

ELABORACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL

1. Generalidades del presupuesto empresarial en la gerencia estratégica.

Objetivo general

Objetivos específicos

Marco conceptual

Noción y usuarios del presupuesto.

Ubicación del presupuesto en el tiempo.

Definición del presupuesto.

La importancia del presupuesto.

El presupuesto y la gerencia estratégica.

El presupuesto y la planeación estratégica.

El presupuesto y el proceso de dirección.

Clasificación de los presupuestos.

Mecánica, técnica y principios en la elaboración del presupuesto.

La planeación y las áreas funcionales de la empresa.

2. Metodología para la elaboración del presupuesto.

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

Labor de concientización.

Determinación de las características empresariales.

Evaluación del entorno.

Organización del trabajo presupuestal.

Etapas de la preparación de un presupuesto.

Áreas del conocimiento empleadas para presupuestar.

Áreas críticas del presupuesto.

Caso práctico de percibir utilidades a corto plazo.

Procedimiento para la elaboración del presupuesto.

Establecimiento de la posición de equilibrio operacional.

Caso práctico.

3. Planeación del Marketing y Presupuestos Comerciales.

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

Diagnóstico mercantil estratégico.

Definición de objetivos.

Formulación de estrategias corporativas.

Investigación de mercados.

Cuantificación del mercado.

Establecimiento de precios.

Presupuestos de publicidad.

Presupuesto de promoción de ventas.

Presupuesto de distribución y de ventas.

4. Planeación y Presupuestos de Producción.

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

Desarrollo de políticas de inventarios.

Planeación de la producción.

5. Planeación y Presupuesto de Costos de Producción y Gastos Operacionales, Gastos de Venta y Gastos Administrativos.

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

Efectos de la reingeniería y la tecnología de información sobre los costos y los presupuestos.

Presupuesto de mano de obra directa.

Factores de cálculo.

Presupuesto de compra y consumo de materiales.

Presupuesto inventarios.

Presupuesto de compras.

Presupuesto de costos indirectos de fabricación. CIF/CIP.

Presupuesto de labores gerenciales asociadas con la producción.

Gastos operacionales de venta y de administración o de apoyo a la gestión empresarial.

6. Presupuesto de efectivo - Proyección del flujo de caja (Cash-Flow).

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

Política de liquidez: Factores considerados.

Normas internacionales de contabilidad NIC's, Normas información financiera mexicanas NIF's y el flujo de caja.

Utilización de las normas para la proyección del flujo de caja.

7. Formulación y evaluación de proyectos de inversión y sus pronósticos financieros.

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

Aportes de la formulación a los pronósticos financieros.

Células contempladas en los pronósticos financieros.

Caso práctico de estudio financiero.

Políticas gerenciales en los pronósticos.

8. Conceptos y enfoques integrados para el direccionamiento estratégico y elaboración del presupuesto.

Objetivo general.

Objetivo específico.

Marco conceptual.

El dimensionamiento estratégico del presupuesto.

Presupuesto maestro.

Presupuesto base cero.

El presupuesto de las normas internacionales.

Presupuestos objetivos.

El presupuesto basado en actividades.

Costeo y rentabilidad por cliente.

Caso práctico de Costeo y rentabilidad continente.

Cuadro de mando integral. *The Balanced Scorecard.*

Generalidades del presupuesto empresarial en la Gerencia Estratégica.

Objetivo general. Dar a conocer las nociones del presupuesto y se proporcionar las definiciones y ventajas que contienen los diferentes tipos de presupuestos en las organizaciones.

El presupuesto y su papel en áreas estratégicas e importancia como herramienta de planeación, e instrumento de control en la gestión gerencial y como fundamento de los pronósticos mercantiles, fabriles y financieros.

Objetivos específicos.

- **Conocer las diferentes etapas que explica la evolución histórica de los presupuestos.**
- **Destacar la trascendencia que tiene la aplicación de las técnicas presupuestales para la dirección de las organizaciones tanto públicas como privadas.**
- **Plantear criterios sobre presupuesto y desarrollar ejemplos que ayuden a su comprensión.**
- **Conocer definición de diversos autores respecto al presupuesto y concretar una opinión personal.**
- **Evaluar la intervención del presupuesto del proceso de planeación.**
- **Comentar las ventajas y limitaciones de la labor presupuestal.**
- **Conocer las distintas clases de presupuesto.**
- **Establecer la diferencia entre mecánica, técnica y principios del sistema presupuestario.**
- **La resolución a algunos casos para adquirir habilidades y reforzar conocimientos adquiridos.**

Se puede decir que la presupuestación probablemente estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones, como lo es el caso de Babilonia, Egipto y Grecia que planeaban sus actividades según los cambios climáticos, para poder aprovechar las épocas de lluvia de asegurar la producción de alimentos para la población. Sin embargo: teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planeación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del Siglo XVIII, cuando se presentaban en el Parlamento Británico los Planes de Gastos del Reino y se daban las bases sobre su posible ejecución y control.

La palabra “Presupuesto” proviene del francés antiguo “*bougette*” (bolsa). De aquí pasó al idioma inglés con el término “*Budget*”, que traducido al español significa “Presupuesto”.

En 1820, Francia adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental y los Estados Unidos de Norteamérica, un año después adoptó este sistema, es decir en 1821, para poder controlar el Gasto Público y como una herramienta para los funcionarios cuya responsabilidad era presupuestar y así poder garantizar el correcto funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, después de la Primera Guerra Mundial, la Iniciativa Privada reconoció los beneficios de la utilización de los presupuestos para controlar los Gastos y asignar los Recursos a aquéllos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período, las industrias crecieron muy rápidamente utilizando simplemente un método de planeación empresarial adecuado. En tanto que en la empresa privada se hablaba intensamente del Control Presupuestal, el Sector Público ya estaba aprobando una ley de presupuesto nacional, lo que en México conocemos como la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Nación.

El sistema presupuestal evolucionó al desarrollarse la Contabilidad de Costos.

En 1928 la empresa mundialmente conocida, Westinghouse Co. adoptó un sistema de Costos Estándar, que se refería a un presupuesto de tipo flexible. Esto originó que se diera un período de análisis y entendimiento profundo de los Costos Industriales; además de promoverse la necesidad de “presupuestar” y de “programar”; se fomentó un tecnicismo; se vio la necesidad del trabajo de equipo, y la toma de decisiones con base en el estudio y evaluación amplia de los costos.

