



*LICENCIADOS EN CONTADURIA
PUBLICA Y FINANZAS*

UNIDAD III

EL PRESUPUESTO MAESTRO

Presupuesto Maestro

Generalmente

Se fija a un año

Proporciona

Un

Plan global

Para

Un ejercicio económico próximo

Debe de incluir

El

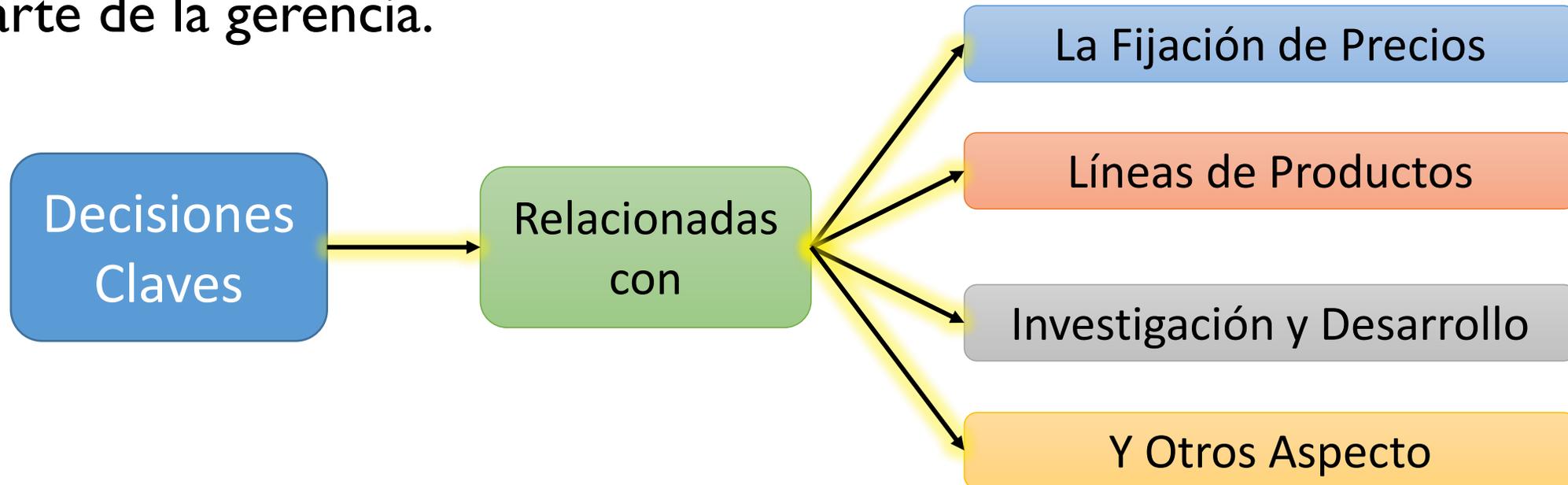
Objetivo de utilidad

Y

El programa coordinado para lograrlo

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

La preparación del presupuesto exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia.



Para su elaboración el punto de partida es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia.

El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce como planeación estratégica; el presupuesto se utiliza como un vehículo para movilizar la empresa en la dirección deseada.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas.

El proceso termina con el estado de resultados presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

Los estados financieros presupuestados son similares a los estados financieros regulares, excepto que se trabaja con el futuro más que con el pasado.

Lo necesitas por dos razones principales:

1. El planteamiento del problema es el punto de partida de tu principal pregunta de investigación. Si no has identificado un problema, no puedes formular la pregunta para después explorarla.
2. El planteamiento del problema te da enfoque y te obliga a centrarte en algo muy concreto.

Los siguientes pasos te ayudarán a formular el planteamiento del problema para la elaboración del presupuesto.

1. Identifica una problemática general
2. Infórmate acerca del problema
3. Escribe el planteamiento del problema
4. formula preguntas de investigación

I. Identifica una problemática general

Empieza por identificar un problema en el que te gustaría centrarte.

Dependiendo del programa o campo de estudio, este problema puede ser más práctico o de naturaleza más teórica.

También puede referirse a la comprensión del por qué existe cierta situación.

2. Infórmate acerca del problema

El siguiente paso es investigar el problema con el objetivo de desarrollar la comprensión necesaria para identificar el aspecto del problema que tratarás en tu presupuesto.

