**. En esta clase de presupuestos **calcula** la **cifra** necesaria para **cubrir** las **necesidades** de **tipo social**, y **a partir** de **éste**, se **realiza** un **modelo** con el propósito de **crear** los **ingresos suficientes**. Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
 - Los gastos de funcionamiento de las entidades estatales
 - La inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada (puentes, vías de comunicación, termoeléctricas...)
 - en la banca internacional
 - Obras de interés social (escuelas...)



Según el sector en el cual se utilicen:

PRIVADOS: Inversamente a los públicos, en el presupuesto privado **primero se calculan los ingresos y a partir de esto, se realiza un plan estratégico para su distribución.** Los utilizan las empresas privadas, en la planificación de las actividades organizacionales.



Según el sector en el cual se utilicen:

- **TERCER SECTOR:** Asociaciones u organizaciones **sin fines de lucro**, que **presta un servicio para mejorar la calidad** de vida de la sociedad.
- Planeación por planes , programas y proyectos
- Localización de fondos
- Presupuesto de gastos operacionales
- Control de indicadores (financieros y no financieros)
- Estructura organizacional de acuerdo a los planes y proyectos a desarrollar...
etc.

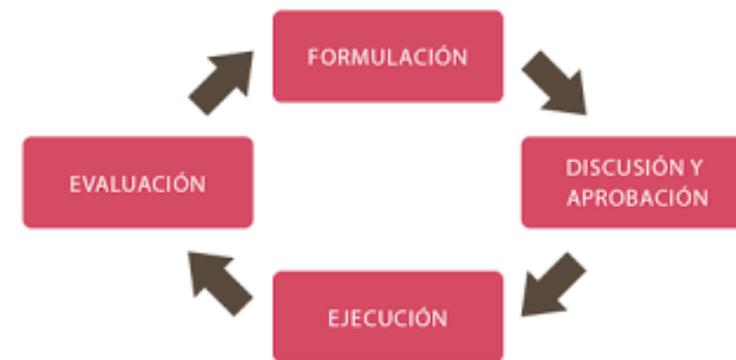


5.- Procedimiento para la realización del presupuesto

La implementación de un presupuesto implica un **compromiso** por parte de la **organización** y de los **involucrados** en las diferentes etapas del ciclo presupuestal, se deben conocer los **niveles jerárquicos**, las **características** de la empresa, **prestigio mercantil**, **canales de distribución**, sus coeficientes de **eficiencia**, **productividad**, el entorno **económico**, **social**, **tecnológico**, especificar los **formatos a utilizar** en el presupuesto, **recepción y suministro** de la información... etc.

Etapas en la preparación del presupuesto:

- Preiniciación
- Elaboración
- Ejecución
- Control Presupuestal
- Evaluación



Etapas de la preparación del presupuesto

- **Preiniciación: Recopilación de información, conocimiento del funcionamiento operativo y financiero** de la organización , para poder **determinar y analizar las estrategias** , las **opciones de crecimiento** para el **logro** de los **objetivos generales y específicos**. Planear las **acciones** para el cumplimiento de los objetivos deseados, con base en los recursos que se tienen.
 - Análisis de factores sociales , culturales , demográficos , políticos, económicos.
 - Identificación de oportunidades y amenazas
 - Identificación de fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales.
 - Fijación de objetivos a corto y largo plazo
 - Definición de estrategias , políticas y normas
 - Revisión de los planes operativos
 - Difusión con el personal de la empresa

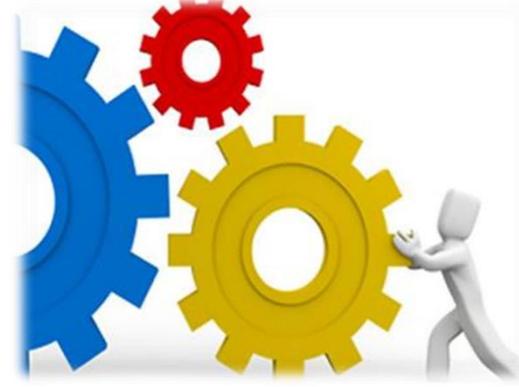


Etapas de la preparación del presupuesto

- **Elaboración:** Una vez planteadas y delimitadas las expectativas de la organización , tomando en cuenta los planes aprobados por la organización en cada uno de los niveles jerárquicos , **dichos planes se expresan en unidades monetarias, cuantitativas**, para el **periodo presupuestal** de manera **precisa, concreta** evitando **imprecisiones** que impidan su correcta ejecución.
 - Preparación de programas operativos: Ventas, Producción , Costos ,Gastos , Personal...
 - Preparación de Programas Financieros: Efectivo , Financiamiento, Inversiones.
 - Conversión de los programas a presupuestos
 - Preparación del informe para la gerencia
 - Revisión del informe , análisis e implicaciones en los objetivos , metas desde el punto de vista financiero

Etapas de la preparación del presupuesto

- **Ejecución:** Puesta en marcha de los planes, todas las áreas de la organización tienen la encomienda de **dar seguimiento** a los **objetivos** y **metas** planteados en el **presupuesto** de acuerdo a sus **deberes** y **responsabilidades** asignados y que todos los implicados atiendan el presupuesto de manera oportuna y precisa.
 - Asignación de recursos
 - Puesta en marcha y supervisión por cada jefe de departamento
 - Informes de ejecución.