Noción y usuarios del presupuesto.

Imagine por un momento que un grupo de estudiantes universitarios planean realizar un viaje vacacional a Hawái después de pasar con éxito los últimos exámenes de la carrera profesional. Para poder conocer el costo por persona, del Comité Estudiantil Organizador se hace las siguientes preguntas:

- + ¿Cuántas personas irán al viaje?
- + ¿Cuántos días de estancia permanecerán?
- + ¿En qué forma se pagará el viaje?
- + ¿Cuánto cuesta del transporte aéreo y hospedaje?
- + ¿Se rentará un helicóptero para observar los volcanes en erupción y cuál será el costo?
- + ¿Qué será mejor, que cada uno pague por separado sus gastos o bien se haga un paquete turístico que incluya todos los servicios?
- + ¿Sería conveniente rentar una camioneta o varias según el número de personas que acepten hacer el viaje?
- + ¿Hasta cuántas personas podrán hospedarse en una misma habitación?
- + La intención es quedarse al menos dos semanas.

- ⊕ A partir de la información obtenida de los costos, se obtuvieron las siguientes cifras:
- ⊕ **Hospedaje: número de habitaciones requeridas:**
40 personas/ 4 personas por habitación = US 10 P/P
- ⊕ **Costo de 14 noches de estancia por US 150 x noche x 14. = US 21,000. Costo de hospedaje por persona 21,000/40 = US 525**
- ⊕ **Renta de Auto: 40 personas/5 personas por auto= US8**
- ⊕ **Alquiler por auto = 175 por semana por 2 semanas =2,800. Costo por persona=2800/40= US 70**
- ⊕ **costo del avión = US 650**
- ⊕ **Alimentos por persona= 25 diarios x 14 días= US 350**
- ⊕ **Actividades recreativas por persona = US 200**
- ⊕ **Imprevistos por persona= US 200**
- ⊕ **En conclusión, el Costo Global por persona es:**

○ Hospedaje	525
○ Automóvil	70
○ Boleto de avión	650
○ Alimentación	350
○ Recreación	200
○ Imprevistos	<u>200</u>
○ Costo total	1,995
====	

Cualquier persona necesita formular siempre presupuestos, hasta en las actividades más simples, que incluya cualquier imprevisto, previendo el futuro y analizando estrategias para prevenir posibles riesgos.

Un empresario debe planear la manera de obtener utilidades, con la realización de ciertas actividades de manera coherente.

Un trabajador, por ejemplo, tendrá que distribuir sus ingresos mediante el establecimiento de ciertas prioridades, en las que posiblemente predominen alimentación, salud, vivienda, manutención de la familia, y si después de atender todas estas necesidades primarias le quedan fondos disponibles, los destinará al vestido, educación, recreación y por supuesto, a la manutención de la familia en general y al ahorro.

Quienes participan en la formulación y ejecución de los presupuestos gubernamentales, también buscan el empleo adecuado de los recursos provenientes de los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos etc. así como la emisión de bonos de deuda pública, como pueden ser los Cetes, Papel Gubernamental, y la contratación de financiamiento de fondos del Fondo Monetario Internacional.

La distribución de los recursos, es decir, el presupuesto de egresos de la Federación, se hace de acuerdo con las prioridades nacionales en cuanto a la creación de infraestructura pública, cobertura del programa de seguridad social, financiamiento de gastos relacionados con los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como pago de la Deuda tanto Externa como Interna.

Se limitará un poco el campo de aplicación de los presupuestos, enfocándonos al uso del presupuesto empresarial en labores de transformación y prestación de servicios.

El empresario no puede permitir que sus empresas marchen sin un rumbo definido. Es como cuando se aborda un trasatlántico, se debe conocer de antemano que rumbo llevará dicha embarcación, al igual que en las empresas.

Se tendrán que fijar metas razonables, acordes con las tendencias vigentes del mercado y sus limitados recursos, alcanzables en un período determinado.

Más aún, la empresa deberá organizarse para generar **valor agregado** para todos los que interactúan con ella: **accionistas, gobierno, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad en donde se encuentran sus instalaciones, etcétera.**

Para lograr estas metas propuestas, deberán generarse planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes, para absorber los costos y desembolsos o erogaciones, procurando alcanzar los objetivos empresariales, definidos en la Misión y la Visión empresarial, así como el retorno de la inversión o recuperación del Capital invertido, la consolidación del valor de la empresa en un mercado competitivo y la solidificación del prestigio e imagen ante diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones de intercambio, como lo son: compradores, proveedores, entidades financieras, gobierno y trabajadores, entre otros.

La gestión de la empresa, que trata de ser representada en un presupuesto, requiere de insumos o entradas, requiere también de un proceso de transformación, en el caso de industria metalmecánica y por supuesto requieren de los resultados o salidas.

Los *inputs* o entradas esenciales para el funcionamiento de una empresa son:

- 1. Recursos humanos, que aportan su intelecto y se convierte en un ente esencial del proceso productivo;**

- 2. El Capital, aportado por el empresario con expectativas de lograr tasas de rentabilidad acorde a inversiones de riesgo similar.**
- 3. Materiales o materia prima, que son objeto directo de transformación propiamente dicho.**

Los factores antes mencionados tienen un costo:

- 1. Los fondos provenientes de los accionistas que tienen costos de capital acordes al rendimiento que ellos esperan.**
- 2. Trabajo que tiene que ser retribuido mediante una remuneración adecuada al mercado.**
- 3. Compra de materias primas, partes o componentes sujetas a los precios de los proveedores.**

Las salidas están conformadas por los productos fabricados por la empresa o los servicios en su caso presentado por la empresa, los cuales deben ser colocados en el mercado y constituyen la principal fuente de ingresos de la organización.

La eficiencia del Director de la empresa se medirá por el manejo razonable de las entradas, o sean los factores productivos y de las salidas, o sean, el negocio empresarial. Y a su vez, la planeación y control de las entradas y salidas ya mencionadas, serán fundamentales para la generación de utilidades.