Dependiendo del tema, tu investigación puede incluir: consultar la literatura y otras fuentes de información relevantes o hablar con expertos.

Al realizar esta investigación, ten en cuenta las siguientes preguntas:

- **Contexto:** ¿Quién tiene un problema y cuándo/dónde surge? ¿Cuál es la causa del problema?
- **Antecedentes:** ¿Qué se sabe sobre el problema? ¿Qué tienen que decir los investigadores y otros individuos involucrados? ¿Qué se ha hecho para resolver el problema?
- **Especificidad:** ¿Qué es exactamente lo que vas a ayudar a resolver? ¿Qué no abordarás?
- **Relevancia:** ¿Por qué es importante para la sociedad o la profesión resolver tal problema? ¿Qué pasará si no se resuelve?

3. Escribe el planteamiento del problema

Una vez que hayas avanzado un poco en la investigación y hayas respondido a las preguntas anteriores, deberías tener una idea más concreta de lo que, dentro del problema más vasto, te gustaría abordar.

El siguiente paso es transformar esto en el planteamiento del problema que quieres ayudar a resolver y, así, demostrar la relevancia de tu investigación.

El planteamiento del problema no tiene que limitarse a una sola oración. También puede describirse en un breve párrafo.

4. formula preguntas de investigación

Una vez que hayas escrito tu declaración del problema, estás listo para crear una pregunta de investigación principal y varias sub-preguntas relacionadas.

Ojo: Aunque el planteamiento del problema y la pregunta principal de investigación estén estrechamente vinculados, no son lo mismo.

3.2 Elaboración De Presupuestos

3.2.1 Pronostico De Ventas Y Complementarios

Cualquiera que sea el tamaño de tu compañía, el presupuesto de ventas es el punto de partida de otros sistemas financieros que te ayudarán a hacer decisiones oportunas relacionadas con las compras, la producción y hasta el flujo de efectivo.

En definitiva, es el mapa para tu departamento, donde tendrás una perspectiva para establecer sus objetivos a largo plazo y las metas a conseguir.

3.2 Elaboración De Presupuestos

3.2.1 Pronostico De Ventas Y Complementarios

¿Qué es un presupuesto de ventas?

El presupuesto de ventas es un documento que anticipa la rentabilidad de una empresa durante cierto periodo con base en los registros históricos de la misma y las condiciones del entorno.

Todo plan financiero comienza con el presupuesto de ventas en tanto que es parte fundamental de la gestión empresarial.

¿Para qué sirve un presupuesto de ventas?

Estos son algunos de los resultados que podrás alcanzar si lo ejecutas de manera efectiva:

- Te ayuda a fijar mejor los objetivos
- Evita gastos innecesarios y te permite calcular con exactitud las inversiones
- Dispones de un regulador de toda la actividad de la empresa

3.2 Elaboración De Presupuestos

3.2.1 Pronostico De Ventas Y Complementarios

Los 4 elementos de un presupuesto de ventas

Los siguientes son los 4 elementos clave para elaborar un presupuesto de ventas y son la base que lo componen.

1. **Periodicidad:** está realizado para cierta cantidad de tiempo (meses, trimestres, semestres, años).
2. **Pronóstico de ventas:** estima las ventas futuras con base en el pasado del negocio y las tendencias del sector.
3. **Conocimiento del mercado:** recopila información acerca de las preferencias y tendencias de compra.
4. **Administración, ejecución y vigilancia:** es la base del plan del departamento de ventas.

¿Cómo hacer un presupuesto de ventas?

1. Evalúa las ventas del sector y la participación de tu negocio.
2. Realiza un pronóstico de ventas por cierto periodo.
3. Mide tus capacidades y establece los ingresos y egresos.
4. No olvides conversar.
5. Crea una estrategia.
6. Compara el presupuesto con la realidad.

3.2 Elaboración De Presupuestos

3.2.1 Pronostico De Ventas Y Complementarios

I. Evalúa las ventas del sector y la participación de tu negocio.

Comienza por hacer un análisis de mercado que te muestre las tendencias en los negocios de tu sector.

Adicionalmente, haz una recolección de datos acerca de tu competencia y procura estimar cuál es el nivel de participación de tu empresa.

Es importante que **realices todo el presupuesto para cierto periodo**. Lo más usual es agruparlo conforme al año fiscal.