Etapas de la preparación del presupuesto

- **Control Presupuestal: Gestión de informes parciales**, por áreas , líneas de autoridad y responsabilidad , y poder **comparar** los **resultados** de la **operación** con los **datos presupuestados**. Lo anterior con la finalidad de **determinar** las posibles **desviaciones del presupuesto** y poder **tomar decisiones** sobre acciones correctivas y /o preventivas.
 - Definición de técnicas a seguir para identificar problemas y desviaciones
 - Comparación de lo real **vs** lo presupuestado
 - Presentación de informes parciales de ejecución
 - Análisis y explicación de desviaciones
 - Implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto cuando sea necesario.



Etapas de la preparación del presupuesto

- **Evaluación:** Al término del periodo presupuestal, se elabora un informe final , sobre el **cumplimiento** del presupuesto, los **resultados**, consecuencia de las desviaciones con respecto a las decisiones tomadas. Lo anterior ayuda a conocer los **errores** , **desaciertos** que **impidieron** el **cumplimiento** del presupuesto y lograr el **desarrollo** de **alternativas** o cursos de acción que **permitan** el **cumplimiento** de las **metas** , del presupuesto, de las expectativas para el o los **próximos periodos**.
 - Análisis crítico de los resultados obtenidos
 - Elaboración de informes globales
 - Identificación de causa y efectos
 - Expectativas para periodos siguientes



6.- Presupuesto Maestro

- Expresa los **planes operativos** y **financieros** de la **organización** , para un periodo determinado , e incluye conjunto de estados financieros presupuestados.
- Es considerado la culminación del proceso de planificación, donde se incluyen distintos aspectos como son la **producción, ventas , compras**.
- Sirve de herramienta las organizaciones para la **planificación presupuestaria**, los presupuestos están relacionados (interconectados).
- Regularmente coincide con el período fiscal de la empresa y se puede desglosar de manera **mensual o trimestral**.



Presupuesto Maestro

- Es un plan financiero amplio que cubre proyecciones para un **determinado periodo**, se forma **a partir** de **varios presupuestos individuales** a nivel de departamento y de actividades. Pero de manera general se compone por un presupuesto operativo y uno financiero



Definición del Comité del Presupuesto

Es importante observar que la gerencia de la organización tiene la responsabilidad de la preparación de los presupuestos.

Es **necesario** que **exista** un **comité** para prestar ayuda.

El comité de presupuesto es un **grupo** de **personas** que crea y mantiene la responsabilidad financiera , fiscal de la entidad. El comité de presupuesto revisa y aprueba los presupuestos departamentales. El **director** establece normalmente los **principios** de **presupuestación** y el **comité ejecuta** los **procedimientos**.



Importancia del Comité del Presupuesto



El **presupuesto** deberá prepararlo un **comité de presupuestos**, el cual tiene las siguientes responsabilidades:

- **Preparación** de los **presupuestos**.
- Prestar **ayuda** a las demás **áreas**.
- Ver todas las **necesidades** de la **empresa**.
- El director establece normalmente los principios de presupuestación y el comité **los ejecuta**.
- **Analizar** y **estudiar** las **desviaciones** y **causa** de las mismas.
- **Elaborar** los **manuales** e **instructivos** claros y precisos.
- **Examinar, aprobar** y **ajustar** las **estimaciones** de gastos por departamento.
- El **comité** también debe **revisar** y **evaluar** todos los **informes** que cree que proporciona **información** necesaria.

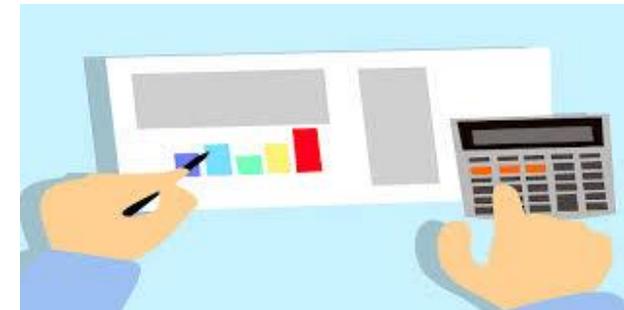
7.- Presupuesto Operativo

- Son los **presupuestos** que tienen que ver con la **parte operativa** normal de la empresa, desde la producción hasta los gastos que se relacionen en ofertar el producto o servicio.
- Se relaciona con las actividades que generan ingresos, costos, gastos y su resultado final.



Presupuestos que integran el Presupuesto Operativo

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Producción
 - Presupuesto de Compra de Materiales
 - Presupuesto de Mano de obra
 - Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación
- Presupuesto de Costo de Producción y Ventas
- Presupuesto de Gastos Operativos (Venta y Administración)
- Estados Financieros Presupuestados



Partes del Presupuesto

El presupuesto debe contener un encabezado (nombre de la compañía, tipo de presupuesto y periodo que abarca), debe tener el cuerpo del presupuesto (estructura), y las firmas de quien los elaboraron, revisaron y autorizaron.