El punto de partida de un proceso de planeación de utilidades, es el *diagnóstico de los factores externos e internos* que pueden afectar negativa o positivamente las estrategias, los programas, los proyectos de inversión y las políticas a establecer en cada área funcional.

El *diagnóstico externo* se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir en el futuro de la organización, entre los cuales se destacan:

- ⊕ **Las perspectivas del mercado internacional para los productos, aún y si la empresa no exportara.**
- ⊕ **Del mercado nacional.**
- ⊕ **Las políticas gubernamentales en los campos de política fiscal, política monetaria, salarial, de comercio exterior, así como la tendencia de los fenómenos económicos, tales como: inflación, devaluación y costo del dinero reflejado en las tasas de interés fijadas por el Banco Central.**
- ⊕ **Las actitudes de la competencia.**
- ⊕ **Las políticas de comercialización implantadas por los proveedores.**

Este diagnóstico mencionado, nos va a permitir conocer los aspectos más favorables que conviene aprovechar y los aspectos que no son favorables y que hay que evitar o contrarrestar.

El *diagnóstico interno* determina las debilidades y fortalezas (FODA) que tiene la empresa para competir y estudia ciertas variables, tales como:

- ⊕ **Costos.**
- ⊕ **Precios.**
- ⊕ **Calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución previstos.**
- ⊕ **Naturaleza del servicio al cliente.**
- ⊕ **Calidad.**
- ⊕ **Grado de actualización tecnológica.**
- ⊕ **Posicionamiento mercantil.**

- ⊕ **Situación financiera.**
- ⊕ **Opinión de los inversionistas y de las instituciones financieras con quienes podrían manejarse operaciones de endeudamiento.**

Las conclusiones obtenidas por la aportación de los diagnósticos, tanto interno como externo ya mencionados, constituyen la base para definir el futuro de una empresa, seleccionando el camino de crecimiento más conveniente, es decir, si va a ser un camino intensivo o bien integrado o bien diversificado, también nos sirve para trazar los planes desarrollo, establecer las estrategias competitivas como son liderazgo en costos o diferenciación del producto, y buscar el pleno empleo de los recursos económicos disponibles y viables de conseguir, para que no exista capacidad ociosa de producción. El presupuesto no tendría ninguna utilidad si no se comparara periódicamente con lo Real, esto es, medir los resultados que indiquen cómo la empresa está logrando alcanzar las metas propuestas o no las está alcanzando.

Dada la flexibilidad de los planes y las exigencias de comparación permanente los pronósticos frente a las realizaciones, una vez puesto en marcha el proceso de planeación, debe complementarse forzosamente con una auditoría.

Todo lo dicho anteriormente lo lleva a concluir que:

- 1. La planeación y el control financiero como elementos integrantes de la planeación estratégica, se materializan indudablemente por medio de un presupuesto.**

- 2. El Presupuesto es un complemento importantísimo del Plan Financiero, diseñado para orientar al empresario hacia el logro de las metas propuestas.**

UBICACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL TIEMPO

Los datos históricos o reales son trascendentales para la elaboración del presupuesto; por ejemplo, la evolución de las ventas ya sea en valores absolutos o porcentuales y/o relativos, puede constituir un parámetro importante a considerar en la proyección.

El presupuesto, que implica aterrizar los planes empresariales, información cuantitativa y monetaria, es igualmente el cimiento o base de los Estados Financieros proyectados o Proforma y representa la base de la toma de decisiones, por cuanto se refiere a la revisión de las condiciones económicas de la empresa en variables tales como: endeudamiento, liquidez, transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos (Tesorería).

DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

- 1. Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.**

El empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, planear los ingresos, así como los costos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro está supeditado a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. El director también tiene como obligación instaurar procedimientos que no perjudiquen

la iniciativa de las personas y que fomenten la detección oportuna de las desviaciones observadas de los presupuestos, con el objetivo de evitar que en el futuro las estimaciones hechas se conviertan en cálculos excesivamente pesimistas o bien optimistas.

2. Presupuesto es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el director de la empresa.

Al hablar de previsiones, nos estamos refiriendo a las disposiciones que con toda anticipación debe tomar el director empresarial para alcanzar los resultados propuestos.

Antes el progreso fracaso de la empresa, el premio o el castigo solamente lo obtenía el director de la empresa y de sus resultados dependía la estabilidad laboral.

Todo ha cambiado, los resultados por lo general dependen ahora, no de una sola persona, sino de un equipo de trabajo que se comprometa y luche por unos objetivos trazados de manera conjunta. Esto es lo que reconoce como trabajo en equipo.

Los grupos económicos más destacados en cada país no tendrían ese sitio tan privilegiado, si no fuera por el profesionalismo de los integrantes de sus equipos directivos y de sus grupos de consultores y asesores, además del compromiso absoluto de todos los trabajadores.

- 3. Presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr la responsabilidad de dirección, planificación, coordinación y control (elementos de la Administración). En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:**
- a. Objetivos empresariales a largo plazo. Es lo que se conoce como Planeación Estratégica.**
 - b. Especificación de las metas de la empresa.**
 - c. Desarrollo de un Plan General de Utilidades a largo plazo.**
 - d. Plan de utilidades a corto plazo, conocido también como planeación táctica, detallado por responsabilidades particulares, es decir, ya sea por Divisiones, por productos o bien por proyectos.**
 - e. Un sistema que permita proporcionar informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas. Sistemas ERP.**
 - f. Procedimientos de seguimiento o *follow up*.**

Cualquier definición por completa que sea, siempre trata de sintetizar muchos conceptos.

En el campo de la predestinación y cuantificación de actividades, es muy difícil expresar en pocas palabras lo que significa realmente un presupuesto.

Sin embargo a pesar de ello, el concepto que a continuación se vierte, expresa un pensamiento generalizado:

- 4. Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de todos objetivos que se propone alcanzar la empresa en**

un cierto periodo, en el desarrollo de las estrategias adoptadas, que permita organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y poder evaluar su ejecución.

Se establece que el Presupuesto es una *expresión cuantitativa*, porque los *objetivos tienen que ser medibles* y para alcanzarlos se requiere de destinar recursos durante el período fijado como un horizonte de planeación; es *formal*, porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización.