2. Realiza un pronóstico de ventas por cierto periodo.

El pronóstico de ventas es una proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un tiempo específico, la cual se realiza por medio una investigación y la recolección de datos.

Aunque tienen semejanzas, el pronóstico de ventas no debe considerarse como un presupuesto de ventas.

Este es un paso necesario en el que se emplean numerosos análisis tales como modelos matemáticos, ajustes de tendencias y diferentes técnicas de investigación que sirven para proyectar.

3.2 Elaboración De Presupuestos

3.2.1 Pronostico De Ventas Y Complementarios

3. Mide tus capacidades y establece los ingresos y egresos.

Antes de comenzar con los pasos avanzados, es importante que analices tu capacidad de fabricación y la de tus proveedores, así como la condición de tus empleados en caso de que necesites financiar refuerzos de producción o de distribución.

También debes conocer cuáles serán los esfuerzos de marketing (si aumentarán, disminuirán o serán iguales al ciclo anterior) y **considerar las campañas que podrían potenciar las ventas en ciertos periodos** como festividades, aniversario de la empresa o iniciativas regionales de rebajas, entre otras.

4. No olvides conversar.

En este punto, ya que tienes un análisis económico sólido, deberás ir hacia las personas para obtener los insights que podrán guiarte hacia el éxito: en resumen, habla con tus clientes y con tus empleados.

Ambas perspectivas son vitales para entender el comportamiento, las expectativas, las preocupaciones y los puntos de dolor de tu audiencia.

Aplica encuestas dirigidas hacia grupos representativos de tus consumidores y hacia tu fuerza de ventas. De esta forma, tendrás más bases para la **preparación de tu estrategia comercial.**

5. Crea una estrategia.

Este es el momento en que debes crear un plan integral de ventas:

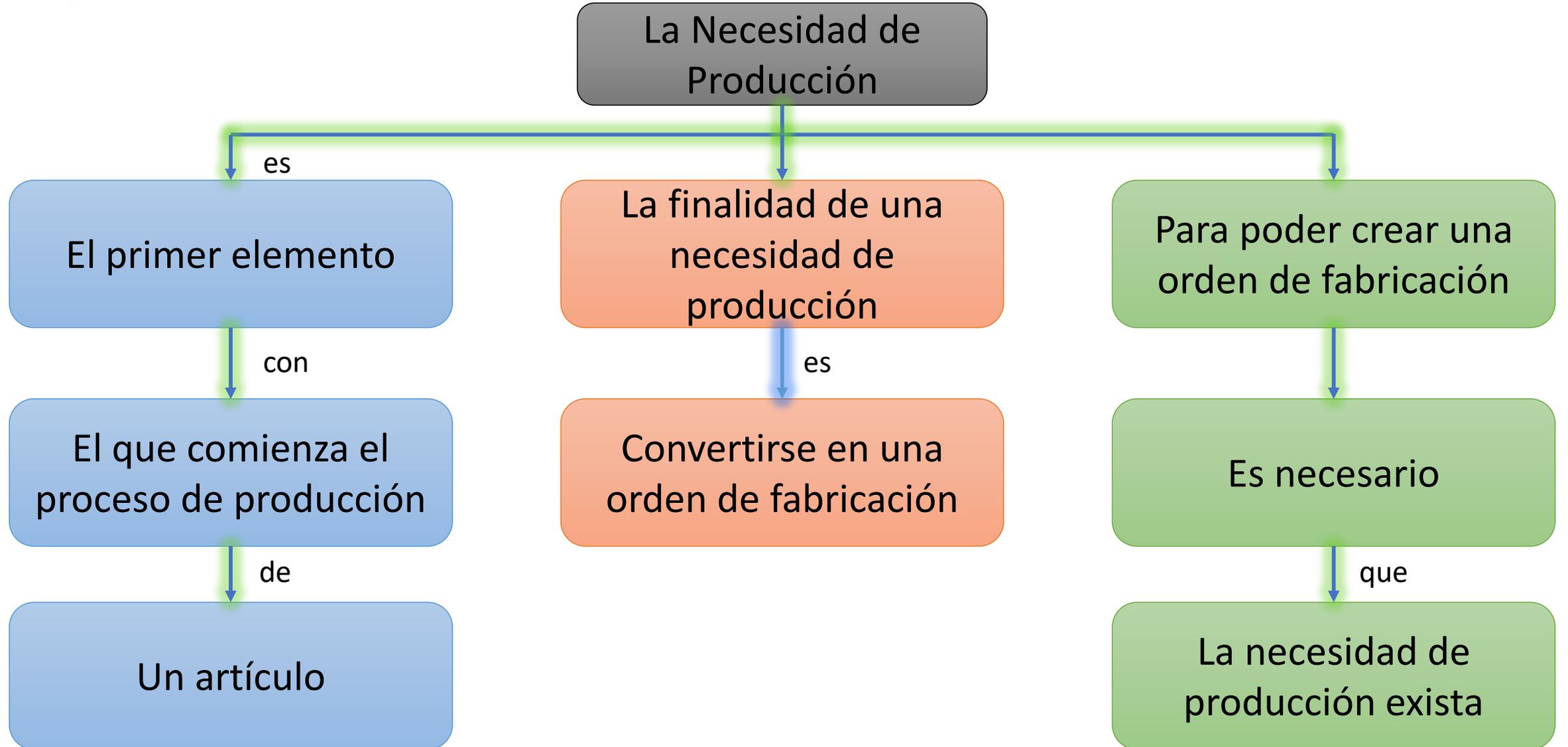
- **Define tus objetivos de ventas y crecimiento** para el periodo que estableciste antes (año, semestre, trimestre, etc.).
- **Diseña los pasos a seguir para los vendedores** y las metas en periodos más cortos (trimestrales, mensuales, quincenales, etc.).
- **Establece los precios.**
- **Busca la alineación entre los departamentos de marketing y ventas** para que los esfuerzos por llegar a los clientes lleven a más acuerdos cerrados.