Presupuesto de Ventas

Es el **punto de partida** del proceso presupuestal, pues este presupuesto muestra las expectativas de ventas que la empresa tendrá en un periodo determinado, tanto en unidades como en valor monetario.

Es una **herramienta** de gran utilidad para las empresas, pues permite conocer la rentabilidad, así como el logro de los objetivos.

Es muy importante porque el presupuesto de producción **depende** directamente de este presupuesto.



Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se puede elaborar abarcando diferentes áreas o aspectos en los cuales la empresa tenga especial interés; por ejemplo:

- Líneas de productos o servicios específicos.
- Ventas a crédito.
- Ventas por clientes.
- Ventas por sucursales.
- Ventas por temporadas.



Importancia del Presupuesto de Ventas

Permite realizar una **revisión** permanente del **plan estratégico** de la organización, ya que las **ventas** son la **principal** fuente de **ingresos**.

Con la **determinación** de **cantidades a vender**, se pueden definir los **costos de producción** o los **costos del servicio**.

Se puede determinar la **inversión en activos fijos**, pues a un mayor nivel de ventas se pueden exigir procesos de producción más ágiles.

Permite **planear** los **gastos operacionales** de administración y ventas.



Ejemplo de Presupuesto de Ventas



GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Ventas
Al 31 de diciembre de 2020

Prenda	Precio de venta
Bufandas	\$300.00
Guantes	\$150.00

Mes	Unidades (Bufandas)	Importe	Pares (Guantes)	Importe	Total
Enero	1,200	360,000	1,080	162,000	522,000
Febrero	900	270,000	875	131,250	401,250
Marzo	550	165,000	660	99,000	264,000
Abril	400	120,000	500	75,000	195,000
Mayo	345	103,500	435	65,250	168,750
Junio	300	90,000	300	45,000	135,000
Julio	265	79,500	265	39,750	119,250
Agosto	200	60,000	425	63,750	123,750
Septiembre	700	210,000	635	95,250	305,250
Octubre	1,000	300,000	985	147,750	447,750
Noviembre	1,550	465,000	1,100	165,000	630,000
Diciembre	2,000	600,000	1,250	187,500	787,500
Total	9,410	\$2,823,000	8,510	\$ 1,276,500.00	\$4,099,500

Zaide Guzmán
Elaboró

Viridiana Pérez
Revisó

Juan Santillán
Autorizó

Presupuesto de Producción

Consiste en determinar el **número de unidades de cada producto que debe ser fabricado** para cumplir el plan de ventas y mantener los niveles planificados del inventario de artículos terminados.

Al planificar las necesidades de producción, se necesita otro insumo de decisión, esto es, la decisión de la **administración** acerca de los **niveles del inventario** de artículos terminados que habrán de incluirse en los planes.

 GALÉE S.A. DE C.V. Presupuesto de Producción Al 31 de diciembre de 2020		
Concepto	Bufandas	Guantes (pares)
Unidades que se esperan vender	9,410	8,510
Inventario deseado de unidades terminadas	800	810
Total de unidades requeridas	10,210	9,320
Inventario estimado de unidades terminadas	730	660
Unidades transferidas a productos terminados	9,480	8,660
Inventario deseado de producción en proceso	527	490
Subtotal	10,007	9,150
Inventario estimado de producción en proceso	201	178
Unidades a producir	9,806	8,972

Viridiana Pérez	Juan Santillán	Gemma Martínez
Elaboró	Revisó	Autorizó

Presupuesto de Compra de Materia Prima

El presupuesto de compras es el informe que contiene la **cantidad** de **materias primas** o **materiales directos** en **inventario** que una empresa debe **comprar** durante cada período presupuestal.

El presupuesto de compras de materias primas permite determinar **cuánto dinero** y **cuántos productos** se necesitan para **alcanzar** los **objetivos** deseados.

Este presupuesto asegura que la **materia prima** se tendrá **disponible** en las **cantidades necesarias** y en el **momento requerido** por el proceso y se encarga de estimar la cantidad de los materiales que debe **utilizar** una **empresa** para su **producción** en un **período determinado**.

Entre otras funciones se encuentran:

- Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al **departamento de compras**, para que **planifique** y **controle** las adquisiciones de las mismas.
- Suministrar información básica para **establecer** y **mantener** los niveles de **inventarios de materiales**.

Funciones del Presupuesto de Materia Prima

- Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al **departamento de compras**, para que **planifique** y **controle** las adquisiciones de las mismas.
- Suministrar información básica para **establecer** y **mantener** los niveles de **inventarios de materiales**.
- Informar sobre los requerimientos de materiales, con miras de planificar las necesidades de efectivo para su compra.
- Determinar los requerimientos de materiales, para valuar este importe elemento del costo en la producción presupuestada.



Presupuesto de Compra de Materia Prima

Para elaborar este presupuesto, es necesario conocer el de producción, con este se cuantifica el volumen de compras de materia prima.