Además el Presupuesto desarrolla las *estrategias adoptadas*, porque éstas permiten responder al *cómo* se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa, de tal modo que coincidan en el logro de los objetivos previstos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar, para que los planes no solamente se queden en la mente de los que los que las propusieron, y por último, deben desarrollarse procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Tanto el grupo directivo como sus consultores y asesores, deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa, para lograr los objetivos mercantiles, sociales, fabriles y financieros planeados, optimizando sus costos sin sacrificar calidad y logrando la maximización de la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe ser primero sobre el bienestar individual de los dueños o de cualquier otra persona en particular. Una vez que se aprueba el presupuesto, toda la empresa debe comprometerse formalmente con su cumplimiento, lo cual se verifica mediante los mecanismos de control y seguimiento en la ejecución del presupuesto.

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

Las organizaciones se desenvuelven en un medio económico en el que siempre predomina la incertidumbre y los riesgos. Por ello, deben planearse sus actividades si es que pretenden mantenerse en un mercado competitivo, ya que, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos que se asumirán.

Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción presupuestal, mayor será la investigación que deberá realizarse sobre la influencia de los factores no controlables por la dirección de la empresa que inciden en los resultados finales de un negocio.

Según el país de que se trate, por razones macroeconómicas, se experimentan fuertes fluctuaciones en índices inflacionarios y de devaluación, tasa de interés, por lo tanto deberá hacerse un análisis detallado de todos los factores macroeconómicos al elaborar un Presupuesto.

Si usted no considera estas variables medulares, seguramente sus presupuestos no valdrán, ni servirán para nada.

De hecho, el presupuesto nace como una herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de los indicadores económicos, como los ya comentados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos Administrativos, Contables, Financieros e Impositivos de la empresa.

EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA

En el capitalismo, la eficiencia y productividad se materializan en utilidades que dependen en grado muy importante de la planeación y del presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio idóneo para generar utilidades y es el camino que recorrer la Dirección General para hacerle frente a las siguientes responsabilidades:

- + Obtener atractivas tasas de rendimiento sobre el capital invertido que sean acordes con las expectativas de los inversionistas.
- + Interrelacionarse las funciones de compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales, para lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad.
- + Para fijar políticas, examinar su cumplimiento y volverlas a plantear cuando no se cumplan las metas que justificaron su implementación.

Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin utilización de presupuestos, sin embargo estas personas no están conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente verificada, discutida y analizada. Es entonces cuando se utilizan los fundamentos del presupuesto aunque no lo tengan implementado como sistema.

Un caso contrario al anterior, es cuando hay quienes afirman que “Hacer gerencia significa lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se necesita:

- + Fijar planes generales de acción para el futuro.
- + Pensar con creatividad.

- + **Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos empresariales.**
- + **Comparar resultados, haciendo un análisis de las variaciones y estableciendo soluciones adecuadas.**
- + **La gerencia tiene que entender que la instalación y la de vigilancia del sistema tienen su costo y por lo tanto debe concedérsele la importancia que se merece. Los planes los evaluarán y analizarán con el Comité compuesto por los jefes de departamento y con la junta directiva. Al aprobar los planes se está aceptando que los mismos reportan mayores beneficios y por lo tanto debe asignarse los recursos que se necesiten para su ejecución.**
- + **La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación a tomar decisiones, son cualidades que nunca debe olvidarse sobre todo por el gerente de la empresa moderna.**

El presupuesto y la planeación estratégica.

Los modelos de planeación estratégica de productos son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la empresa, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hace la definición de las metas y planes detallados, presupuesto y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la prensa estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben llevarse a cabo con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio.

De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecución operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los que componen la organización alrededor de estas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada miembro de la organización sienta que tenido una participación activa y opinión en este acuerdo de voluntades. La planeación de la necesidad de un compromiso de la alta administración para promover la participación de todos los niveles; un proceso administrativo que organice, provea, aplique y control de los recursos; una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades; un proceso de control y coordinación de las funciones y de forma permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y replanificación tanto en sentido ascendente como descendente.

El verdadero propósito de la planeación es dar a cada integrante las guías, los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica está dado por la definición de la misión y visión de la empresa. La misión, es la expresión de la razón de ser, de la razón de la existencia de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. Por otra parte, la visión es una proyección anhelada de la organización en la que se vislumbran los sueños triviales a lograr en un futuro a largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los que conforman a la empresa.

En el siguiente nivel de la planeación estratégica está la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos ante la de ello los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo.

Los objetivos generales y por áreas serán el marco de referencia para plantear los programas de cada área y los proyectos oficiales que apoyarán a la empresa hacia el logro de la visión.

Todos los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que indican las metas específicas de las áreas, equipos y de las personas. La cuantificación del dinero ensayo para alcanzar las metas se ve en los presupuestos. Adicionalmente se necesita plantear estrategias que digan el cómo por las claves para el avance exitoso de todas las partes para alcanzar los objetivos trazados.

Los presupuestos se encuentran en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para ventilar y cada una de sus amigas en particular. Este aspecto de concretar le da al presupuesto una importancia vital, porque el asiento en sus pronósticos y la fidelidad de su ejecución para determinar el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer un seguimiento con respecto a las operaciones, con los insumos, la producción, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

En otras palabras, la información asume un rol fundamental para el control, ya que permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades.

La información nos permite cero un monitoreo de todas las actividades, el acompañamiento necesarios para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de despidos y finalmente el seguimiento de los acuerdos establecidos por tales replanteamientos.

Ventajas 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 ciertas situaciones.**
- + Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.**
- + Se concretan actividades y se compromete al personal con el logro de las metas.**

El presupuesto y el proceso de dirección.

La función de los presupuestos en la administración del negocio se entiende mejor cuando los presupuestos se relacionan con los fundamentos de la misma administración es decir: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y control, como funciones de la gestión administrativa, se concreta en el proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección, permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestal es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos.