6. Compara el presupuesto con la realidad.

Gracias al presupuesto tendrás información para administrar el flujo de caja y tendrás una parte vital del análisis financiero que posibilita la salud de tu empresa.

Revisa de manera continua **cómo es que los hechos se acoplan con el presupuesto**: realiza juntas estratégicas, analiza tus objetivos y reajusta las tácticas para que te ayuden a acercarte a tus metas.

Al final del periodo tendrás una gran cantidad de datos valiosos acerca del comportamiento de tu empresa como negocio, de los departamentos y la fuerza de ventas, y de los aspectos que puedes esperar para el siguiente año o semestre.



El término capacidad instalada es un referente común en los lenguajes de la administración, la ingeniería industrial y la economía.

La literatura base se concentra en el término capacidad y de allí deriva la expresión de interés: capacidad instalada.

El trabajo de Kalenatic, López y González (2005) sobre la medición, análisis, planeación y programación de capacidades es una propuesta sugestiva y práctica para este estudio.

Así las cosas, la expresión “capacidad instalada” se suele abordar desde dos enfoques:

- I. La capacidad de atención a la demanda y
- II. La máxima velocidad de producción esperada de bienes y servicio

El primero, es atribuible a la demanda actual y futura por un bien o servicio que una organización puede suplir dada una cantidad de factores productivos disponibles

El segundo, está en función de la velocidad máxima que puede alcanzar un sistema para realizar una orden de fabricación.

Este estudio se concentra en las condiciones internas de funcionamiento del proceso y considera constantes las condiciones del contexto para aumentar las posibilidades de producción.

Desde esta posición, el término capacidad instalada evoca el límite de producción máxima, sostenible en el tiempo, al utilizar con eficiencia los factores destinados a la producción.

Tradicionalmente la magnitud de la capacidad instalada suele medirse a través del uso de las unidades de producto y de recursos empleados; pero son las unidades de tiempo las que tienen mayor prestancia para la tarea de medición en los ámbitos de producción de bienes y servicios.

Si bien el centro de interés de esta revisión corresponde a la infraestructura física, los recursos habituales que desempeñan un papel importante en el análisis de la capacidad instalada en el ámbito de la producción de bienes y servicios suelen definirse como:

1. Espacio
2. Mano de Obra
3. Tecnologías de la Información
4. Insumos

1. Espacio

Hace referencia a la distribución de la localización física destinada para el funcionamiento por la organización.

2. Mano de Obra

Representa la cantidad de trabajo necesario para el funcionamiento de cada una de las áreas de la institución.