Para elaborar este presupuesto debe tenerse en cuenta la estimación de los requerimientos de materias primas, para esto se requiere tener dos datos básicos:

- El **volumen de producción** planeado (presupuesto de producción), y
- Las **tasas de uso de materias primas**, es decir, las cantidades de cada materia prima que se necesitan por unidad de producción.



Presupuesto de Compra de Materia Prima



GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Compra de Materiales
Al 31 de diciembre de 2020

Concepto	Tela	Hilo	Elástico	Total
Unidades necesarias producción	28,585	142,924	2,333	
Inventario deseado de materiales directos	12,000	3,750	1,000	
Total de unidades de materiales que deberán proporcionarse	40,585	146,674	3,333	
Inventario estimado de materiales directos	13,400	2,850	500	
Unidades a comprar	27,185	143,824	2,833	
Costo por unidad	\$6.67	\$1.65	\$4.00	
Total del costo de la compras	\$181,323	\$237,310	\$11,331	\$418,632

Consumo de materiales directos en la producción

Concepto	Tela (M)	Hilo (M)	Elástico (M)
Bufandas	2	10	0
Guantes (par)	1	5	0.26

Concepto	Tela (M)	Hilo (M)	Elástico (M)
Inventario deseado de materiales directos	12,000	3,750	1,000
Inventario estimado de materiales directos	13,400	2,850	500
Costo Unitario por metro	\$6.67	\$1.65	\$4.00

Juan Santillán
Elaboró

Gemma Martínez
Revisó

Lexlani Arrieta
Autorizó

Presupuesto de Mano de Obra Directa

El presupuesto de mano de obra directa **traduce** el **presupuesto de producción** en términos de una **unidad de medida**: el trabajo directo.

El trabajo directo se puede medir ya sea en horas de mano de obra directa o en la cifra de los salarios pagados a los trabajadores (costo de mano de obra directa).

Muestra el **total de horas** de mano de obra directa que se necesitan **y el costo** asociado para el **número de unidades** incluidas en el **presupuesto de producción**.

El uso de la mano de obra directa se determina por medio de la relación existente entre la **mano de obra** y la **producción final**.

Objetivos del Presupuesto de Mano de Obra Directa

1. Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, y el tiempo en que se requerirá su presencia.
2. Calcular el costo de mano de obra que corresponda a la producción por realizar.
3. Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.
4. Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control del costo de la mano de obra”.

Componentes del costos Hora - Hombre

El costo total de la mano de obra se halla al multiplicar las unidades producidas por la cantidad de horas requeridas en cada proceso, y como resultado se obtiene el número total de horas necesarias, las cuales deben multiplicarse por el costo de la hora hombre:



GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Mano de Obra Directa
Al 31 de diciembre de 2020

Prenda	Unidades a producirse	Tiempo (h)	Total de horas	Presupuesto total
Bufandas	9,806	0.60	5,884	76,490
Guantes	8,972	0.80	7,178	129,197
Total				\$205,687

Gemma Martinez
Elaboró

Lexlani Arrieta
Revisó

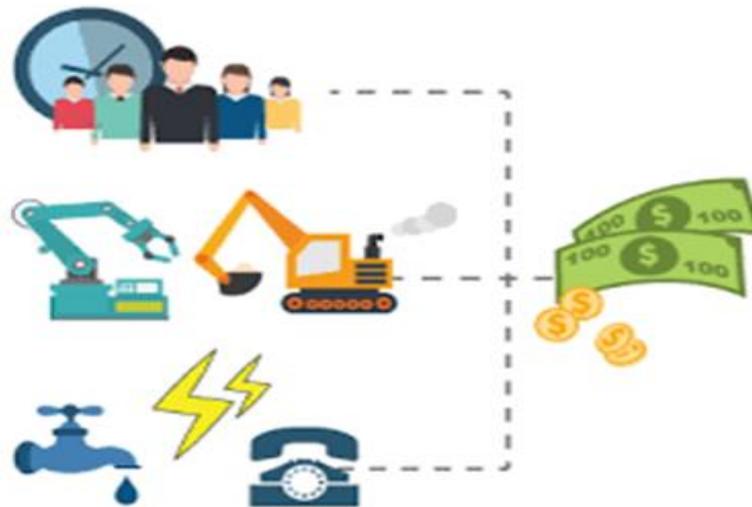
Martín Cruz
Autorizó

El valor de la hora hombre incluye todos los componentes del salario: El **costo de la mano de obra** va en función del tiempo trabajado, tabulador de sueldos y salarios, del contrato de trabajo que se tenga con la empresa, Ley Federal del Trabajo (LFT), Ley del Seguro Social (LSS), del Código Fiscal (CDMX, Edo. México), Ley del Infonavit.

Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación

Los CIF son aquella parte del **costo** total de **producción** que no es directamente identificable con el **producto y/o servicio**.

Los CIF corresponden a una serie de costos en los cuales la empresa necesariamente debe incurrir, pero que no se identifican de manera directa en el producto y /o servicio.