Mediante el control presupuestal, se compararon los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan las variaciones y se proporcionar la administración todos los elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Si presupuesto, la dirección de la empresa no sabe hacia actualmente debe dirigirse, no puede precisar sus campos de inversión que deben ser financiados, puede incurrir en administrar incorrectamente los recursos económicos, no tendría bases sólidas para ampliar la capacidad instalada de producción y tampoco dispondría de la información requerida para medir el rendimiento de los objetivos. Sin presupuestos se imposibilita evaluar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y por supuesto utilidades.

La dirección General no puede asumir toda la responsabilidad en la elaboración de los presupuestos, ni tampoco, con aplicación de los principios de autoridad y de poder malentendidos, impone el acatamiento de estos por parte de quienes integran la organización. Si se quiere que cada nivel de la lectura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial, es totalmente necesario que todos los participantes cumplan con su papel y asuman responsabilidades en todos los procesos de elaboración e implementación del presupuesto. Para tener éxito es necesario lograr la participación activa de todos los niveles de la administración en el proceso presupuestal. En cuanto más participación del personal administrativo y operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues esto los motivarán, se sentirán realizados y asumirán el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo general el proceso antiséptico y gerencial nunca es estático, por el contrario es activo, dinámico y siempre cambiante, crítico y acorde con las circunstancias del entorno. El presupuesto actúa en cada una de sus etapas o funciones. Prácticamente no podría realizarse ninguna labor en la empresa, si antes no se define como, porqué o para qué se efectuó y si no se cuenta con los recursos financieros para llevarlo a cabo.

Ventajas del presupuesto.

- + Se determina si los recursos estarán disponibles para llevar a cabo las actividades.**
- + Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores utilidades o beneficios a la empresa.**
- + Se aplican estos estándares en la determinación del presupuesto, en materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación.**

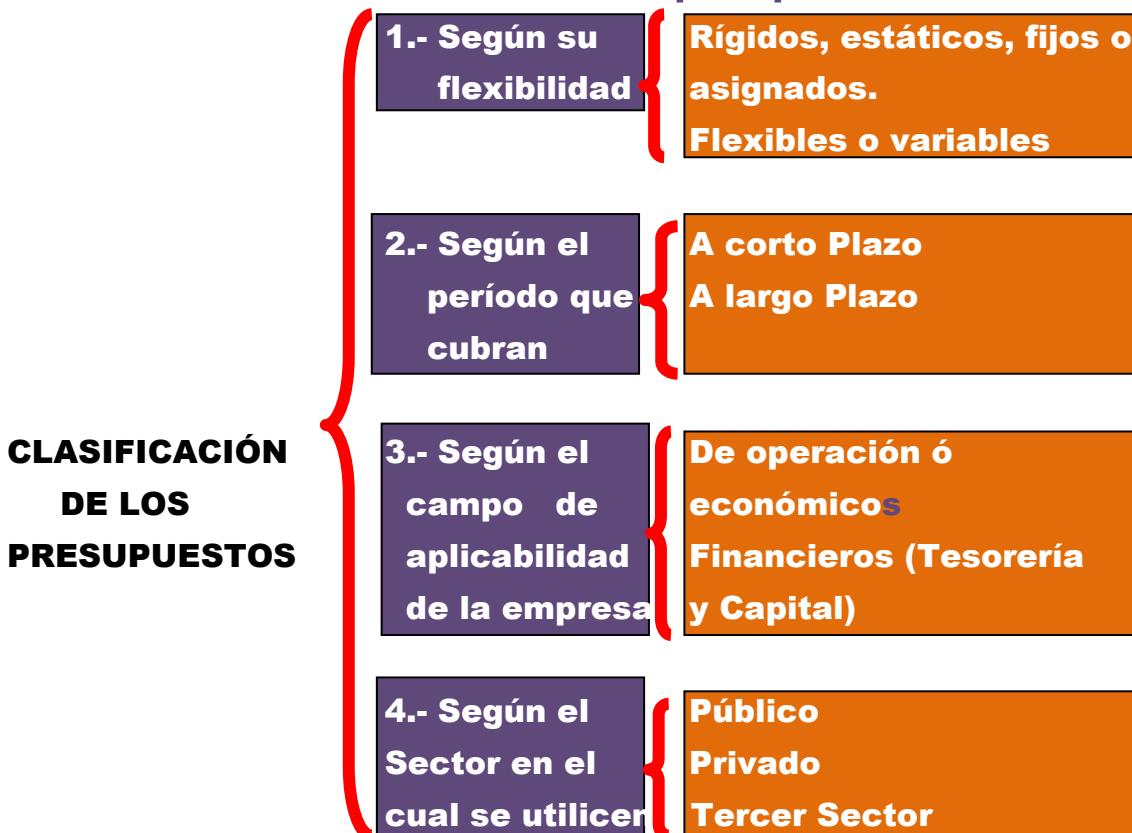
- + **Se pondera el valor de las actividades.**
- + **Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que fueron asignadas.**
- + **La dirección realizó un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre los integrantes el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar cualquier decisión.**
- + **De manera periódica, se vuelven a plantear las políticas, cuando después de revisarlas y evaluar las se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.**
- + **Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.**
- + **Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.**
- + **Se crea la necesidad de iniciar medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.**
- + **Es el sistema más adecuado para poder establecer los costos promedio de producción y permite su comparación con los costos reales, midiendo la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y de incentivo para actuar con mayor efectividad.**
- + **Por último, facilita la vigilancia efectiva de cada una de sus funciones y actividades empresariales.**

Limitaciones del presupuesto.

- + **La precisión de sus datos depende del juicio de quienes lo calcularon.**

- ✚ Es sólo una herramienta de la alta dirección.
- ✚ Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se encuentran después del segundo tercer período de aplicación, cuando se ganado experiencia del personal que para impedir su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades y bondades del mismo.

Clasificación de los presupuestos.



Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Por lo general, este tipo de presupuestos se elaboran para un solo nivel de actividad en el que no se necesita o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado.

Una vez alcanzado el costo, no se permite ningún tipo de ajuste, aunque existan variaciones. De esta manera, se efectúa un

control anticipado, sin considerar lo que está sucediendo con el comportamiento macroeconómico, cultural, político, democrático o bien jurídico de la región específica donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente se utiliza en el gobierno que es inflexible.

Flexibles o variables.

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a circunstancias que pueden surgir en cualquier momento. Nos muestra los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones manufactureras o en su caso comerciales. Tiene amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y por supuesto, de venta.