3. Tecnologías de la Información

corresponde a la habilidad de la organización para incorporar recursos informáticos que permitan procesar información de diverso tipo.

4. Insumos

Cantidad de inventario del que dispone la organización para anticiparse a la demanda.

Teóricamente, la cantidad de inventario existente y el número de unidades producidas determinan la capacidad.

Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan sobre bienes tangibles de naturaleza permanente, estable, no están disponibles para la venta, tienen un costo representativo y poseen un carácter operativo para la empresa, ya que se utilizarán en el proceso de transformación de las materias primas o servirán de apoyo para la operación normal del proyecto.

Para efectos contables, los activos fijos, excepto los terrenos, están sujetos a depreciación.

El terreno normalmente tiende a aumentar de precio por el desarrollo urbano a su alrededor.

Activos Intangibles

Los activos intangibles o diferidos constituyen derechos exclusivos que la empresa utilizará sin restricciones para su funcionamiento o actividades productivas. Dentro de los activos fijos intangibles se encuentran el estudio técnico, gastos de constitución, puesta en marcha y gastos de capacitación, los cuales son necesarios para el desarrollo del proyecto.

Los activos intangibles se amortizan.

La amortización es una cuota fija que se establece por periodo contable, como consecuencia de inversiones o gastos anticipados, los que no son imputables en un solo año (periodo contable).

Deben llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos.

La planeación de los recursos humanos en términos de ingresos y costos, requiere del uso de una "fusión de respuesta del personal".

Una función de este tipo relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica, con las respuestas obtenidas en esa actividad.

Los Recursos Humanos, deben planearse en forma de presupuesto, para poder coordinarlos con los otros presupuestos de la empresa e integrarlos en un presupuesto general.

La planeación de recursos humanos en si, es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo.
- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

El presupuesto de producción es el documento por el cual se prevé el nivel de fabricación de existencias o realización de servicios.

En este documento se especifica con especial atención los costes en los que se cree que incurrirá la empresa al llevar a cabo su producción y las unidades que se van a fabricar o realizar.

Fórmula del presupuesto de producción

Para calcular el presupuesto de producción es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- Inventario inicial.
- Inventario final.
- Ventas previstas.
- Producción prevista.



Beneficios del presupuesto de producción

El presupuesto de producción es clave de cara al control de la actividad de la empresa, ya que determina en parte otros presupuestos, tales como el de ventas, ingresos y gastos.

El uso de este presupuesto puede suponer las siguientes ventajas en el negocio:

- Reducir gastos superfluos.
- Mejora la gestión de inventarios.
- Mayor eficiencia en el proceso productivo.
- Administración óptima del capital de la empresa.

Ejemplo de presupuesto de producción

Dada una empresa que prevé vender 90.000 unidades de producto, teniendo en inventario inicial 30.000 y en inventario final 15.000 unidades.

¿Cuántas unidades se deberán producir teniendo en cuenta las previsiones y datos expuestos?