Ejemplos de Cargos Indirectos de Fabricación

- Materia prima indirecta.
- Mano de obra indirecta.
- Combustibles.
- Depreciaciones.
- Amortizaciones.
- Seguros.
- Servicios públicos.
- Arrendamiento
- Mantenimiento.
- Control de calidad.
- Suministros generales

 GALÉE S.A. DE C.V. Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación Al 31 de diciembre de 2020		
Concepto	Importe	Total
M.O.I	100,000	
M.P.I	125,167	
Depreciación variable	40,000	
Total cargos indirectos variables		265,167
Seguros	100,000	
Depreciación fija	199,000	
Energía eléctrica	50,000	
Supervisión	106,000	
Total cargos indirectos fijos		455,000
Total cargos indirectos de Fabricacion		\$720,167
<u>Lexlani Arrieta</u> Elaboró	<u>Martín Cruz</u> Revisó	<u>Zaide Guzmán</u> Autorizó

Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación

El presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que cuando se realice dicho presupuesto se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, donde:

Los Gastos de fabricación variables se **presupuesten** en **función** del **volumen** de producción previamente determinado.

Los Gastos fijos se **presupuestan** **dentro de un periodo de tiempo determinado** de capacidad. **Independientemente** del **volumen** de producción presupuestado.

Presupuesto de Gastos Operativos



El presupuesto de operación es el documento en el cual se planean los gastos en que incurrirán las **funciones de venta y administración** de la empresa para llevar a cabo sus actividades. Éstos son un grupo de gastos discrecionales que se centran en el consumo de recursos para generar ingresos.

Este presupuesto contempla dos conceptos:

- **Gastos de venta:** Son aquellos recursos que se relacionan con la promoción y distribución de los productos o servicios.
- **Gastos de administración:** Son los recursos relativos a la gestión de la empresa.

Presupuesto de Gastos Operativos

		GALÉE S.A. DE C.V. Presupuesto de Gastos Operativos Al 31 de diciembre de 2020		
Concepto	Importe	Subtotal	Total	
Gastos variables de venta				
Sueldos y salarios	50,000			
Comisiones	30,000			
Publicidad	25,000			
Energía eléctrica	30,000			
Distribución	18,000			
Total de gastos variables de venta	153,000			
Gastos fijos de venta				
Sueldos y salarios	190,000			
Publicidad	30,000			
Energía eléctrica	2,000			
Almacenamiento	20,000			
Total de gastos fijos de venta	242,000			
Total de gastos de ventas		395,000		
Gastos variables de administración				
Sueldos y salarios	60,000			
Energía eléctrica	10,000			
Papelería	5,000			
Total de gastos variables de administración	75,000			
Gastos fijos de administración				
Sueldos y salarios	20,000			
Teléfonos e internet	5,000			
Energía eléctrica	2,000			
Depreciación	20,000			
Total de gastos fijos de administración	47,000			
Total de gastos de administración		122,000		
Gastos totales de ventas y administración			\$517,000	
Martín Cruz	Zaide Guzmán	Viridiana Pérez		
Elaboró	Revisó	Autorizó		

Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

Ya calculada la estructura de costos de producción (materia prima, mano de obra y gastos indirectos) es posible obtener el costo de ventas que tendrá la empresa durante el período presupuestal, con el **Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas**, basándose en:

Ventas presupuestadas durante el periodo presupuestal

La política de inventarios de materia prima

El costo de mano de obra directa

Los gastos indirectos de fabricación

La política de inventario de productos terminados

El costo por unidad asignado al producto

Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

Tiene como función **determinar el costo de lo vendido** y el valor del inventario final que se mostrará posteriormente en el estado de situación financiera presupuestado.

El estado de costos de producción y ventas tiene naturaleza mixta pues en él se incluyen cuentas relacionadas con:

- Estado de Resultados: Compras, costo de mano de obra, etc.
- Estado de Situación Financiera: Inventario de materia prima, inventario de productos terminados



Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

GALÉE S.A. DE C.V.		
Presupuesto del Estado de Costo de Producción y Venta		
Al 31 de diciembre de 2020		
Inventario inicial de materia prima	94,081	
Compras de materia prima	418,632	
Materia prima disponible	512,713	
Inventario final de materia prima	86,228	
Materia prima utilizada en la producción	426,485	
Mano de obra directa	205,687	
Costo primo	632,172	
Cargos indirectos de fabricación	720,167	
Total de costos incurridos en la producción	1,352,339	
Inventario inicial de producción en proceso	3,100	
Producción en proceso disponible	1,355,439	
Inventario final de producción en proceso	69,131	
Costo de la producción terminada	1,286,307	
Inventario inicial de artículos terminados	52,245	
Artículos terminados disponibles	1,338,552	
Inventario final de artículos terminados	109,538	
Costo de producción de lo vendido	\$1,229,014	
Martín Cruz	Zaide Guzmán	Viridiana Pérez
Elaboró	Revisó	Autorizó

Estados Financieros Presupuestados

El Estado de Resultados presupuestado de la empresa muestra los ingresos y costos esperados en el periodo, mientras que el Estado de Situación Financiera presupuestado muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al final de periodo.



Estado de Resultados Presupuestado

Los presupuestos relativos a las cuentas de resultados constituyen la base para formular el Estado de Resultados Presupuestado, mediante la integración de las diferentes estimaciones. El Estado de Resultados Presupuestado es la integración de los diferentes presupuestos que conforman el Presupuesto de Operación.