A corto plazo.

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones hasta de un año por lo general.

A largo plazo.

En el campo de largo plazo, se ubican los planes de desarrollo del Gobierno Federal y de las grandes empresas. En el caso de los planes gubernamentales, el horizonte de planeamiento o planeación va en relación con el período presidencial establecido o en México, de acuerdo con el sexenio del Presidente de la República en turno. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones

macroeconómicas, tales como, la generación del empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro interno, fortalecimiento del mercado de capitales o Bolsa de Valores, capitalización del sistema financiero o, como ocurrió recientemente, apertura mutua ante los mercados internacionales.

Las grandes empresas, adoptan presupuestos de esta clase cuando emprenden proyectos de inversión en innovación tecnológica, ampliación de la capacidad de producción instalada, generación de intereses accionarios y sobre todo en la expansión de los mercados. También se utilizan cuando de manera ocasional se quieren planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como “uno -cuatro”, en la cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los años subsecuentes. Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

Una vez que se cumple el primer año, será necesario revisar el plan a largo plazo y con base en las experiencias, se adiciona un nuevo año a este plan, formulándose planes detallados para el segundo año y cuantificándolos por medio del presupuesto.

De operación o económicos.

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido sumariza un Estado Financiero principal dinámico proyectado o proyectado conocido como Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias. En este tipo de presupuestos se pueden incluir:

- ⊕ Ventas -ingresos operacionales.

- + **Producción.**
- + **Compras.**
- + **Uso de materiales.**
- + **Mano de obra.**
- + **Gastos operacionales:**
 - o **1.- Ventas y mercadeo**
 - o **2.- Gastos administrativos.**

Financieros (Tesorería y Capital).

Este tipo de presupuestos incluyen el cálculo de partidas que inciden principalmente en Estado Estático, conocido como Balance General. Por ejemplo, el presupuesto de caja o Tesorería o Cash-Flow y el Presupuesto de Capital, también conocido como Estado Erogaciones Capitalizables.

Presupuesto de Tesorería.

Se formula con las estimaciones de los fondos disponibles de caja, bancos y valores fácilmente realizables o líquidos. También se le conoce como presupuesto de caja o efectivo, porque consolida las diversas operaciones relacionadas con las entradas de fondos, (tales como ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros por intereses, dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas).

También incluye la salida de efectivo o fondos líquidos, como lo son: pagos de créditos pagos a proveedores, pago de la nómina de pagos impuestos o bien pago de dividendos a los accionistas.

Presupuesto de Tesorería

Se establecen por períodos muy cortos (meses o bien trimestres).

Es importante porque por medio de este presupuesto se programan las necesidades de fondos líquidos para la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubren las exigencias de los desembolsos previstos, la dirección acudirá a la obtención de créditos, o liquidar o vender activos.

En caso contrario, sería conveniente evaluar el destino externo de los recursos sobrantes o dicho de otra manera, de cómo invertir los excedentes de Tesorería, para así evitar que queden los recursos líquidos ociosos y pierdan su valor.

Presupuesto de erogaciones capitalizables.

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Incluye el importe de las inversiones en compra de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinaria y equipo también evaluar las alternativas de inversión y permite conocer el monto de los fondos requeridos y de su disponibilidad en el transcurso del tiempo.

Terminadas las obras, será necesario comparar las estimaciones contra las erogaciones reales. Las tendencias inflacionarias deberán incluirse en el presupuesto para evitar distorsiones. Se recomienda ser muy cuidadoso y estimar los costos, tomando en cuenta que no es viable aplicar un índice generalizado de incremento de precios a todo tipo de activos.

Por lo tanto, es necesario incorporar coeficientes de inflación en inversión en terrenos, inversión de construcciones y bienes tecnológicos y si los activos tuvieran que ser pagados en dólares, euros, o cualquier otra divisa, también se debe tomar en cuenta el pronóstico futuro del tipo de cambio que estará vigente a la fecha del pago.

Presupuestos del Sector Público.

Los presupuestos del gobierno cuantifican los recursos que necesitan ser gastados para que el Estado funcione. A estos presupuestos en México se le conoce como Presupuesto de Egresos, e incluyen, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades gubernamentales. Al efectuarse los estimativos presupuestales, se contemplan variables como son la remuneración de los funcionarios que laboran en las diferentes Secretarías de Estado, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, y municipales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, (termoeléctricas, puertos, centros de acopio, vías de comunicación, etcétera), la realización de obras de interés social (Centros de salud, escuelas, amortización de compromisos ante la banca internacional, específicamente con el Fondo Monetario Internacional).

Paralelamente al presupuesto de gastos, en un presupuesto de ingresos que en México se le conoce como la Ley de Ingresos, la cual debe ser equivalente a los Gastos y debe cumplir las formalidades establecidas en dicha Ley para su aplicación, ejecución y control. Si el Presupuesto de Egresos es insuficiente, que deberán eliminar o minimizar partidas de gasto y gestionar fuentes adicionales de financiamiento, ya sea interno o bien en su caso internacional.

Presupuestos del Sector Privado.

Se utilizan en empresas privadas como parte de la planificación de actividades organizadas nacionales. Carecen de formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles.

Presupuesto del tercer sector.

Una organización del tercer sector, es una asociación o una organización sin fines de lucro, como son las Sociedades Civiles y las Asociaciones Civiles, constituidas para prestar un servicio de mejora o de mantenimiento de la calidad de vida de la sociedad. Están conformadas por un grupo de personas que aportan su trabajo voluntario para establecer liderazgo y orientar a la entidad que, no buscan el lucro personal de ninguno de sus integrantes, socios fundadores y tiene un carácter no gubernamental, como puede ser YMCA.

En las últimas décadas, el sector solidario, que también recibe el nombre de entidades sin fines de lucro, ha crecido hasta el punto de que emplean a más personas que el propio Sector Público y ha sido reconocido como el Tercer Sector. Por este motivo, se ha requerido estructurar a estas organizaciones de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras, y fiscales, para poder cumplir con todos los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad en donde se desenvuelven.