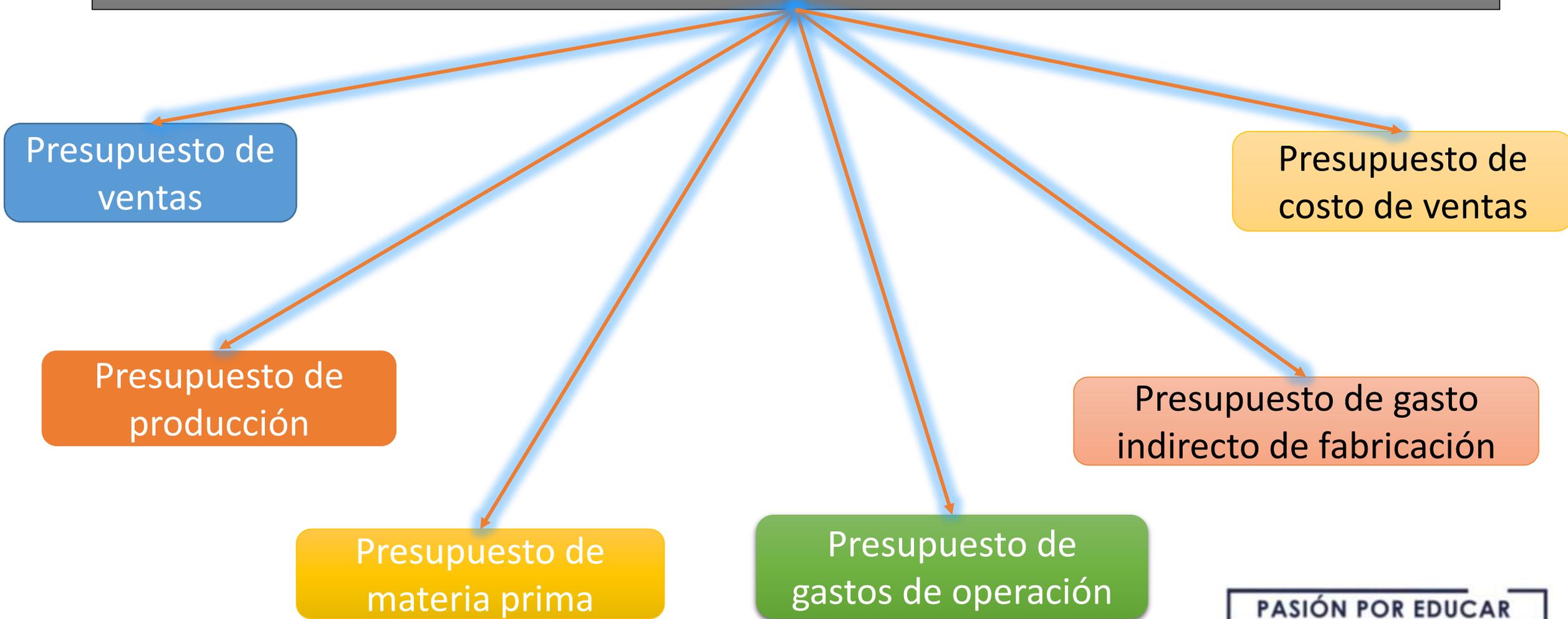
$$\text{Und. De Producción} = 90\,000 \text{ Und} + 30\,000 \text{ Und} - 15\,000 \text{ Und}$$

Teniendo en cuenta la ecuación el resultado será de 105.000 unidades para poder optar a poseer a final del ejercicio 30.000 unidades previendo 90.000 de ventas total.

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

Como ejemplo se pueden citar el nivel de ventas, que es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos aquellos conceptos del presupuesto financiero.

El presupuesto de operación se compone a su vez de otros presupuestos más pequeños:



Presupuesto de ventas

Es donde prevés cuánto esperas vender.

Con base en ello, sabrás cuánto debes producir y cuánto te va a costar hacerlo.

Tendrás que ver entonces qué materia prima necesitas, cuánta mano de obra utilizarás, cuáles serán tus costos indirectos de producción y, por supuesto, cuánto te va a costar todo eso.

Una vez que sabes cuánta materia prima necesitas, puedes planear y presupuestar tus compras para que no te veas en apuros de tiempo y puedas conseguir buenos precios.

Presupuesto de producción

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

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario.

Presupuesto de materia prima

Este presupuesto especifica las cantidades planificadas de toda clase de materia prima, por período, producto y centros de responsabilidad, requerida para la producción planificada.

Presupuesto de gasto indirecto de fabricación

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

Presupuesto de gastos de operación

Este presupuesto depende de las fluctuaciones en el volumen de ventas tales como las comisiones por ventas y los costos de envío, igualmente, otros factores de costos tienen influencia directa sobre muchos gastos de operación.

Los gastos de operación incluyen los gastos de administración y mercadeo o ventas y en estos se encuentran los gastos de personal y los demás gastos fijos y variables.

Presupuesto de costo de ventas

Presenta una visión completa de todo el proceso presupuestario descrito hasta este punto, partiendo de las materias primas, siguiendo a través de la elaboración de las mismas y concluyendo en el almacén de productos terminados.

Es decir, es un presupuesto que permite una apreciación general de la actividad fabril en términos de unidades monetarias.

Otro desembolso de importancia dentro de las entidades es el de los impuestos.

De acuerdo con el artículo 2.º del Código Fiscal de la Federación, se establece que los impuestos son “... contribuciones establecidas en la Ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista en la misma...”.

Como se apunta claramente en la definición, los impuestos son contribuciones obligatorias para las entidades lucrativas.

El presupuesto de pago de impuestos es la parte del presupuesto financiero relacionado con la salida de efectivo para cubrirlos.