Las ventas (del presupuesto de ventas); el costo de ventas determinado en el Estado de Costo de Producción y Ventas, el cual, se determina con los presupuestos de materia prima, mano de obra y cargos indirectos; y los Gastos de Administración y Venta (del presupuesto de Gastos Operativos).

Estado de Resultados Presupuestado



GALÉE S.A. DE C.V.
Estado de Resultados Integral Presupuestado
Al 31 de diciembre de 2020
(Cifras en pesos)

Concepto		Importe	%
Ventas		\$4,099,500	100.0%
Costo de ventas		1,229,014	30.0%
Utilidad bruta		2,870,486	70.0%
Gastos de venta	395,000		9.6%
Gastos de administración	122,000	517,000	3.0%
Utilidad operacional		2,353,486	57.4%
Impuestos		823,720	20.1%
Utilidad del ejercicio		\$1,529,766	37.3%

Martinez Gemma	Mariana Luna	Juan Santillán
Elaboró	Revisó	Autorizó

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Al igual que el Estado de Resultados Presupuestado, el Estado de Situación Financiera Presupuestado agrupa datos determinados en los Presupuestos elaborados. En la parte de los Activos, encontramos el efectivo (presupuesto de caja), los inventarios de materia prima, producción en proceso y producto terminado (Estado de Costo) y Clientes (presupuesto de caja). En los Pasivos, las deudas que se adquirieron con los proveedores por la compra de materiales, los remuneraciones a la mano de obra, etc. Y en el Capital, la utilidad o pérdida estimada en el Estado de Resultado Presupuestado.



Estado de Situación Financiera Presupuestado



GALÉE S.A. DE C.V.

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Al 31 de diciembre de 2020

(Cifras en pesos)

Concepto	Importe	%		Concepto	Importe	%
ACTIVO				PASIVO		
Activo circulante				Pasivo a corto plazo		
Efectivo y equivalentes	62,500	1.7%		Cuentas por pagar	110,543	3.0%
Clientes	160,663	4.3%		Impuestos	823,720	22.2%
Cuentas por cobrar	95,000	2.6%		Total de pasivo a corto plazo	934,263	25.2%
Inventarios	264,897	7.1%	<i>Nota 1</i>	Capital Contable		
Total de activo circulante	583,060	15.7%		Capital Social	350,000	9.4%
Activo no circulante				Utilidades acumuladas	900,570	24.2%
Terreno	2,000,000	53.8%		Utilidad del ejercicio	1,529,766	41.2%
Edificio y equipo	731,100	19.7%		Total de capital contable	2,780,336	74.8%
Equipo de transporte	400,439	10.8%				
Total de activo no circulante	3,131,539	84.3%		Total de Pasivo y Capital Contable	\$3,714,599	100%
Total de Activo	\$3,714,599	100%				

Mariana Luna	Martin Cruz	Viridiana Pérez
Elaboró	Revisó	Autorizó

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Nota 1

La cuenta de Inventarios se encuentra integrada por los siguientes montos:

Inv final materia prima directa	86,228
Inv final producción en proceso	69,131
Inv final artículos terminados	109,538
	<hr/>
\$	264,897

BENCHMARKING



¿En qué consiste?

- **Proceso sistemático y continuo** para evaluar los **productos, servicios y procesos** de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las **mejores prácticas**.
- Es el proceso continuo de medir productos, servicios y **prácticas** contra los **competidores** más duros o aquellas compañías reconocidas como **líderes en la industria**.
- Analiza las estrategias más efectivas de la competencia. (Adaptarlas y aplicarlas al negocio).