Este tipo de organizaciones han venido asumiendo responsabilidades y desarrollando una importante labor como legado del sector público y de la misma sociedad y por lo tanto, padecen de las mismas limitaciones de disponibilidad de recursos que afectan a los otros dos sectores. Las necesidades de la sociedad crece y los recursos requeridos para satisfacerlas son cada vez más escasos, de manera tal que las organizaciones del sector privado se ven obligadas a adquirir mayor conciencia social, y las entidades del tercer sector se han visto presionadas a operar con criterios de empresa privada.

Esto es para lograr buenos resultados que les genere recursos y así poder seguir cumpliendo con los objetivos sociales propuestos, de forma eficiente, eficaz y efectiva.

Algunos de los elementos o factores que se deben tomar en consideración al formular presupuestos para las entidades del tercer sector son los siguientes:

- 1. Planeación a corto, mediano y largo plazo.**
- 2. Planeación por precisamente planes, programas y proyectos.**
- 3. Presupuestos de ingresos y localización de fondos.**
- 4. Presupuesto de gastos operacionales.**
- 5. Presupuesto de inversión de los excedentes de Tesorería.**
- 6. Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión ya sea han financieros sino financieros, de la eficiencia, eficacia y efectividad.**
- 7. Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal.**
- 8. Integración y participación en la elaboración del presupuesto.**
- 9. Estructura organizacional acorde con los planes y proyectos a desarrollar.**
- 10. Práctica contable financiera para entidades sin ánimo de lucro.**
- 11. Requisitos y controles fiscales, gubernamentales para este tipo de organizaciones.**

MECÁNICA, TÉCNICA Y PRINCIPIOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO.

En todo sistema presupuestal, se necesita claridad sobre tres aspectos, que son fundamentales para el trabajo de quienes intervienen en el ciclo presupuestal.

Estos aspectos son:

- 1. Elementos de trabajo empleados en la elaboración del presupuesto.**
 - 2. Técnicas de elaboración.**
 - 3. Principios que sustentan la validez de los mismos.**
-
- 1. Los elementos de trabajo nos permite manejar información mediante el diseño de células para la recolección de información y los medios utilizados para el cálculo matemático.**
 - 2. Las técnicas de elaboración son el conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación de un presupuesto. Éstas pueden provenir de la experiencia o bien de las investigaciones realizadas en el desarrollo del trabajo. Por ejemplo, si es por experiencia o por investigación, el encargado del presupuesto de ventas puede identificar los factores que incidieron sobre las ventas de periodos pasados, los procedimientos empleados para determinados estándares de los 3 elementos del costo y los métodos utilizados para la aplicación del precio final al consumidor.**
 - 3. Los principios tiene mucha importancia en el campo del proceso de elaboración e implementación del presupuesto, por lo que es necesario recalcar que sirven de guías específicas o moderadores de criterio de las personas responsables de elaborado los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa.**

Existen principios en la elaboración de los presupuestos:

PRINCIPIO DE PREVISIÓN.

Estos principios muestra la importancia del estudio anticipado de los procesos de la organización y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Son tres:

- 1. Predictibilidad.**
 - 2. Determinación cuantitativa.**
 - 3. De objetivo.**
-
- 1. La Predictibilidad** indica que es posible pronosticar algo que va a suceder o que queremos o podemos lograr que suceda.
 - 2. La Determinación Cuantitativa** significa que se debe determinar en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante todo el período presupuestal.
 - 3. De objetivo,** significa que todo puede preverse siempre y cuando se busque un objetivo.

PRINCIPIO DE PLANEACIÓN.

Se refiere a la necesidad de programar la acción, para poder lograr los objetivos deseados. Entre ellos se incluyen:

- 1. De precisión.** Los presupuestos un plan de acción y deberán expresarse de manera precisa y concreta, sin ambigüedades que indican su correcta ejecución.
- 2. De costeabilidad.** El beneficio de instalar un sistema de control presupuestal debe ser superior al costo de instalación y funcionamiento del sistema o dicho de manera coloquial el caldo no debe ser más caro que las albóndigas.
- 3. De flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para incorporar los cambios que surjan, en razón de los hechos y previsibles que sucedan después de la previsión.

- 4. De unidad.** Debe existir un presupuesto para cada función.
Todos los presupuestos deben estar coordinados.
- 5. De confianza.** La convicción en los principios y la eficiencia del control presupuestal debe contar con el apoyo integral de la alta dirección de empresa para Zedillo presupuesto tenga éxito.
- 6. De participación.** Es necesario que en la planeación y el control de los negocios intervengan todos los empleados. De esta manera se aprovecha la experiencia de cada uno de ellos y que asegura su compromiso en la participación del presupuesto.
- 7. De oportunidad.** Los marineros están completamente preparados antes de iniciar el período presupuestal.
- 8. De contabilidad por áreas de responsabilidad.** La contabilidad, también debe servir para lo siguiente control presupuestal de cada uno de los niveles y cada una de las áreas.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Estos principios establecen la importancia de estructurar las actividades humanas, para alcanzar las metas propuestas. Entre dichos principios están los relativos al orden y la comunicación.

De orden. La planeación y el control presupuestal tienen que fundamentarse en una organización formal plasmada en un organigrama, con líneas de autoridad y de responsabilidad precisas; y en las funciones que cada integrante del grupo directivo tiene, detallando sus obligaciones y responsabilidades.

De comunicación. Este principio indica que dos o más personas entiendan del mismo modo un asunto determinado de manera oportuna y concisa.

PRINCIPIO DE DIRECCIÓN.

Los principios de dirección indican el modo de conducir las actuaciones de cada individuo hacia el logro de los objetivos deseados. Dentro de estos principios se encuentran los principios de autoridad y los de coordinación.

De autoridad. La autoridad lleva consigo implícita una responsabilidad. Este principio nos dice que la delegación de autoridad no debe ser jamás tan absoluta, como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le corresponde de las actividades bajo su jurisdicción.

De coordinación. Este principio establece que el interés general debe prevalecer sobre todos los intereses particulares. Todas las áreas deben estar armonizando sus esfuerzos para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

PRINCIPIOS DE CONTROL.

Estos principios permiten comparaciones entre los objetivos y los logros alcanzados. Entre ellos se encuentran los principios de reconocimiento, de excepción, de normas y de conciencia de costos.