Éste es uno de los presupuestos más difíciles que se elaboran, pues, primeramente, se programan con las disposiciones existentes y, después, deben modificarse en el momento en que se publiquen las reformas a las leyes fiscales respectivas.

Así, este presupuesto es muy vulnerable, ya que pueden cambiar las tasas, las bases o la periodicidad en el pago.

Los impuestos que pueden ser presupuestados son:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

Por lo anteriormente expuesto, los pagos de impuestos deben ser vigilados constantemente, sobre todo para evitar incurrir en sanciones y gastos innecesarios.

El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado.

Importancia:

Nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente) y, en base a ello, poder tomar decisiones.

Si prevemos que vamos a tener un déficit, podemos, por ejemplo:

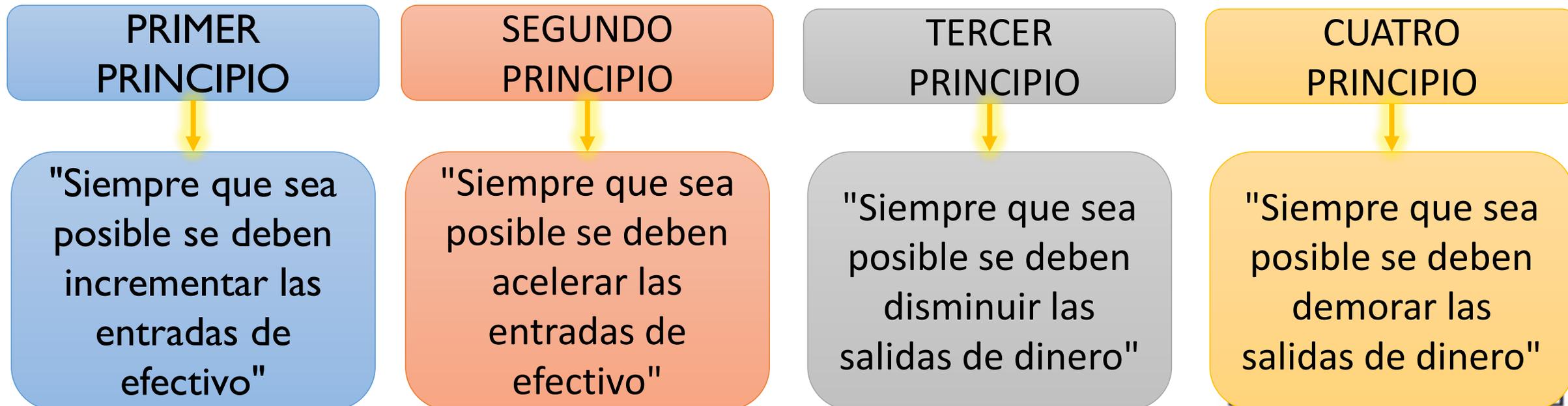
- Solicitar oportunamente un financiamiento.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, solicitar un mayor crédito.
- Cobrar al contado y ya no al crédito o, otorgar un menor crédito.

Si prevemos que vamos a tener un excedente, podemos, por ejemplo:

- Invertirlo en la compra de maquinaria o equipos nuevos.
 - Invertirlo en la adquisición de más mercancías.
 - Invertirlo en la expansión del negocio.
- Usarlo en inversiones ajenas a la empresa, por ejemplo, invertirlo en acciones.

Los Cuatro Principios Básicos Para La Administración De Efectivo

Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.



Los estados financieros proforma son estados proyectados.

Generalmente los datos se pronostican con un año de anticipación, por ejemplo, en una empresa de transformación el estado proforma obtenido con base al presupuesto maestro es muy completo, en él se ven todas las proyecciones iniciando con el pronóstico de ventas y a partir de este se realizan las demás proyecciones.

Los Estados financieros Proforma, son estados que contienen en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran.

Los estados financieros se preparan bajo principios de contabilidad: los que identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros, que incluyen los principios de realización y periodo contable que señalan:

Realización.

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza.

Periodo contable.

Las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren.

Uso de los estados proforma y proyecciones

Los grupos de personas a quienes interesan estos estados son los siguientes:

- a) Accionistas y propietarios.
- b) Acreedores y prospectos de acreedores.
- c) Prospectos de inversionistas
- d) Autoridades gubernamentales