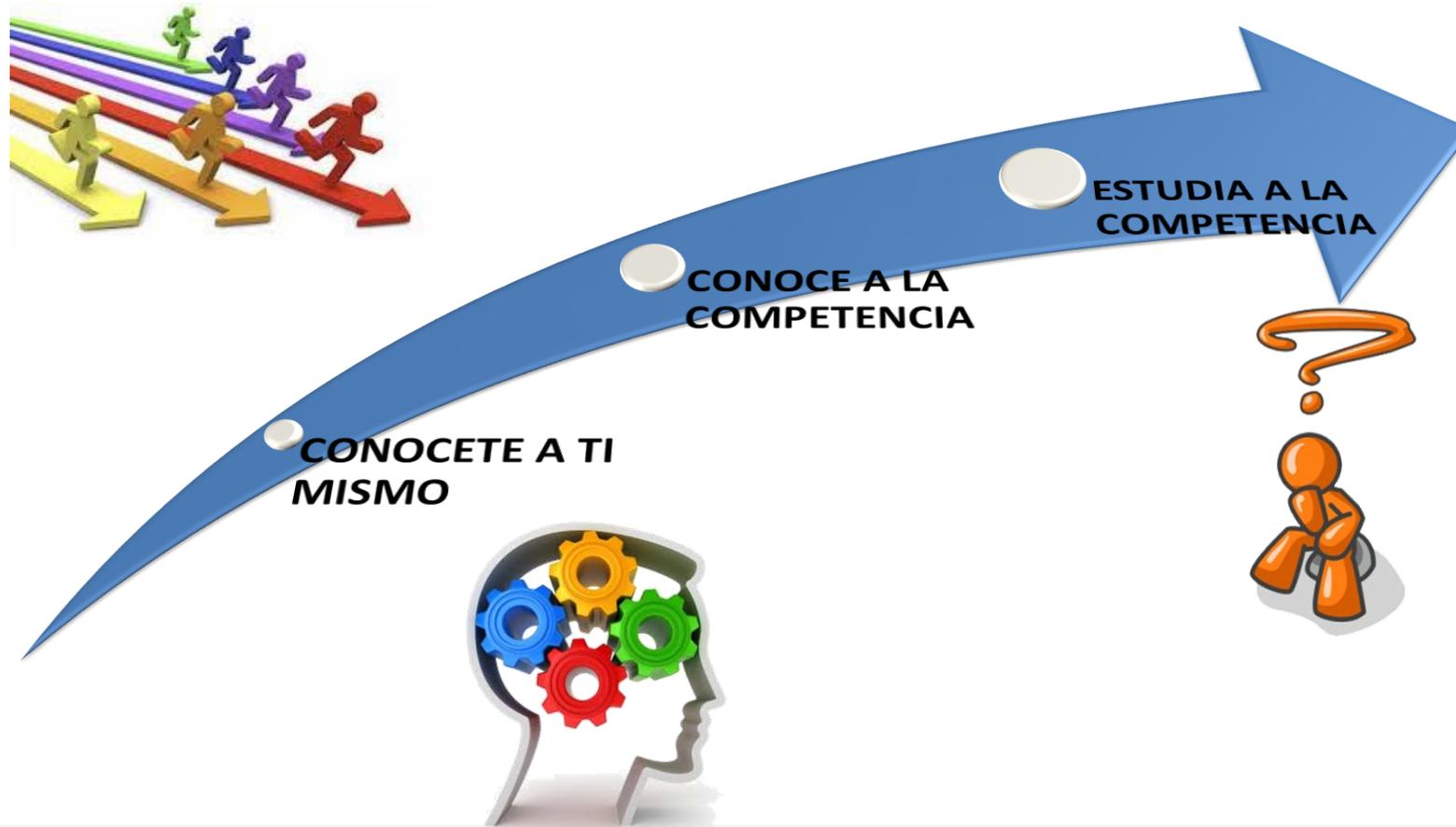
El benchmarking no es:

- Espionaje
- Sólo recoger información
- Copiar
- Imitar

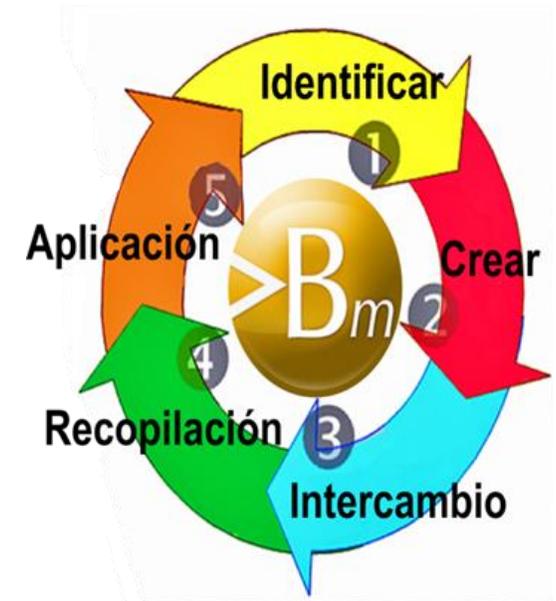
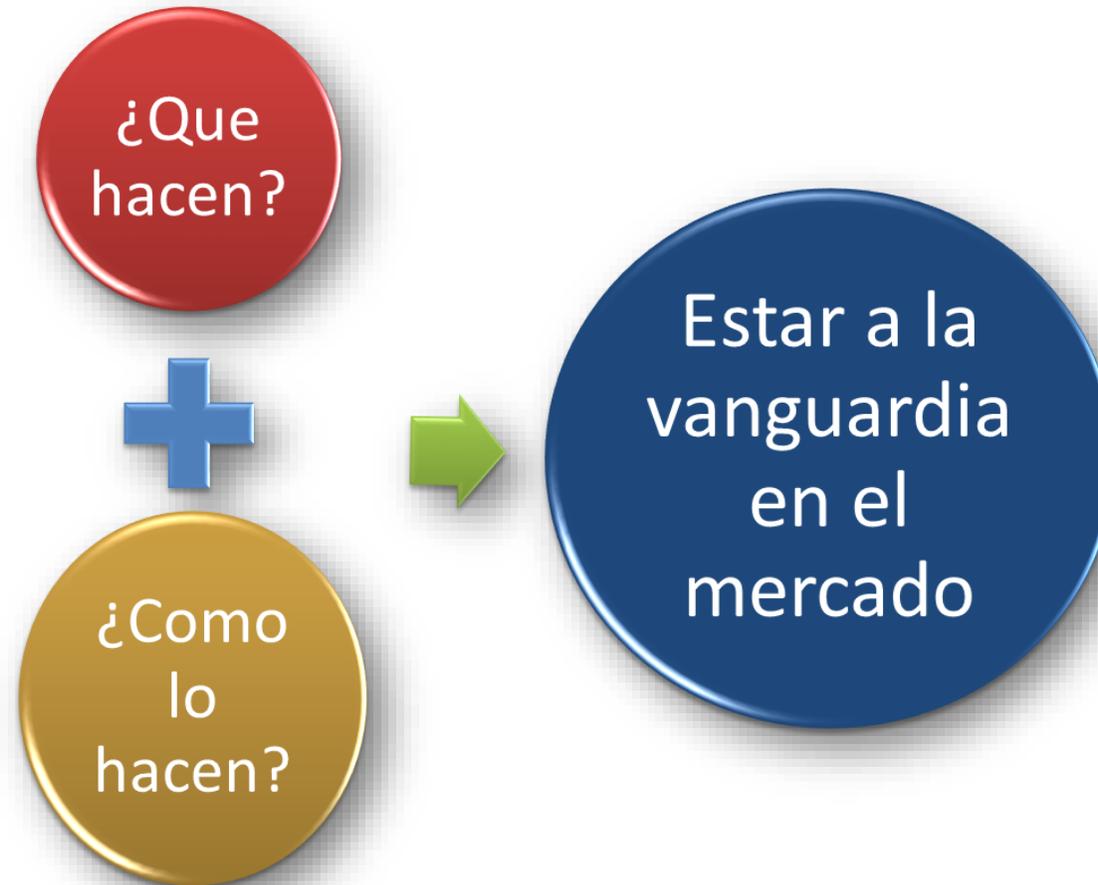
Es una investigación profunda
Es aprender