De reconocimiento. Es necesario reconocer o darle crédito a aquella persona por sus éxitos, así como llamarle la atención por sus faltas u omisiones.

De excepción. Este principio recomienda que todos efectivos dediquen su tiempo los problemas excepcionales, sin preocuparse por asuntos que deben de marchar de acuerdo con los planes.

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

De conciencia de costos. Para el éxito de un negocio, cualquiera que éste sea, se debe tener una conciencia de que cada decisión individual tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que se tome sea en beneficio para la empresa.

LA PLANECIÓN Y LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Uno de los aspectos más importantes a analizar en las organizaciones, es que éstas tienen su razón de existir, fijan objetivos, formulan estrategias, definen políticas y controlan sus recursos en las diferentes áreas de operación.

Los que se definen cada una las áreas de la empresa permiten alcanzar lo que se propone la administración y general de la empresa.

En la planeación se definen: misión, visión, objetivos, estrategias y políticas para cada área funcional, tomando un papel protagónico del presupuesto como una parte fundamental. Se habla de control para medir y evaluar todo proceso de planeación. Si la empresa u organización funciona con este esquema, es de esperarse que se obtengan los resultados propuestos.

Ejercicio 1.

En el primer trimestre del año 20XX, la fábrica manufacturera planeaba vender 100,000 juegos de forros para cojines de vehículos-pasajeros a un precio de 15,000 por juego. A principios de enero, la empresa cuenta con un inventario de 20,000 juegos, con un costo de 7,500 cada uno de ellos.

Se programan la producción de 90,000 juegos con base en los siguientes costos estimados:

Materiales directos:	510 millones
Mano de obra:	240 millones.
Gastos indirectos de fabricación:	25% del costo de mano de obra directa.

La compañía utiliza el método PEPS (primeras entradas primeras salidas), para valuar sus inventarios. Los gastos de venta por lo general, ascienden al 20% de las ventas y se espera que los gastos de administración se incrementen en un 30% respecto a los reportados durante el año anterior, los cuales ascendieron a 150 millones. Con la información anterior, se le solicita a usted que:

- 1. Prepare un Estado de Costo de Producción y de Ventas Presupuestado.**
- 2. Prepare un Estado de Pérdidas y Ganancias/Resultados Proyectado.**
- 3. Defina qué clase de presupuesto es: **SOLUCIÓN:****

1. Edo. de Costo de Producción y de Ventas

	Compañía manufacturera		
Estado de Costo de Producción y Ventas Presupuestado.			
Período:		Enero-Marzo 20XX	
Cálculo de los Inventarios Disponibles.			
C O N C E P T O	Cantidad Unidades	Costo Unitario	Costo total Millones \$
Inventario inicial			
Producción			
Materiales directos			
Mano de obra directa			
Costos indirectos de fabricación			
Total de costo de producción			
Inventario disponible			

Cálculo del costo de ventas de las 100,000 unidades.

Cantidad	Costo unitario \$	Costo total (Millones \$)

2. Estado de Resultados/Estado de Pérdidas y Ganancias.

- 3. Como se puede observar todos los cálculos elaborados se refieren a aspectos _____ de la organización en cuestión; por lo tanto, se trata de un presupuesto .**

Ejercicio 2.

Una empresa de larga trayectoria, la empresa automotriz, desea redefinir su misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, con el propósito de ampliar su mercado a todos los países de Latinoamérica. Se le solicita usted la forma de hacerlo.

Después de revisar los conceptos a redefinir, se proponen los siguientes:

Misión: producir y vender vehículos en el mercado peruano.

Visión: ser reconocidos en el mercado peruano y lograr 20% en los próximos cinco años.

Objetivos:

- 1. Obtener una tasa de rendimiento anual sobre la inversión del 30% para cada año del cuatrienio 20XX al 20XX.**
- 2. Ser líder en el mercado de automóviles en los países de Latinoamérica para el año 20XX₅ mediante una participación del 7.5% de la comercialización de vehículos compactos.**
- 3. Minimizar en un 10% los costos para el año 20XX₁**

Estrategias:

- Asociarse con otras empresas para ensamblar y vender vehículos compactos en países de Latinoamérica.**
- Modernizar el proceso productivo, mediante el montaje de tecnologías que mejoren los coeficientes de productividad y minimice los costos de producción.**
- Crecer mediante la concentración de esfuerzos y recursos en la producción y venta de vehículos compactos.**

Políticas:

- Destinar mayores recursos a la investigación tecnológica para mejorar la eficiencia, incentivar la calidad de los productos, incrementar el empleo de la capacidad instalada de ensamble y disminuir los costos.**
- Hacer énfasis en el ensamble de los vehículos atractivos, seguros y de buena calidad, que atraigan convincentemente al mercado objetivo.**
- Desarrollar campañas de publicidad convincente, para llegar a los posibles segmentos del mercado detectados en cada uno de los países de Latinoamérica.**

Ejercicio 3.

Este ejercicio se desarrollará por una parte en forma individual y por la otra en grupo, se reconocerá el orden de prioridades del sistema presupuestario utilizado en la industria.

Usted se encuentra presentan una prueba de habilidades y actitudes para ser ascendido a un nuevo puesto de mayor jerarquía dentro de la empresa. La obtención de este ascenso depende de la excelencia de su desempeño en esta prueba. Su labor consiste en ordenar 16 células según su importancia. Asigne el número 1 a la célula que considere usted debería ir primero, la número 2 a la segunda y así sucesivamente hasta asignar el número 16 a la última.

	CÉDULAS PRESUPUESTARIAS	MI JERARQUIZACIÓN	CONSENSO DE GRUPO	CLASIFICACIÓN DOCENTE
1	Tesorería -flujo de caja y financiamiento			
2	Unidades a producir.			
3	Costos indirectos de fabricación.			
4	Gastos operacionales.			
5	Mano de obra.			
6	Costo de materiales.			
7	Uso de materiales.			
8	Inventarios de materia prima.			
9	Compras.			
10	Inventario de productos terminados.			
11	Ventas ingresos de operación.			
12	Aportaciones de capital.			
13	Inversiones en activos fijos.			
14	Estado de resultados.			
15	Balance general.			
16	Cash-Flow.			