Pasos



Importancia



Funciones de apoyo

- Desempeño organizacional
- Presupuesto de Ingresos
- Estandarización de Costos
- Indicadores de producción
- Indicadores de calidad
- Estrategias
- Implementación de procesos



Administración por Objetivos (APO)

Es la técnica en la que se establecen, de manera **básica** , **concreta**, **concisa** y **objetiva** las metas, el (los) responsable(s) de su **cumplimiento** y la(s) fecha(s) límite.

Regir y/o gobernar por medio de **metas**.

Es formal, precisa y concreta



Técnicas de apoyo de la APO

- **Manuales** (operaciones, procedimientos, etc.) la descripción de **responsabilidades, políticas, normas de aplicación, funciones.**
- El sistema de **Control interno**
- El sistema de **Control Presupuestario**
- **Auditoría integral:** las **técnicas y procedimientos** que deben aplicarse para evaluar la APO



Políticas

- Las políticas de la organización **son guías para orientar la acción**, son **lineamientos generales** a observar en la **toma de decisiones**, sobre algún problema que se **repita** una y otra vez dentro de una organización.
- Son **criterios generales** de ejecución que **auxilian al logro** de los **objetivos** y **facilitan la implementación de estrategias**.



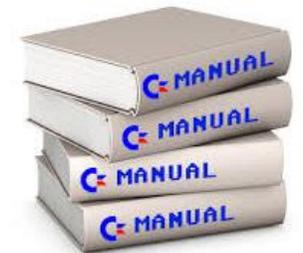
Importancia de las Políticas

- Motiva y estimula al personal al dejar a su libre capacidad, derecho ciertas decisiones.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Evitar perdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias por parte de los subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para TD en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal



Manuales

- Son **documentos guía** , **dinámicos**, de **fácil lectura y manejo**, que **transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática** la **información** de una organización. En ellos se indican las **actividades** y la **forma** en que estas **deberán ser realizadas** por los miembros de la organización.
- Herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de **lo que se desea alcanzar y de qué manera**; permitiendo el **manejo y control de la información**. Deben estar sujetos a **revisiones periódicas**, para **adaptarse y ajustarse** a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, **no** deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.



Capacidad Instalada

- Es la **capacidad teórica** de producción anual de una planta.
- Es el **potencial de producción** o **volumen** máximo de producción que una empresa, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta **todos** los **recursos** que tienen disponibles (los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos).
- Volumen de Producción < Capacidad Instalada = **Desempleo de Factores**
- Volumen de Producción -- acerca --- Capacidad Instalada= **Pleno empleo**



Bibliografía

- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. & Chen K. (2008) *Administración de Costos: Un enfoque estratégico*. México: McGraw Hill
- Burbano, Ruiz Jorge E. (2011) *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* . México. McGraw Hill
- García, J. (2008) *Contabilidad de Costos*. México: McGraw Hill
- Hansen, D. & Mowen, M. (2007) *Administración de costos: Contabilidad y control*. México: CENGAGE Learning
- Horngren, C. (2012) *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson
- Ramírez, D. (2008) *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill
- Rayburn Letricia (1999) *Contabilidad y Administración de costos*, Mc Graw Hill
- *Balanced Scorecard : nuevo enfoque de implantación estratégica*". (Francisco Trullenque). En *Estrategia Financiera*, No.162, Mayo 2000.
- Welsch Glenn A. y colaboradores, *Presupuestos, planificación y control*. México . Prentice Hall



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx