

PREFACIO

Un presupuesto puede definirse como *la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia*. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado.

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

Presupuestar como palabra análoga para este estudio resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de un negocio, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS**UNIDAD I: TEORÍA PRESUPUESTARIA**

- ✓ Concepto.
- ✓ Importancia y Finalidad.
- ✓ La Dirección de la Empresa y el Presupuesto.
- ✓ Clasificación de Costos y Gastos.
- ✓ Requisitos para elaborar un Presupuesto.

UNIDAD II: ESTRATEGIA DE PRECIOS

- ✓ Concepto.
- ✓ Estrategias de ingresos.
- ✓ Estrategias de gastos.
- ✓ Formulación de precios.
- ✓ Casos prácticos.

UNIDAD III: PRESUPUESTO DE INGRESOS

- ✓ Concepto.
- ✓ Información para el Presupuesto.
- ✓ Factores de Ajustes.
- ✓ Presupuesto de Ventas de Productos.
- ✓ Presupuesto de Ventas de Servicios.
- ✓ Casos prácticos del Presupuesto de Ventas y de Servicios.

UNIDAD IV: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

- ✓ Definición.
- ✓ Clasificación de Costos y Gastos.

- ✓ Necesidades de Inventario.
- ✓ Necesidades de Mano de Obra (Directa e Indirecta).
- ✓ Necesidades de Gastos de Fabricación.
- ✓ Casos Prácticos.

UNIDAD V: PRESUPUESTO DE CAPITAL

- ✓ Definición.
- ✓ Estados financieros proyectados.
- ✓ Estados de resultado.
- ✓ Flujo de efectivo.
- ✓ Métodos de Distribución del Presupuesto de Capital.
- Casos Prácticos.

UNIDAD VI: PRESUPUESTO DE EFECTIVO

- ✓ Concepto.
- ✓ Presupuesto de Crédito y Cobranza.
- ✓ Presupuestos de Gastos de Capital.
- ✓ Ingreso de Efectivo.
- ✓ Uso del Dinero que entra a Caja.
- ✓ Esquema de entradas y salidas del Efectivo:
 - Casos Prácticos.

Contenido del programa de estudios

Teoría Presupuestaria
Estrategia de Precios
Presupuesto de Ingresos
Presupuesto de Costos y Gastos
Presupuesto de Capital
Presupuesto de Efectivo

UNIDAD I

TEORÍA PRESUPUESTARIA

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas:

Las etapas son las siguientes:

Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

Importancia y Finalidad.

Los Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Facilitan que los miembros de la organización
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
9. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Finalidad

1. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
2. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
3. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
4. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
5. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

La Dirección de la Empresa y el Presupuesto.

Es un sistema de información compuesto de los elementos: preiniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación; los cuales conllevan al logro de los objetivos establecidos en un plan.

La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La Gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el sistema presupuestario, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.

Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas. Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

El Presupuesto y el Proceso de Dirección

La función de los buenos presupuestos en la Administración de un negocio se comprende mejor cuando esto se relacionan con los fundamentos de la Administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas: Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

La Planeación y el Control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del 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 Presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables, mediante él se comparan unos resultados reales frente a los Presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la Administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas sin presupuesto la dirección de una Empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse.

Clasificación de Costos y Gastos.

La clasificación de los costos, es la información requerida para la administración, para evaluar y controlar los costos de los procesos productivos, donde la gerencia tomará las herramientas necesaria para la toma de decisiones, se mencionarán algunos criterios que se toman en cuenta en sus funciones o actividades de los costos:

a. De acuerdo con la función en que se incurren:

Costos de producción: Es el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: materia prima directa (costo de los materiales integrados al producto), mano de obra directa (que interviene directamente en la transformación del producto) y costos indirectos de fabricación (intervienen en la transformación del producto, con excepción de la materia prima directa y la mano de obra directa).

Gastos de venta o distribución: Son erogaciones en que se incurren en el área de mercadeo que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.

Gastos de administración: Son erogaciones que se originan en el área administrativa.

b. Con relación a su comportamiento al volumen de actividad:

Costos fijos: Son aquellos costos que permanecen constante ante cambios en el nivel de actividad, en períodos de corto a mediano plazo, son, independientes del volumen de producción (alquiler de la planta industrial, depreciación de la maquinaria, remuneración del gerente de producción y otros). Existen dos categorías:

Costos fijos discrecionales: Son costos susceptibles de ser modificados (Salarios, alquileres).

Costos fijos comprometidos: Son costos que no aceptan modificaciones, son los llamados costos sumergidos (Depreciación de la maquinaria).

Costos variables: Son aquellos costos totales que fluctúan en forma directa con los cambios en el nivel de producción, en donde los costos aumentan o disminuyen proporcionalmente con relación al volumen de las cantidades producidas. (Materiales, energía, comisiones por ventas y otros).

Costos semi variables o semifijo: Son costos que determinados tramos de la producción operan como fijos, mientras que en otros varían y, generalmente en forma de modificaciones (Pasar de un supervisor a dos supervisores); o que están integrados por una parte fija y una variable.

c. De acuerdo a su identificación con alguna unidad de costeo

Costos directos: Son los que se identifican plenamente con la actividad en áreas específicas y se pueden relacionar o imputar, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado. Los que física y económicamente pueden identificarse con algún trabajo o centro de costos (Materia prima directa, mano de obra directa, consumidos por un trabajo determinado).

Costos indirectos: Son los que no se identifican plenamente con la actividad productiva y no se vinculan o imputan a ninguna unidad de costeo en particular, sino sólo parcialmente mediante su distribución entre los que han utilizado del mismo (Costos indirectos de fabricación: sueldo del gerente de planta, alquileres, energía y otros).

d. De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados:

Costos históricos: Son aquellos que se obtienen después que el producto o artículo ha sido elaborado o incurrieron en un determinado período.

Costos predeterminados: Son aquellos que se calculan antes de fabricarse el producto, en donde se estiman con bases estadísticas y se utilizan para elaborar los presupuestos, y se dividen en Costos estimados y costos estándar.

e. De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos

Costos del período: Se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios elaborados se relaciona directamente con las operaciones de distribución y administración, en donde se llevan al estado de resultado en el periodo en que se incurre en el renglón de gastos de operación.

Costos del producto: Son aquellos costos que están relacionados con la actividad de producción, se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa, sin importar el tipo de venta (a crédito

o al contado). Los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un período determinado, quedarán como inventarios tales como: Inventario de materia prima, producción en proceso y producto terminado, reflejándola en el activo corriente y los costos de los artículos vendidos se reflejarán en el estado de resultado a medida que los productos elaborados se vendan.

Requisitos para elaborar un Presupuesto

Los presupuestos muestran anticipadamente los ingresos, gastos y la situación financiera de la empresa en algún punto futuro en el tiempo.

Ante un mercado que es cada vez más dinámico y fluctuante, es necesario mantener un exhaustivo control financiero de la empresa. Sobre todo para lidiar con periodos como el actual en que la crisis económica afecta al mundo entero. Una herramienta esencial para esta labor es el presupuesto, que sirve para minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y mantener el plan de la empresa dentro de límites razonables.

En este mundo dinámico en el cual estamos viviendo es necesario adelantarse a los hechos para poder hacer frente a las dificultades e ir tomando las medidas necesarias para resolver problemas potenciales. Es por esto que los presupuestos tienen una gran importancia en la dirección de una empresa como apoyo para tomar las más acertadas decisiones, por medio de las cuales se alcanzarán eficientemente los objetivos.

Los presupuestos muestran anticipadamente los ingresos, gastos y la situación financiera de la empresa en algún punto futuro en el tiempo. La predicción sistemática ayuda a la función de control principalmente en dos aspectos: Primero, al mostrar los resultados que se obtendrán si se ponen en práctica los planes, y en segundo término, permiten evaluar el rendimiento, indicando las áreas que requieran atención o acción correctiva. Decir que un presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la empresa logrando una mayor eficiencia en la operación.

Para que los presupuestos logren su cometido de forma satisfactoria, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos, que explicamos a continuación:

1. Conocimiento de la Empresa. Es muy importante que tengas un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si un presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tiene razón de ser y no servirá. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocer los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los primeros nos van a indicar a dónde queremos llegar, van a señalar el campo de operaciones, especificarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las segundas serán las directrices a seguir para saber cómo enfrentarnos a las distintas situaciones que se nos presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todas sus operaciones.

En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área así como los subordinados.

2. Total apoyo de la alta Gerencia. Para su buena realización y desarrollo es indispensable que te asegures de que los directivos apoyen la implantación del presupuesto. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.

3. Exposición del plan o política. Una vez que se han definido claramente los criterios de los directivos respecto al plan, necesitarás difundirlos en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Esto tiene como fin informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. En

dichos métodos también se incluirá el período que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo llenarlas, y toda la información necesaria.

Es muy importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto estén de acuerdo con ello y conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil el trabajo. En algunas empresas puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados.

4. Coordinación para la ejecución del plan o política. Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es necesaria la presencia de una persona que actúe como coordinador de todos los departamentos que intervienen en el plan. A esta persona se le denomina Director del Presupuesto.

Lógicamente, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la compañía en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global. Para sincronizar las actividades de cada departamento debes elaborar un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada departamento deberá tener lista la información necesaria para que otros puedan desarrollar las estimaciones. Toda esta información, al igual que el calendario de actividades, las debe manejar el Director del Presupuesto.

5. Fijación del Período Presupuestal. Otro de los requisitos indispensables para poder ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones del negocio. Lo más conveniente es hacer coincidir las estimaciones con los resultados para que se puedan llevar a cabo las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En resumen, es aconsejable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

6. Dirección y Vigilancia. Una vez que el plan ya ha sido aprobado, cada departamento empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes.

El siguiente paso será revisar periódicamente las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios para ver que se cumpla y se lleven a cabo las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa.

UNIDAD II: ESTRATEGIA DE PRECIOS

Concepto.

El principio que rige el determinar el precio es el cálculo de los costos fijos y variables, así como el monto de la utilidad esperada junto con el cálculo de la recuperación de la inversión; pero el factor que determinará el precio que estableceremos en esta propuesta estratégica es el de la competencia.

Precio Promedio del Mercado

Las empresas que fabrican productos similares dentro de una misma categoría deben cuidar de manera especial el Precio Promedio del Mercado (PPM), es decir, el promedio de precios que tienen los productos iguales o similares.

El cálculo del precio promedio debe hacerse sumando el precio al público de todos los productos iguales o similares de un mercado específico (cuidando que sean productos dirigidos al mismo segmento), eliminando el precio más

alto y el más bajo y dividiendo entre el total de precios que se sumaron. El resultado es el PPM, que representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto.

La estrategia del precio alto

Una primera estrategia de precio consiste en establecer un precio más alto que el precio promedio del mercado. Es recomendable cuando el producto que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás artículos de su categoría no tienen, pudiendo ser estos tangibles o intangibles.

Por ejemplo: la marca de ropa para caballero Hugo Boss ofrece a sus consumidores beneficios intangibles como lo es la marca, que es un símbolo de estatus y pertenencia; esto permite que se cobre un sobreprecio respecto a la competencia. También existen productos que tienen beneficios tangibles como el envase, alguna innovación tecnológica, entre otros. Lo verdaderamente importante en esta táctica es que el producto ofrezca al consumidor un beneficio real y diferenciable, sólo así se podrá cobrar un precio superior que los productos y marcas semejantes en el mercado.

La estrategia del precio bajo

La estrategia del precio bajo, es decir, un precio por abajo del promedio de la competencia, es un método que se debe manejar con sumo cuidado, ya que supone riesgos importantes.

La decisión de establecer un precio bajo de mercado para un producto se utiliza en alguno de los siguientes casos:

Cuando se trata de un nuevo producto y se quiere obtener una penetración rápida.

Cuando el producto está en peligro de desaparecer del mercado por una competencia muy agresiva.

Como táctica para frenar el crecimiento de la competencia.

Cualquiera que sea el caso, la estrategia permitirá colocarse de manera rápida en el mercado, sin embargo, esto puede provocar problemas en el largo plazo, ya que al incrementarse el volumen del negocio, será necesario aumentar paulatinamente el precio para poder mantener finanzas sanas. Esto puede provocar que el consumidor se sienta engañado, lo quedaría una mala imagen a la empresa y al producto.

La estrategia del precio promedio

Esta táctica es recomendable cuando el mercado al que pretendemos dirigirnos se encuentra muy pulverizado, es decir, tiene gran cantidad de competidores y un grupo de consumidores exigentes.

A través de esta estrategia tendremos ventajas importantes, y la más sobresaliente consiste en que podemos incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

Este es un camino viable para mantener las condiciones de una competencia de mercado sana.

Un ejemplo lo tenemos con la empresa de telefonía celular Pegaso, buscó competir por precio en un nicho que estaba ya ocupado por Unefon; el resultado ya lo conocemos.

Estrategias de ingresos.

La generación de ingresos es un concepto muy de operador de opciones. Consiste en realizar ingresos recurrentes mes a mes por la venta de opciones. Para llevar este concepto a la operativa práctica, es necesario añadir que la probabilidad de las operaciones debe ser muy alta. Si realizáramos una operativa sistemática mes tras mes y tan solo tuviéramos un 50% de probabilidad, no creo que llamar generación de ingresos a esa operativa fuera muy correcto. Tampoco es comparable este tipo de generación de ingresos (con opciones), al que se pueda hacer con el ingreso de dividendos.

La operativa con Iron Condor, o mejor dicho con un plan específico diseñado para esa operación, como es el de las estrategias Trend Iron Condor, buscamos rentabilidades mensuales superiores al 3% con una probabilidad superior al 80%. El objetivo es acercarnos a las rentabilidades típicas del trading.

En los mercados de valores, el trading (en español, negociación bursátil) es una profesión que consiste en el estudio de los mercados mediante el análisis técnico y el análisis fundamental para invertir en diferentes instrumentos financieros con el objetivo de obtener un beneficio.

Estrategias de gastos.

El concepto de gastos de representación es muy amplio e incluye actividades de muchas clases: invitaciones a clientes a comidas, cenas, viajes y otras actividades de ocio, eventos de todo tipo, acciones dirigidas a fomentar el compañerismo entre los empleados de una misma empresa y un largo etcétera. Pese a lo heterogéneo y diverso de las acciones, a los actos de representación les une un mismo denominador común: mejorar y potenciar la imagen de la empresa, marca, compañía, negocio u organización. Por ello, este tipo de gastos deben responder a una estrategia integral y definida con la máxima concreción.

La definición de los objetivos

Toda estrategia de gastos de representación debe desarrollarse en base a la definición de unos objetivos claros, específicos medibles y cuantificables para todos y cada uno de los eventos planteados.

La planificación de los distintos objetivos de un evento, reunión, actividad lúdica o cualquier otro acto enfocado a mejorar la imagen de la empresa y a potenciar las relaciones internas (entre empleados) o externas (con clientes y proveedores) debe tomar en consideración las siguientes variables:

Concreción, exhaustividad y detalle. Un ejemplo de objetivo correctamente definido sería: «mediante la presentación de nuestro nuevo producto (un nuevo cosmético, por ejemplo) pretendemos conseguir un aumento de las ventas anuales en un 20-25%.

Medición y análisis de resultados. Los objetivos deben poder evaluarse, es decir, ser medidos y analizados. Lo ideal, aunque no siempre posible, es que en la medición de resultados prime lo cuantitativo (porcentaje concreto de ventas, número de profesionales añadidos a la red corporativa...) sobre las conclusiones cualitativas del tipo encuestas de satisfacción o basadas en la observación.

La importancia de controlar los gastos

El control de los gastos es una cuestión básica para, finalmente, lograr el siempre deseable y necesario objetivo de alcanzar el retorno de la inversión (ROI). Antes de entrar en detalles que, sumados, pueden suponer sin duda grandes oportunidades de ahorro (búsqueda de ofertas en vuelos y hoteles con suficiente antelación, selección adecuada de las personas invitadas, uso de las tecnologías para sustituir a ciertos viajes o desplazamientos, etc.) hay otro aspecto aún más importante: la valoración global de los gastos del proyecto.

En la organización de cualquier viaje o evento se generan múltiples gastos en distintas partidas: billetes, alojamiento, alquiler de un espacio, decoración, audiovisuales, asistencia y contratación de ponentes, etc.

Para administrar el presupuesto de forma completa detallada y realista es preciso valorar, calcular y calcular cada uno de los aspectos. En esta tarea, resulta de gran ayuda la utilización de algún software de automatización y control de gastos. La elección del formato adecuado también es fundamental a la hora de ceñirse a un presupuesto. Hoy en día es posible combinar espacios muy originales de celebración de los actos (faros, conventos, museos.) con formatos innovadores (videoconferencias, audiovisuales...) basados en el uso de las nuevas tecnologías, logrando así eventos muy impactantes a precios asequibles.

Formulación de precios.

El precio es el calor, expresado en dinero, de un bien o servicio ofrecido en el mercado. Es uno de los elementos fundamentales de la estrategia comercial en la definición de la rentabilidad del proyecto, pues es el que define en última instancia el nivel de ingresos.

La fijación del precio es una labor extremadamente difícil, por lo que se recomienda fijar un rango dentro del cual puede estar y examinar el efecto que distintos valores de dicho rango tienen sobre la cuantía de la demanda futura, empleando para ello el concepto de elasticidad precio de la demanda.

Mecanismos de formación de los precios del producto

En el estudio de la formación del precio del producto se requiere tener un conocimiento amplio de los siguientes factores:

Precio de la competencia: precios de catálogo de la competencia, descuentos por ventas al por mayor, promedio de los márgenes de utilidad con los cuales cuentan los distribuidores, datos publicados sobre la tendencia de desarrollo de precios, precios del mercado mundial. Precios de productos sucedáneos o sustitutivos. Precios de productos complementarios. Costos de producción y distribución. Características de la propensión al ahorro por parte de los consumidores. Reacciones de los intermediarios. Reacciones del consumidos. Legislación comercial.

En teoría se manifiesta que como punto de partida para la fijación del precio se deben tomar los costos de operación y de financiación, complementados con la estimación y el análisis de la demanda del producto. Esta metodología es poco utilizada en la práctica por lo dispendioso. Generalmente la fijación del precio se hace con base en el conocimiento que el empresario o empresarios tienen sobre el mercado.

El precio se puede fijar de acuerdo a cualquiera de las siguientes posibilidades:

Precio existente en el mercado interno. Si se adopta, se denominan precio imitativo. Precio asignado a bienes y servicios similares importados. Si se adopta también es un precio imitativo. Precios fijados por el gobierno o precios estables. Precio definido mediante la aplicación de un cierto porcentaje a los costos unitarios totales, denominado precio por encima del costo. Precio estimado en función de la demanda (mediante aplicación de coeficientes de elasticidad, por ejemplo) Precios del mercado internacional, en el caso de bienes o servicios de exportación. Sería un precio imitativo.

Precios experimentales. Esta posibilidad consiste en una serie de ensayos o experimentos, llevados a cabo sobre una muestra, con los cuales se busca el precio que maximice las utilidades. Precios bajo costo marginal. Bajo el sistema se buscan ingresos adicionales que sirvan para cubrir los costos fijos. Para fijarlos se requiere conocer el costo marginal. El precio debe estar por encima de dicho costo. Precio con base en una tasa determinada de retorno sobre inversiones en que se incurre y los costos de operación y de financiación. Es aplicable al caso de productos nuevos, para los cuales no existe precio en el mercado.

Casos prácticos.

La empresa Soja S.A., ha realizado una inversión importante con la adquisición de la máquina necesaria para la producción de queso, la cual le llevó una inversión de \$100.000,00 para posibilitar la producción y posterior venta del nuevo producto. Soja S.A. espera una rentabilidad del 18% sobre el valor de la inversión. El nivel de ventas esperado para el próximo año es de 10000 unidades.

El gerente comercial de la firma se presenta ante usted que ocupa un cargo administrativo en la firma y le solicita:

- (a) Cual debería ser el porcentaje de utilidad que se le debería adicionar a un costo unitario total de producción de \$ 16,00 para lograr la rentabilidad deseada?
- b) A qué precio se debería salir al mercado interno?

c) Si la competencia posee un precio de \$ 19,00 para un producto de similar es característica, sería posible competir?

Solución

En Función a los datos proporcionados es posible elaborar un cuadro donde se expongan los cálculos necesarios para responder las preguntas anteriores.

Cuadro Soja S.A.

| Conceptos y Relaciones | Valores |
|---|---------|
| Inversión realizada en máquinas (1) (Datos) | 100.000 |
| Rentabilidad Esperada (2) (Datos) | 18% |
| Monto de utilidad esperada (3=1x2) | 18.000 |
| Unidades estimadas para el próximo año (4) (Dato) | 10.000 |
| Utilidad unitaria esperada (5=3÷4) | 1,8 |
| Costos unitarios totales de producir y vender (6)(Dato) | 16 |
| Margen de utilidad sobre costo (7=5÷6) | 11.25% |
| Precio de venta 8=6+(6x7) | 17,80% |

Ejercicios propuestos

1- La empresa Rizo S.A., ha realizado una inversión importante con la adquisición de la máquina necesaria para la producción de queso, la cual le llevó una inversión de \$200.000,00 para posibilitar la producción y posterior venta del nuevo producto. Rizo S.A. espera una rentabilidad del 16% sobre el valor de la inversión. El nivel de ventas esperado para el próximo año es de 20000 unidades.

El gerente comercial de la firma se presenta ante usted que ocupa un cargo administrativo en la firma y le solicita:

- (a) Cual debería ser el porcentaje de utilidad que se le debería adicionar a un costo unitario total de producción de \$ 18,00 para lograr la rentabilidad deseada?
- b) A qué precio se debería salir al mercado interno?
- c) Si la competencia posee un precio de \$ 20,00 para un producto de similar es característica, sería posible competir?

2- La empresa Siragon S.A., ha realizado una inversión importante con la adquisición de la máquina necesaria para la producción de queso, la cual le llevó una inversión de \$400.000,00 para posibilitar la producción y posterior venta del nuevo producto. Siragon S.A. espera una rentabilidad del 19% sobre el valor de la inversión. El nivel de ventas esperado para el próximo año es de 50000 unidades.

El gerente comercial de la firma se presenta ante usted que ocupa un cargo administrativo en la firma y le solicita:

- (a) Cual debería ser el porcentaje de utilidad que se le debería adicionar a un costo unitario total de producción de \$ 20,00 para lograr la rentabilidad deseada?
- b) A qué precio se debería salir al mercado interno?
- c) Si la competencia posee un precio de \$ 25,00 para un producto de similar es característica, sería posible competir?

3- La empresa Cooper S.A., ha realizado una inversión importante con la adquisición de la máquina necesaria para la producción de queso, la cual le llevó una inversión de \$400.000,00 para posibilitar la producción y posterior venta del nuevo producto. Cooper S.A. espera una rentabilidad del 18% sobre el valor de la inversión. El nivel de ventas esperado para el próximo año es de 60000 unidades.

El gerente comercial de la firma se presenta ante usted que ocupa un cargo administrativo en la firma y le solicita:

- (a) Cual debería ser el porcentaje de utilidad que se le debería adicionar a un costo unitario total de producción de \$ 30,00 para lograr la rentabilidad deseada?
- b) A qué precio se debería salir al mercado interno?
- c) Si la competencia posee un precio de \$ 35,00 para un producto de similar es característica, sería posible competir?

UNIDAD III: PRESUPUESTO DE INGRESOS

Concepto.

Información para el Presupuesto.

Factores de Ajustes.

Presupuesto de Ventas de Productos.

Son las estimaciones de ingresos que realiza la empresa para tener una visión aproximada de los beneficios totales que pueden obtener una deducción los costos totales.

La fórmula para su cálculo será:

Beneficios totales = Ingresos totales – Costos totales

BT = IT – CT

Los beneficios totales se calcularan en base a las cantidades vendidas por el precio por unidad:

IT = Q x Pr

Los costos totales (CT) serán calculados de la siguiente forma:

- Presupuesto de gastos de venta que incluyen:
Sueldos y salarios, viáticos, seguros, bonificaciones, comisiones, etc.
- Presupuesto de gastos de publicidad, que son los medios para dar a conocer el producto por la empresa e incluyen:
Página Web, cine, vallas, radio, tv, prensa, etc.
- Presupuesto de gastos por mantenimiento de unidades de transporte que incluyen:
Aceite, filtros de aceite, combustible, cauchos, etc.
- Presupuestos de gastos de promoción que incluyen: Premios, rifas, combos, kits, etc.
- Presupuesto de gastos de distribución que incluyen:
Fletes, seguros, escoltas, etc.

Presupuesto de Ventas de Servicios.

Casos prácticos.

Una empresa vende anualmente 9.000 unidades en sus tres principales agencias bajo las siguientes especificaciones:

| Agencia | Cantidad | Precio |
|---------|----------|--------|
| A | 30% | 180 |
| B | 50% | 230 |
| C | 20% | 250 |

Su flota de vehículos tiene un consumo de combustible en función a los siguientes detalles.

| Vehículos | Nº de Llenados al Año | Capacidad de los Tanques (Its) |
|--------------|-----------------------|--------------------------------|
| Grandes = 5 | 48 | 120 |
| Pequeños = 3 | 60 | 60 |

Como publicidad cuentan con un comercian en TV que se presenta cinco veces al mes con una duración de cuarenta y cinco segundos.

Se plantea como costo por minuto en TV 6.500 Bs y la producción y diseño del comercial fue de 18.000 Bs.

Realice una evaluación mensual y determine los ingresos y los gastos implícitos en cada planteamiento.

Solución:

Ingresos Mensuales por Ventas:

Cantidad Mensual: $9.000 / 12 = 750$ Unidades por mes

Agencia A: 180×750 (30%) = $180 \times 225 = 40.500$ Bs

Agencia B: 230×750 (50%) = $230 \times 375 = 86.250$ Bs **Total Mensual A + B + C = 164.250**

Agencia C: 250×750 (20%) = $250 \times 150 = 37.500$ Bs

Gastos en Combustible:

Nº de llenados al Mes

Vehículos Grandes **48/12 = 4**

Vehículos Pequeños **60/12 = 5**

Gastos en Vehículos Grandes = 5 Veh. x 4 x 120 lts x 0,095 = 228 Bs /Mes

Gastos en Vehículos Pequeños = 3 Veh. x 5 x 60 lts x 0,095 = 85,50 Bs /Mes

Total de Gastos de Combustible: $228 + 85,5 = 313,50$ Bs / Mes

Gastos en el Comercial de TV

Costo de los 45 Segundos:

60 seg _____ 6.500 Bs

45 seg _____ ?

Costos de los 45 seg = 4.875 Bs

Otra Forma

1 min _____ 6.500 Bs

0,75 min _____ ?

Costos de los 45 seg = 4.875 Bs

Costo del Comercial de TV = 4.875×5 Veces + 18.000 P/D = 42.375 Bs

Gasto Mensual en el Comercial de TV = 4.875×5 Veces = 24.375 Bs / Mes

Beneficio de la Empresa: It - Gts --- B = 164.250 - (313,50 + 24.375)

B = 164.250 - 24.688,5

B = 139.561,50 Bs / Mes

Ejercicios propuestos:

1-Una empresa cuenta con dos sucursales y vende entre ellas dos 7.000 unidades por mes. En la sucursal A vende el 40% a un precio de 150 Bs y en la B vende el resto a un precio de 210 Bs.

Determine el Ingreso por Ventas (Pxq) trimestrales.

Sucursal A = 150×7.000 (40%) = $150 \times 2.800 = 420.000$ Bs Ingresos Total de la Sucursal A

Sucursal B = 210×7.000 (60%) = $210 \times 4.200 = 882.000$ Bs Ingresos Total de la Sucursal B

Ingreso Total de la Empresa = A + B

$420.000 + 882.000 = 1.302.000$ Bs por Mes x 3 = 3.906.000 Bs por trimestre

La empresa cuenta con dos vendedores en cada sucursal y las condiciones laborales básicas son las siguientes. Cada vendedor recibe un sueldo mensual de 1.870 Bs y el supervisor 2.420 Bs. Todo el personal cuenta con un bono alimentario de 35 Bs diarios más una bonificación especial para todo el personal de 515 Bs al mes si las ventas de la sucursal superan las metas establecidas.

Nota: El personal de la sucursal B tiene un sueldo mayor que el de la A en un 20% y esta última si cumplió con las metas establecidas por la empresa.

Determine los gastos por ventas trimestrales implícitos en el planteamiento

2- Una empresa produce 600 unidades mensuales de las cuales el 30% es vendido en el exterior y el resto es destinado al mercado nacional.

Dentro del mercado nacional cuenta con dos sucursales en la "A" vende el 80% a un precio de 280 Bs y en la "B" vende el otro 20%, con 53 bolívares más que el precio de la anterior sucursal.

La empresa cuenta con cuatro vendedores en A y cinco en B, los cuales devengan un sueldo de 1.380 Bs mensuales más una bonificación alimenticia equivalente a la cuarta parte de su sueldo. Cada uno de ellos cuenta con una bonificación especial de 420 Bs cancelada cada dos meses.

Nota: Un vendedor de la Sucursal A trabajo hasta el mes de Junio

Dos vendedores de la Sucursal B trabajaron hasta el mes de septiembre.

REALICE UN EVALUACIÓN MENSUAL DE LA SITUACIÓN PRESENTADA

3- Una empresa distribuidora de productos alimenticios cuenta con una flota de vehículos bajo las siguientes características:

| Tipo | Cantidad | Recorrido Anual Kms | Nº de Llenado de Tanque (mes) | Capacidad |
|----------|----------|---------------------|-------------------------------|-----------|
| Grandes | 3 | 9.600 | 4 | 120 |
| Pequeños | 6 | 5.400 | 5 | 60 |

La empresa cuenta con un personal especial de transporte y cada vehículo grande cuenta con un chofer y con un ayudante, donde los primeros devengan un sueldo mensual de 1.800 Bs mensuales y una bonificación alimentaria equivalente a la tercera parte del sueldo.

Mientras que los ayudantes ganan un 40% menos que los choferes y 360 Bs en bonificación alimentaria.

La publicidad de la empresa está basada en un comercial de tv, con una duración de minuto y medio el cual es transmitido durante dos veces al día.

El costo de un minuto en Tv es de 4.520 Bs y la producción es de 5.400 mas IVA.

REALICE UN EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE LA SITUACIÓN PRESENTADA

UNIDAD IV: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Definición.

Los gastos deberán dividirse en los siguientes rubros: costo primo, gastos de fabricación, gastos de administración y ventas y gastos financieros. Costo primo : Es el costo de aquellos insumos que se incorporan al producto terminado en forma directa, tales como las materias primas, otros materiales directos, mano de obra directa.

Gastos de fabricación: Aquí se incluyen la mano de obra indirecta, servicios como electricidad, teléfono, agua, combustible, repuestos, mantenimiento, depreciación de instalaciones, maquinaria y equipo, amortización de activos diferidos, impuestos directos (propiedad) e indirectos (como el de ventas que se paga por los insumos) y otros gastos de fabricación. Gastos de administración y ventas: Son parte de este rubro las remuneraciones del personal de Administración y Ventas que se refieren a los sueldos, salarios y prestaciones sociales.

También se incluye una estimación mensual para teléfonos, teles, fax, correo, la depreciación que se carga aquí solo es sobre las instalaciones y equipos que se utilizan para la venta de los productos.

En los gastos de administración y venta se incluyen gastos como seguros, gastos de oficina, gastos generales, viáticos, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad.

Gastos financieros:

Son los intereses a ser pagados por los préstamos previstos, según plazos concedidos y las tasas de interés vigentes para el momento de la formulación del proyecto.

Para los efectos del cálculo se debe tener cuidado, en cargar o diferir el pago de los intereses causados durante los años de gracia, lo cual depende de las características del financiamiento.

Lo importante en el proceso de la venta no es que el Margen sea alto o bajo por si mismo, sino que no impida la posibilidad de que el producto o servicio se vendan.

Clasificación de Costos y Gastos.

Por su función

Costo de producción: Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.

Gasto de distribución: Corresponden al área que se encarga de llevar los productos terminados desde la empresa hasta el consumidor: sueldos y prestaciones de los empleados del departamento de ventas, comisiones a vendedores, publicidad, etcétera.

Gasto de administración: Se originan en el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa: sueldos y prestaciones del director general, del personal de tesorería, de contabilidad, etcétera.

Gastos financieros: Se originan por la obtención de recursos monetarios o crediticios ajenos.

- Por su identificación

Costos directos: Son aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos o áreas específicas. Varían de acuerdo al número de productos que se fabriquen.

Gastos indirectos. Son las erogaciones que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos o áreas específicas. No varían de manera proporcional con el número de productos que se fabrican.

- Por el periodo en que se llevan al estado de resultados

Costos del producto o inventariables

Están relacionados con la función de producción. Se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados y se reflejan como activo dentro del balance general.

Los costos del producto se llevan al estado de resultados, cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón de costo de los artículos vendidos.

Gastos del periodo o no inventariables: Se identifican con intervalos de tiempo y no con los de productos elaborados. Se relacionan con la función de operación y se llevan al estado de resultados en el periodo en el cual se incurrían.

- Por su grado de variabilidad

Gastos fijos: on las erogaciones que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, independientemente de los cambios en el volumen de operaciones realizadas. Ejemplo: impuestos, seguros, renta de edificio, maquinaria y equipo

Costos variables: Aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas. Ejemplo: materiales directos y mano de obra directa.

Costos semifijos: Los que tienen elementos tanto fijos como variables.

- Por el momento en que se determinan

Costos y gastos históricos: Se determinan después de la conclusión del periodo. El análisis del sistema de costos históricos se genera en la estimación de los costos futuros basados en la relación de costos de períodos previos. El grado en que estos sean apropiados depende del alcance que tenga el comportamiento del costo en el futuro que corresponde al comportamiento que haya tenido el pasado.

Costos predeterminados: Se determinan con anticipación al periodo en que se generan los costos o durante el transcurso del mismo.

Necesidades de Inventario.

La relevancia de éstos estriba en el interés principal de toda empresa, a saber, adquirir y acumular utilidades. La obtención de dichas utilidades proviene por obvias razones de las ventas realizadas y por realizar, ya que éstas son el motor de toda empresa. Si la concreción de inventarios no se da con eficiencia, no se dispondrá de material suficiente para laborar, asimismo, los clientes mostrarán inconformidad y se anulará la posibilidad de obtener las utilidades mencionadas. Con ello se entenderá sencillamente que sin la existencia de inventarios no habría ventas ni posibilidad de acumulación de utilidades. Cierto es que el manejo de los inventarios es un detalle que los departamentos administrativos de las pequeñas empresas atienden muy poco, sin contar con registros, sistemas o medidas que vuelvan más sencilla este tipo de tarea. Es por ello que muchas de ellas no consiguen pasar al siguiente nivel y ampliar su mercado, a diferencia de las empresas de mayor tamaño que dependen considerablemente del manejo de los inventarios. En realidad, en todo el ámbito empresarial, sin importar estratos, es de importancia cardinal el manejo de los inventarios debido a que el descontrol y descuido de éste se presta a desperdicios, pérdidas y los llamados “robos hormiga”, derivando en impactos negativos sobre las utilidades.

Necesidades de Mano de Obra (Directa e Indirecta).

Los niveles de inventarios pueden cambiar por una variedad de razones, es más tal vez estos deberían ser cambiados. En el curso de la preparación del presupuesto la necesidad o posibilidad de cambios en el nivel de inventarios debe ser evaluada. Cuando se tiene un control inadecuado, la cantidad de inventario suele exceder a lo que en realidad se necesita.

Por lo general el primer paso al analizar cualquier situación en inventario es separar los inventarios totales en:

- Materias primas.
- Mano de obra en proceso.
- Artículos terminados.
- Almacén de artículos de mantenimiento y accesorios.

La mejor forma de llegar a conocer y comprender un presupuesto de inventarios es considerar a los componentes del mismo en términos de rotación, o mejor aún en términos de cantidad de semanas de producción o ventas que

representan. Cuando existen productos en proceso dentro del inventario, se deben transformar en su equivalente de productos terminados en función de su grado de terminación.

Para obtener un presupuesto total de inventarios deben sumarse los niveles de inventario promedio esperado para cada artículo específico, en cantidades y en valores; y si cambian estacionalmente, ajustar el presupuesto a dichos cambios.

Necesidades de Gastos de Fabricación.

Los gastos indirectos de fabricación se definen generalmente como el conjunto de materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos aquellos gastos de fábrica correspondientes a un periodo, que no se pueden imputar convenientemente a unidades, trabajos o productos específicos.

El material indirecto se refiere al material que es necesario para elaborar el producto, pero que no se identifica con el mismo.

La mano de obra indirecta es aquella que no afecta la construcción o la composición del producto terminado.

A más de los materiales indirectos y de la mano de obra indirecta, existen partidas de gastos diversos de la fábrica, tales como depreciaciones, seguros, suministros, mantenimiento, energía eléctrica, agua, etc. Estas partidas de gastos de diversa naturaleza plantean un serio problema desde el punto de vista tanto del control como de la asignación de costos a los productos elaborados.

El primer paso para superar este problema es el establecimiento de los llamados centros de costos.

En general un centro de costos está constituido por el conjunto de actividades y funciones relativamente similares de las que se hace responsable a una persona determinada.

Básicamente existen dos tipos de departamentos o centros de costos: 1) Los centros de costos productivos, y 2) los centros de costos de servicios.

Presupuesto de Producción

Determina el nivel general de unidades que se van a producir en un periodo determinado por lo cual es necesario considerar los niveles de existencia (inventarios) ya sean iniciales o finales.

$$PP = PV + IF - II$$

PP = Presupuesto de Producción

PV = Presupuesto de Venta

IF = Inventario Final

II = Inventario Inicial

Presupuesto de Materiales: representa la cantidad de materiales a utilizar en el proceso productivo y su nivel garantiza la culminación efectiva del mismo. Ese nivel de materiales puede venir expresado en Lts, Mts, Mts2, Mts3, etc.

$$PM = (PP \times U/U) \times (Fd)$$

PM = Presupuesto de Materiales

PP = Presupuesto de Producción

U/U = Uso por unidad (cantidad de materiales requeridos por unidades producidas)

Fd = Factor de desperdicio = (1 + %)

Presupuesto de compra: determina el nivel general de materia prima que completa la cantidad de materiales a utilizar en el proceso productivo, antes de realizar esta estimación se debe considerar el nivel de existencia inicial y el estimado al final del periodo analizado.

$$PC = PM + IF - II$$

PC = Presupuesto de Compra

PM = Presupuesto de Materiales

IF = Inventario Final

II = Inventario Inicial

Presupuesto de Mano de Obra: representa la relación ente los niveles de producción deseada para determinar ya sean las horas hombre por unidad laboradas o la cantidad de unidades producidas de acuerdo al numero de horas hombre en un periodo determinado.

$$HHxU = HHA / PPA$$

HHxU = Horas hombre por unidad

HHA = Horas hombre anuales

HHA = (Jornada laboral x días trabajados x Nro. de trabajadores)

PPA = Presupuesto de producción anual

Para calcular las unidades por hora hombre se invierte la fórmula:

$$UxHH = PPA / HHA$$

Casos Prácticos.

a- Una empresa evalúa mensualmente su proceso productivo:

Si para el cierre ene mes de febrero tiene un stop de 405 unidades, estima 308 unidades al 30/03 y las ventas mensuales son de 1040 unidades. Determine el presupuesto de producción mensual.

Datos:

$I_i = 405$ unidades

$$P_p = P_v + I_f - I_i$$

$I_f = 308$ unidades

$$P_p = 1040 + 308 + 405$$

$P_v = 1040$ unidades

$$P_p = 943 \text{ unidades}$$

b- En función a los cálculos anteriores considere que por cada 4,5 metros de tela se obtienen 4 unidades y el nivel de desperdicio es de 0,4% mensual

Datos:

% Desp = 0,4% = 0,004

$U7U = 4,5 / 4 = 1,25$

$P_p = 943$ unid

$P_m = ? \quad P_m = (P_p \times U/U) \times (1 + \% \text{Desp})$

$$Pm = (943 \times 1,125) \times (1 + 0,004)$$

$$Pm = 1065,12 \text{ unidades}$$

Ejercicio 1

Se requiere saber el nivel de materia prima necesaria para inicios del presente año para producir 34.680 unidades, sabiendo que se estiman ventas por 28.960 unidades y el nivel de existencia para finales del año son 8.740 unidades. Telares Maracay, C.A., estima producir en prendas de vestir 6.350 fluses y 3.730 camisas para el primer semestre del año 2008, cada 2 camisas requieren 2,58 metros de tela y cada 4 fluses requieren 5,7 metros de tela para su fabricación. ¿Qué cantidad de material será necesario para ese periodo, tomando en cuenta que el margen de desperdicio para los fluses es de 1,978% y para las camisas es de 1,587%?

La información para el mes de octubre de 2008 es la siguiente:

- a) Inventario Inicial 4.540 unidades.
- b) Inventario Final 5.320 unidades.
- c) Costo del material 3.850 Bs. el metro.
- d) Tiempo empleado en cada unidad 3 horas y 5 minutos.
- e) Días a trabajar durante el mes, 26 días.
- f) Desperdicio 2,758%.
- g) Ventas Presupuestadas 5.532 unidades.
- h) Material utilizado en cada 1,5 unidades 2,25 metros.
- i) Costo de la mano de obra 5.573 Bs. cada hora.

Se pide:

Cantidad de unidades a producir, cantidad de material utilizado en el proceso productivo, número de trabajadores utilizados en el proceso productivo, total de bolívares a cancelar por material y costo total de la mano de obra.

Ejercicio 2

- 1) Se requiere saber el nivel de materia prima estimada para inicios del presente año, si la requisición de materiales es de 16.470 Tn., presupuestando una compra equivalente a 23.583 Tn., el inventario para finales de este año será de 10.750 Tn...
- 2) Telares Maracaibo, C.A., estima producir en prendas de vestir 4.356 choras y 3.730 franelillas para el segundo semestre del año 2008, cada 4 franelillas requieren 6,25 metros de tela y cada 2 fluses requieren 4,85 metros de tela para su fabricación. ¿Qué cantidad de material será necesario para ese periodo, tomando en cuenta que el margen de desperdicio para los choras es de 2,354% y para las franelillas es de 2,165%?
- 3) La información para el mes de Agosto de 2008 es la siguiente:
 - a) Inventario Inicial 4.970 unidades.
 - b) Inventario Final 5.280 unidades.
 - c) Costo del material 4.580 Bs. el metro.
 - d) Tiempo empleado en cada unidad 2 horas y 15 minutos.
 - e) Días a trabajar durante el mes, 28 días.
 - f) Desperdicio 2,587%.
 - g) Ventas Presupuestadas 5.325 unidades.
 - h) Material utilizado en cada 2,5 unidades 3,45 metros.
 - i) Costo de la mano de obra 5.375 Bs. cada hora.

Se pide:

Cantidad de unidades a producir, cantidad de material utilizado en el proceso productivo, número de trabajadores utilizados en el proceso productivo, total de bolívares a cancelar por material y costo total de la mano de obra.

Ejercicio 3

- 1) Se requiere saber el nivel de materia prima necesaria para finales del año 2008, si la requisición de materiales es de 24.000 Tn., presupuestando una compra equivalente de 19.500 Tn.. El inventario al 31/12/2007 fue de 17.500 Tn.
- 2) Sudantex, C.A., estima producir en prendas de vestir 2.450 blusas y 3.658 faldas para el primer bimestre del año 2009, cada falda requiere 1,35 mts. y cada 2 blusas requieren 3,85 mts. para su fabricación. ¿Qué cantidad de material será necesario para ese periodo, tomando en cuenta que el margen de desperdicio para las faldas es de 1,765% y para las blusas es de 1,635%?
- 3) La información para el mes de septiembre de 2008 es la siguiente:
 - a) Inventario final 5.320 unidades.
 - b) Inventario inicial 4.380 unidades.
 - c) Desperdicio 3,25%.
 - d) Costo del material 4.350 Bs. el metro.
 - e) Días a trabajar durante el mes, 29 días.
 - f) Tiempo empleado en cada unidad 1 hora y 35 minutos.
 - g) Ventas Presupuestadas 9.650 unidades.
 - h) Material utilizado en cada 3,5 unidades 2,86 metros.
 - i) Costo de la mano de obra 5.352 Bs. cada hora.

Se pide:

Cantidad de unidades a producir, cantidad de material utilizado en el proceso productivo, número de trabajadores utilizados en el proceso productivo, total de bolívares a cancelar por material y costo total de la mano de obra.

Ejercicio 4

- 1) Se requiere saber el nivel de materia prima necesaria para finales del presente año para producir 26.875 unidades el siguiente año, sabiendo que se estiman ventas por 19.680 unidades y el nivel de existencia para finales del año son 12.385 unidades.
- 2) Tejidos Caracas, C.A., estima producir en prendas de vestir 5.250 fluses y 3.150 camisas para el último mes del año 2008, cada 3 camisas requieren 2,68 metros de tela y cada 5 fluses requieren 5,85 metros de tela para su fabricación. ¿Qué cantidad de material será necesario para ese periodo, tomando en cuenta que el margen de desperdicio para los fluses es de 2,154% y para las camisas es de 2,085%?
- 3) La información para el mes de marzo de 2009 es la siguiente:
 - a) Inventario Inicial 4.970 unidades.
 - b) Inventario Final 5.280 unidades.
 - c) Costo del material 4.580 Bs. el metro.
 - d) Tiempo empleado en cada unidad 3 horas y 8 minutos.
 - e) Días a trabajar durante el mes, 27 días.
 - f) Desperdicio 2,587%.
 - g) Ventas Presupuestadas 5.325 unidades.
 - h) Material utilizado en cada 2,5 unidades 3,45 metros.
 - i) Costo de la mano de obra 5.375 Bs. cada hora.

Se pide:

Cantidad de unidades a producir, cantidad de material utilizado en el proceso productivo, número de trabajadores utilizados en el proceso productivo, total de bolívares a cancelar por material y costo total de la mano de obra.

UNIDAD V: PRESUPUESTO DE CAPITAL

Definición.

El presupuesto de capital o proyecto de inversión se refiere a las inversiones en el activo fijo o en el diseño de métodos y procedimientos necesarios para producir y vender bienes. Su horizonte de planeación y de control es de largo plazo, pues los conceptos que trata se utilizan o se mantienen durante varios ejercicios. Asimismo, sus resultados operativos y financieros pueden no ser inmediatos. Debido a lo anterior, es posible que se corra el riesgo de que los activos, objeto del presupuesto de capital, puedan resultar improductivos, poco rentables u obsoletos, por lo que se recomienda realizar una evaluación técnica, económica y financiera de todas las variables que integran un proyecto de inversión.

Un presupuesto de capital consta de tres fases:

1. Estudio exploratorio o anteproyecto.
2. Estudio preliminar o pre proyecto.
3. Estudio final o elaboración del proyecto.

Cada fase, por si misma, de elaboración y evaluación y en ellas se van eliminando aquellas situaciones u operaciones que resultan poco atractivas para un inversionista.

Los estudios que comprenden un proyecto de inversión son:

- a) El estudio de marcado: Define el mercado y el producto del proyecto.
- b) El estudio técnico: Pronostica los recursos, instalaciones, equipo, logística y procedimientos para fabricar un determinado producto.
- c) El estudio administrativo: Es aquel que señala la organización y el control de las actividades administrativas derivadas del proyecto.
- d) El estudio financiero: Refleja monetariamente todo lo pronosticado en los estudios anteriores. Muestra la liquidez y la rentabilidad que se espera obtener del proyecto y, finalmente, las medidas que permitirán la evaluación del mismo.

Estados financieros proyectados.

Los estados financieros son documentos de resultados, que proporcionan información para la toma de decisiones en salvaguarda de los intereses de la empresa, en tal sentido la precisión y la veracidad de la información que pueda contener es importante. Entre los estados financieros tenemos:

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS O ESTADO DE RESULTADO

Este estado financiero nos permite determinar si la empresa en un periodo determinado ha obtenido utilidades o pérdidas en Unidades Monetarias (UM).

Flujo de efectivo.

Los recursos monetarios de la empresa son la columna vertebral de la operación diaria de la misma. Con recursos económicos se pueden aprovechar oportunidades de nuevos y mejores negocios, los cuales tendrían que ser desechados si no se contara con dinero. Uno de los elementos de planeación a corto plazo, es el flujo de efectivo que sirve para determinar las necesidades o sobrantes de efectivo que se tendrán en la operación de la empresa en un futuro inmediato; esto es, en la próxima semana, el próximo mes, el bimestre siguiente, etc.

El flujo de efectivo es una herramienta del administrador financiero, y este, varía mucho según la empresa, en ello interviene por ejemplo el giro de la organización.

El flujo de efectivo (es también conocido como Presupuesto de caja, Presupuesto de movimientos de Caja, Cash Flow o Presupuesto de Flujo de Efectivo) constituye una forma eficaz de planificar y controlar las salidas y las entradas de dinero, de evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de su excedente.

Métodos de Distribución del Presupuesto de Capital.

Cada una de las etapas para la elaboración de proyectos de inversión constituye también procesos de evaluación, pues a través de aproximaciones sucesivas se van aceptando y eliminando las condiciones del presupuesto. De esta forma se está en posibilidad de conocer lo siguiente:

- a) La escasez de recursos.
- b) La escasez de personal.
- c) La incertidumbre o el riesgo asociado a los proyectos
- d) Al proceso de medición del rendimiento del proyecto.
- e) La viabilidad o factibilidad del presupuesto del capital.

En el estudio financiero de un proyecto de inversión es donde se elabora el presupuesto, siendo, este un reflejo monetario de toda la planeación estratégica involucrada en el mismo. De ahí que, a partir de este estudio, se puedan conocer variables como la rentabilidad, la liquidez y la productividad de un proyecto. Algunas técnicas de evaluación de proyectos de inversión son:

- a) El valor presente neto
- b) La tasa interna de retorno
- c) El rendimiento sobre la inversión
- d) La determinación de reembolso de la inversión.

Método del flujo de caja (Cash Flow)

Este método ofrece una información de dinámica la empresa y es un instrumento contable que refleja el flujo de los fondos generados internamente, obtenidos de una relación de entradas y salidas de dinero (ingresos y gastos pagables) y proporciona una medida de la autofinanciación.

Flujo de Caja Económico = Utilidad Neta + Gastos no Desembolsables

Nota: Los gastos no desembolsables son: amortización de activos fijos intangibles; depreciación de los activos fijos tangibles; provisión de cuentas malas; amortización de gastos diferidos; etc.

El flujo de caja (FC) o Cash Flow es el resultado de la diferencia entre los ingresos (entradas) y egresos (salidas) de efectivo que registra una empresa, generados por una inversión, proyecto o cualquier actividad económica que realice en un periodo determinado.

Hoy en día el flujo de caja o cash Flow es una herramienta utilizada en las finanzas para observar la dinámica de los ingresos y egresos que percibe una, así como para determinar la rentabilidad futura que puede generar un proyecto en un horizonte de tiempo.

Tabla de Amortización

| Periodo | Crédito | Intereses | Rentas | Amortización Parcial | Amortización Acumulada |
|---------|---------|-----------|--------|----------------------|------------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESPERADOS

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Saldo anterior | | | | | | | |
| Utilidad | | | | | | | |
| Aporte Externo | | | | | | | |
| Aporte interno | | | | | | | |
| Total Ingreso | | | | | | | |
| Edificio | | | | | | | |
| Maquinaria | | | | | | | |
| Vehículo | | | | | | | |
| Pago préstamo | | | | | | | |
| Pago intereses | | | | | | | |
| Pago dividendo | | | | | | | |
| Total egresos | | | | | | | |
| Saldo | | | | | | | |

Estados de Ganancias y Pérdidas

| Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Ventas | | | | | | |
| Costo de Venta | | | | | | |
| Total ventas netas | | | | | | |
| Gastos | | | | | | |
| Gasto Financieros | | | | | | |
| Gastos Administrativos | | | | | | |
| Depreciación | | | | | | |
| Gastos de Ventas | | | | | | |
| Total Gastos | | | | | | |
| Utilidad o Perdida | | | | | | |
| Impuesto | | | | | | |
| Utilidad Neta (UDI) | | | | | | |

Casos Prácticos.

Ejercicios resueltos

La empresa TUCSON GRAPHIC, C.A., desea que ustedes determinen el nivel de flujos de efectivo esperados y el presupuesto de capital para los próximos 6 años, lo cual servirá de base para tomar la decisión de inversión más adecuada para la empresa según los datos siguientes:

Expresados en Bolívares Fuertes

| Periodo | Ventas Proyectadas | Gastos de Administración | Activos | Vida útil |
|---------|--------------------|--------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | 450.000 | 8.500 | Edificio 1.250.000 | 35 |
| 2 | 750.000 | 8.750 | Maquinaria 890.000 | 20 |
| 3 | 1.200.000 | 9.250 | Vehículo 85.000 | 15 |
| 4 | 1.850.000 | 9.765 | | |
| 5 | 2.450.000 | 10.565 | | |
| 6 | 3.650.000 | 12.855 | | |

El aporte social se ha establecido en 850.750 Bs. La estructura de capital de la empresa solo soporta el 30% del total de la inversión, obteniendo un financiamiento sujeto a cuotas fijas de Bs F _____, a una tasa de interés del 30% anual.

El costo de ventas será del 8%
 Los gastos de ventas serán del 6%
 La tasa fiscal corporativa será del 17%
 Los dividendos a repartir (si existe utilidad) serán del 14%
 La empresa tiene un aporte social e 300.000

Tabla de Amortización

| Periodo | Crédito | Intereses | Rentas | Amortización Parcial | Amortización Acumulada |
|---------|------------|-----------|-----------|----------------------|------------------------|
| 1 | 255225,00 | 76.567,50 | 96.575,68 | 20.008,18 | 20.008,18 |
| 2 | 235.216,82 | 70.565,04 | 96.575,68 | 26.010,64 | 46.018,82 |
| 3 | 209.206,18 | 62.761,85 | 96.575,68 | 33.813,83 | 79.832,65 |
| 4 | 175.392,35 | 52.617,70 | 96.575,68 | 43.957,98 | 123.790,63 |
| 5 | 131.434,37 | 39.430,31 | 96.575,68 | 57.145,37 | 180.936,00 |
| 6 | 74.279,00 | 22.283,70 | 96.575,68 | 74.288,97 | 255225,78 |

Para el cálculo del financiamiento externo le aplicamos el 30% a 850750,00 por lo tanto el capital solicitado será 255.225, procedemos a calcular la tabla de amortización. $C = R \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$ Capital del siguiente año = capital menos la amortización parcial

$$255.225 = R \frac{1 - (1+0,30)^{-6}}{0,30}$$

$$255225 = R (2,642745963)$$

$$R = 255225 / 2,642745963$$

R = 96.575,68. En este caso sobran 0,78 céntimos por solo tomar dos decimales y se toma como bueno

Ahora seguimos a calcular la tabla de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultado.

El costo de venta se obtiene a multiplicar las ventas por el 8%

Para el cálculo de la depreciación se usa el método simple donde el valor del activo se le resta el valor de salvamento y se divide entre la vida útil

ESTADO DE RESULTADOS ESPERADOS

| Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 450.000 | 750.000 | 1.200.000 | 1.850.000 | 2.450.000 | 3.650.000 |
| Costo de Venta | 36.000 | 60.000 | 96.000 | 148.000 | 196.000 | 292.000 |
| Total ventas netas | 414.000 | 690.000 | 1.104.000 | 1.702.000 | 2.254.000 | 3.358.000 |
| Gastos | | | | | | |
| Gasto Financieros | 76.567,50 | 70.565,04 | 62.761,85 | 52.617,70 | 39.430,31 | 22.283,70 |
| Gastos Administrativos | 8.500 | 9.765 | 9.250 | 9.765 | 10.565 | 12.855 |
| Depreciación | 35.714,28 | 35.600 | 5.666,66 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de Ventas | 27.000 | 45.000 | 72.000 | 111.000 | 147.000 | 219.000 |
| Total Gastos | 147.781,78 | 160.930,04 | 149.678,51 | 173.382,70 | 196.995,31 | 254.138,70 |
| Utilidad o Perdida | 266.218,22 | 529.069,96 | 954.321,49 | 1.528.617,3 | 2.057.004,69 | 3.103.861,3 |
| Impuesto | 45.257,09 | 89.941,89 | 162.234,65 | 259.864,94 | 349.690,79 | 527.656,42 |
| Utilidad Neta (UDI) | 220.961,13 | 439.128,07 | 792.086,84 | 1.268.752,36 | 1.707.313,9 | 2.576.204,88 |
| Dividendo | 30.934,55 | 61.477,92 | 110.892,15 | 177.625,33 | 239.023,94 | 360.668,68 |
| Utilidad Neta después de dividendo | 190.026,58 | 377.650,15 | 681.194,69 | 1.091.127,03 | 1.468.289,96 | 2.215.536,20 |

Depreciación = Valor del activo – valor del residuo / vida útil

$$Depreciación = 1.250.000 - 0 / 35$$

$$Depreciación = 35.714,28$$

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESPERADOS

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Saldo anterior | - | (975.000,00) | (127.510,23) | 92.086,32 | 565.813,18 | 1.381.930,20 | 2.515.620,54 |
| Utilidad | - | 190.026,58 | 377.650,15 | 681.194,69 | 1.091.127,03 | 1.468.289,96 | 2.215.536,20 |
| Aporte Externo | 255.225,00 | - | - | - | - | - | - |
| Aporte interno | 300.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| Total Ingreso | 555.225,00 | (784973,42) | 250.139,92 | 773.281,01 | 1.656.940,21 | 2.851.220,16 | 4.731.156,74 |
| Edificio | 1.250.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| Maquinaria | 890.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| Vehículo | 85.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| Pago préstamo | - | 20.008,18 | 26.010,64 | 33.813,83 | 43.957,98 | 57.145,37 | 74.288,97 |
| Pago intereses | - | 76.567,50 | 70.565,04 | 62.761,85 | 52.617,70 | 39.430,31 | 22.283,70 |
| Pago dividendo | - | 30.934,55 | 61.477,92 | 110.892,15 | 177.625,33 | 239.023,94 | 360.668,68 |
| Total egresos | 2.225.000,00 | 127.510,23 | 158.053,60 | 207.467,83 | 274.010,01 | 335.599,62 | 457.241,35 |
| Saldo | (975.000,00) | (127.510,23) | 92.086,32 | 565.813,18 | 1.381.930,20 | 2.515.620,54 | 4.273.915,39 |

Ejercicios propuestos

1- La empresa Popeye, C.A., desea que ustedes determinen el nivel de flujos de efectivo esperados y el presupuesto de capital para los próximos 6 años, lo cual servirá de base para tomar la decisión de inversión más adecuada para la empresa según los datos siguientes:

| Periodo | Ventas proyectadas | Gastos de administración | Activos | Vida útil |
|---------|--------------------|--------------------------|-----------------|-----------|
| 1 | 500.000 | 9.000 | Maq. 900.000 | 20 |
| 2 | 800.000 | 8.000 | Edif. 2.000.000 | 30 |
| 3 | 1.000.000 | 10.000 | Veh. 700.000 | 10 |
| 4 | 1.800.000 | 9.000 | | |
| 5 | 2.000.000 | 11.000 | | |
| 6 | 3.000.000 | 12.000 | | |

El aporte social se ha establecido en 950.750 Bs. La estructura de capital de la empresa solo soporta el 40% del total de la inversión, obteniendo un financiamiento sujeto a cuotas fijas de Bs F _____, a una tasa de interés del 28% anual.

- El costo de ventas será del 6%
- Los gastos de ventas serán del 4%
- La tasa fiscal corporativa será del 15%
- Los dividendos a repartir (si existe utilidad) serán del 12%

La empresa tiene un aporte social de Bs. 450.000

2- Tomando los datos del ejercicio anterior calcular la tabla de amortización y el estado de ganancias y pérdidas o resultado con los siguientes datos:

El aporte social se ha establecido en 850.750 Bs. La estructura de capital de la empresa solo soporta el 35% del total de la inversión, obteniendo un financiamiento sujeto a cuotas fijas de Bs _____, a una tasa de interés del 26% anual.

- El costo de ventas será del 7%
- Los gastos de ventas serán del 5%
- La tasa fiscal corporativa será del 16%

- Los dividendos a repartir (si existe utilidad) serán del 13%
El aporte de los socios por un monto de Bs 550.000 en el segundo periodo

3- La empresa Siragon, C.A., desea que ustedes determinen el nivel de flujos de efectivo esperados y el presupuesto de capital para los próximos 5 años, lo cual servirá de base para tomar la decisión de inversión más adecuada para la empresa según los datos siguientes:

| Periodo | Ventas proyectadas | Gastos de administración | Activos | Vida útil |
|---------|--------------------|--------------------------|-----------------|-----------|
| 1 | 600.000 | 9.000 | Maq. 900.000 | 20 |
| 2 | 800.000 | 8.000 | Edif. 2.000.000 | 30 |
| 3 | 900.000 | 10.000 | Veh. 700.000 | 10 |
| 4 | 1.500.000 | 9.000 | | |
| 5 | 2.000.000 | 11.000 | | |

El aporte social se ha establecido en 860.750 Bs. La estructura de capital de la empresa solo soporta el 35% del total de la inversión, obteniendo un financiamiento sujeto a cuotas fijas de Bs _____, a una tasa de interés del 26% anual.

- El costo de ventas será del 9%
- Los gastos de ventas serán del 6%
- La tasa fiscal corporativa será del 16%
- Los dividendos a repartir (si existe utilidad) serán del 13%

El aporte de los socios por un monto de Bs 450.000 en el segundo periodo

UNIDAD VI: PRESUPUESTO DE EFECTIVO

¶ Concepto.

"El presupuesto de efectivo representa la estimación (aproximación) anticipada de los ingresos y egresos (gastos) de efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto periodo de tiempo futuro.

Se recomienda que para que haya una correcta administración del flujo de efectivo se sigan los siguientes principios que 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.

Uso del Dinero que entra a Caja.

Por medio del flujo de efectivo se determinara cuánto dinero tenemos y cuando lo necesitaremos, con el objeto de planear a quien y bajo qué condiciones cubrirá sus necesidades económicas en caso de tenerlas, lo cual significa que por medio del flujo de efectivo se evitan las sorpresas y urgencias de dinero, que es cuando se obtienen los recursos en las peores condiciones de plazo y costo.

La finalidad principal para mantener el efectivo que respalde a las empresas es el de satisfacer necesidades futuras. En términos generales tenemos que las ventajas que ofrece el flujo de efectivo son:

- Estimación anticipada de las entradas y salidas de efectivo.
- Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.
- La estimación por meses, semanas y/o días permiten determinar el saldo disponible para inversiones a largo plazo.
- Realización coordinada de cobros y pagos, es decir, llevar a cabo una evaluación de las políticas de cobros o pagos para determinar si son las óptimas.
- Indica las cantidades de fondos adicionales que se necesitaran durante el año como consecuencia del ritmo de las operaciones.

- Permite coordinar las fechas en que la empresa necesite efectivo y señala aquellos en que escaseará, además de señalar los requerimientos excepcionalmente importantes de efectivo.
- Muestra la posición final por subperíodos, para un periodo de tiempo determinado.

Esquema de entradas y salidas del Efectivo

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Saldo Anterior | | | | | |
| Ventas | | | | | |
| Recuperación en Cartera | | | | | |
| Intereses Ganados | | | | | |
| Aporte de Capital | | | | | |
| Préstamo a Corto Plazo | | | | | |
| Total Ingresos | | | | | |
| Salarios | | | | | |
| Sueldos | | | | | |
| Proveedores | | | | | |
| Servicios Publicitarios | | | | | |
| Pago de Préstamo más Intereses | | | | | |
| Inversión en Activos | | | | | |
| Recuperación de Comisión por Ventas | | | | | |
| Impuestos | | | | | |
| Dividendos | | | | | |
| Total Egresos | | | | | |
| Sobrante o Faltante | | | | | |
| Saldo Mínimo Deseado | | | | | |
| Saldo en Caja | | | | | |

Realice las siguientes Proyecciones para los próximos 4 Meses. (Bs)

| Informe del cierre del Presupuesto de Efectivo al 31/08/2008 | Pronósticos para los próximos 4 Meses |
|--|---|
| Dividendo: 18% Recuperación de Cartera: 5.000 | Los sueldos y salarios se incrementan en un 15% a partir del 3er Mes |
| Ventas: 38.000 Proveedores: 3.800 | Solicitud de préstamo más intereses 30.000 en el 2do Mes |
| Compra de Equipo: 13.000 | El pago de proveedores se extiende hasta el 2do Mes |
| Utilidad: 60.000 | Ventas Esperadas: 1)40.000; 2)30.000 3)22.000; 4)25.000 |
| Aporte de Capital: 75.000 | Aporte de Capital: 35.000 en el 2do y 4to Compra de Mobiliario 9.000 en el 3ro |
| Intereses Ganados: 7.500 | Compra de una Maquinaria 50.000 en el 3ro Pago de Intereses 5.000 en el 2do |
| Pago de Préstamo: 2.500 | Los Servicios Publicitarios se extienden hasta el 3ro |
| Sueldos: 4.000 | Utilidad Esperada: 1)35.000; 2)50.000 3)33.000; 4)45.000 |
| Préstamo a Corto Plazo: 60.000 | Comisiones por Ventas(contado) 2,8% Recuperación de Cartera 3.000 en el 3ro |
| Impuesto: 25% Saldo Mínimo Deseado: 4.000 | Intereses ganados por Valores Negociables 8.000 en el 2do y 3.000 en el 3ro |
| Intereses Pagados: 1.500 | Los Dividendos se incrementan en 3 puntos a partir del 3ro |
| Servicios Publicitarios: 5.300 más IVA Salarios: 6.000 Compra de vehículos: 35.000 | La Política de Crédito es del 60% de Contado y el resto a 30 días El saldo mínimo deseado equivale a las 3/8 parte de las utilidades después de impuesto |

Impuesto: el % se le aplica a la utilidad

Dividendos: el % se le aplica a lo que queda de las utilidades despues de impuestos

Ventas: se le aplica el % de la politica de crédito y el resto va a recuperación de cartera y se le suma si hay otra recuperacion en ese mes.

El saldo sobrante o faltante se obtiene restando los ingresos a los egresos.

Al saldo sobrante se le resta el saldo minimo.

Solucion:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Saldo Anterior | | 86.452 | 61.413,25 | 98.648,75 | 31.637,40 |
| Ventas | 38.000 | 24.000 | 18.000 | 13.200 | 15.000 |
| Recuperación en Cartera | 5.000 | | 16.000 | 15.000 | 8.800 |
| Intereses Ganados | 7.500 | - | 8.000 | 8.000 | - |
| Aporte de Capital | 75.000 | - | 35.000 | - | 35.000 |
| Préstamo a Corto Plazo | 60.000 | - | 30.000 | - | - |
| Total Ingresos | 185.500 | 110.452 | 152.413,25 | 134.848,75 | 75.437,40 |
| Salarios | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.900 | 6.900 |
| Sueldos | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.600 | 4.600 |
| Proveedores | 3.800 | 3.800 | 3.800 | - | - |
| Servicios Publicitarios | 6.148 | 6.148 | 6.148 | 6.148 | - |
| Pago de Préstamo más Intereses | 4.000 | 5.000 | - | - | - |
| Inversión en Activos | 48.000 | - | - | 59.000 | - |
| Comisión por Ventas | -o- | 672 | 504 | 369.60 | 420 |
| Impuestos (25%) | 15.000 | 8.750 | 12.500 | 8.250 | 11.250 |
| Dividendos (18%) | 8.100 | 4.725 | 6.750 | 8.662.50 | 7.087,50 |
| Total Egresos | 95.048 | 39.195 | 39.702 | 93.930,10 | 30.257,50 |
| Sobrante o Faltante | 90.452 | 71.257 | 112.711,25 | 40.918,65 | 45.179,90 |
| Saldo Mínimo Deseado | (4.000) | (9.843,75) | (14.062,50) | (9.281,25) | (12.656,25) |
| Saldo en Caja | 86.452 | 61.413,25 | 98.648,75 | 31.637,40 | 32.523,65 |

Ejercicios propuestos

Ejercicio Nº 1

| Informe del cierre del Presupuesto de Efectivo al 31/08/2008 | Pronósticos para los próximos 4 Meses |
|--|---|
| Dividendo: 16% Recuperación de Cartera: 5.000 | Los sueldos y salarios se incrementan en un 12% a partir del 3er Mes |
| Ventas: 38.000 Proveedores: 3.800 | Solicitud de préstamo más intereses 30.000 en el 2do Mes |
| Compra de Equipo: 13.000 | El pago de proveedores se extiende hasta el 2do Mes |
| Utilidad: 60.000 | Ventas Esperadas: 1)40.000; 2)30.000 3)22.000; 4)25.000 |
| Aporte de Capital: 75.000 | Aporte de Capital: 35.000 en el 2do y 4to Compra de Mobiliario 9.000 en el 3ro |
| Intereses Ganados: 7.500 | Compra de una Maquinaria 50.000 en el 3ro Pago de Intereses 5.000 en el 2do |
| Pago de Préstamo: 2.500 | Los Servicios Publicitarios se extienden hasta el 3ro |
| Sueldos: 4.000 | Utilidad Esperada: 1)35.000; 2)50.000 3)33.000; 4)45.000 |
| Préstamo a Corto Plazo: 60.000 | Comisiones por Ventas(contado) 3,5% Recuperación de Cartera 3.000 en el 3ro |
| Impuesto: 27% Saldo Mínimo Deseado: 4.000 | Intereses ganados por Valores Negociables 8.000 en el 2do y 3.000 en el 3ro |

| | |
|---|--|
| Intereses Pagados: 1.500 | Los Dividendos se incrementan en 3 puntos a partir del 3ro |
| Servicios Publicitarios: 5.300 más IVA | La Política de Crédito es del 45% de Contado y el resto a 30 días |
| Salarios: 6.000 Compra de Vehículo: 35.000 | El Saldo Mínimo Deseado equivale a las 3/8 de las utilidades después de impuestos. |

Ejercicio N° 2

| | |
|--|---|
| Informe del cierre del Presupuesto de Efectivo al 31/08/2008 | Pronósticos para los próximos 4 Meses |
| Dividendo: 16% Recuperación de Cartera: 5.000 | Los sueldos y salarios se incrementan en un 12% a partir del 3er Mes |
| Ventas: 48.000 Proveedores: 3.800 | Solicitud de préstamo más intereses 30.000 en el 2do Mes |
| Compra de Equipo: 13.000 | El pago de proveedores se extiende hasta el 2do Mes |
| Utilidad: 60.000 | Ventas Esperadas: 1)40.000; 2)30.000 3)22.000; 4)25.000 |
| Aporte de Capital: 75.000 | Aporte de Capital: 35.000 en el 2do y 4to Compra de Mobiliario 9.000 en el 3ro |
| Intereses Ganados: 7.500 | Compra de una Maquinaria 50.000 en el 3ro Pago de Intereses 5.000 en el 2do |
| Pago de Préstamo: 2.500 Sueldos: 4.000 | Los Servicios Publicitarios se extienden hasta el 3ro Utilidad Esperada: 1)55.000; 2)50.000 3)33.000; 4)45.000 |
| Préstamo a Corto Plazo: 60.000 | Comisiones por Ventas(contado) 3,5% Recuperación de Cartera 3.000 en el 3ro |
| Impuesto: 28% Saldo Mínimo Deseado: 4.000 | Intereses ganados por Valores Negociables 8.000 en el 2do y 3.000 en el 3ro |
| Intereses Pagados: 1.500 | Los Dividendos se incrementan en 3 puntos a partir del 3ro |
| Servicios Publicitarios: 5.300 más IVA | La Política de Crédito es del 45% de Contado y el resto a 30 días |
| Salarios: 6.000 Compra de Vehículo: 35.000 | El Saldo Mínimo Deseado equivale a las 2/8 de las utilidades después de impuestos. |

Ejercicio N° 3

| | |
|--|---|
| Informe del cierre del Presupuesto de Efectivo al 31/08/2008 | Pronósticos para los próximos 4 Meses |
| Dividendo: 16% Recuperación de Cartera: 5.000 | Los sueldos y salarios se incrementan en un 12% a partir del 3er Mes |
| Ventas: 48.000 Proveedores: 3.800 | Solicitud de préstamo más intereses 30.000 en el 2do Mes |
| Compra de Equipo: 13.000 | El pago de proveedores se extiende hasta el 2do Mes |
| Utilidad: 60.000 | Ventas Esperadas: 1)40.000; 2)30.000 3)22.000; 4)25.000 |
| Aporte de Capital: 85.000 | Aporte de Capital: 35.000 en el 2do y 4to Compra de Mobiliario 9.000 en el 3ro |
| Intereses Ganados: 7.500 | Compra de una Maquinaria 50.000 en el 3ro Pago de Intereses 5.000 en el 2do |
| Pago de Préstamo: 3.500 Sueldos: 4.000 | Los Servicios Publicitarios se extienden hasta el 3ro Utilidad Esperada: 1)55.000; 2)50.000 3)33.000; 4)65.000 |
| Préstamo a Corto Plazo: 60.000 | Comisiones por Ventas(contado) 3,5% Recuperación de Cartera 3.000 en el 3ro |
| Impuesto: 30% Saldo Mínimo Deseado: 4.000 | Intereses ganados por Valores Negociables 8.000 en el 2do y 3.000 en el 3ro |

| | |
|---|--|
| Intereses Pagados: 1.500 | Los Dividendos se incrementan en 3 puntos a partir del 3ro |
| Servicios Publicitarios: 5.300 más IVA | La Política de Crédito es del 45% de Contado y el resto a 30 días |
| Salarios: 6.000 Compra de Vehículo: 35.000 | El Saldo Mínimo Deseado equivale a las 3/8 de las utilidades después de impuestos. |

BIBLIOGRAFÍA

“Presupuesto” **Jorge Burbano Un enfoque de direccionamiento estratégico 4ª edición (2011)**

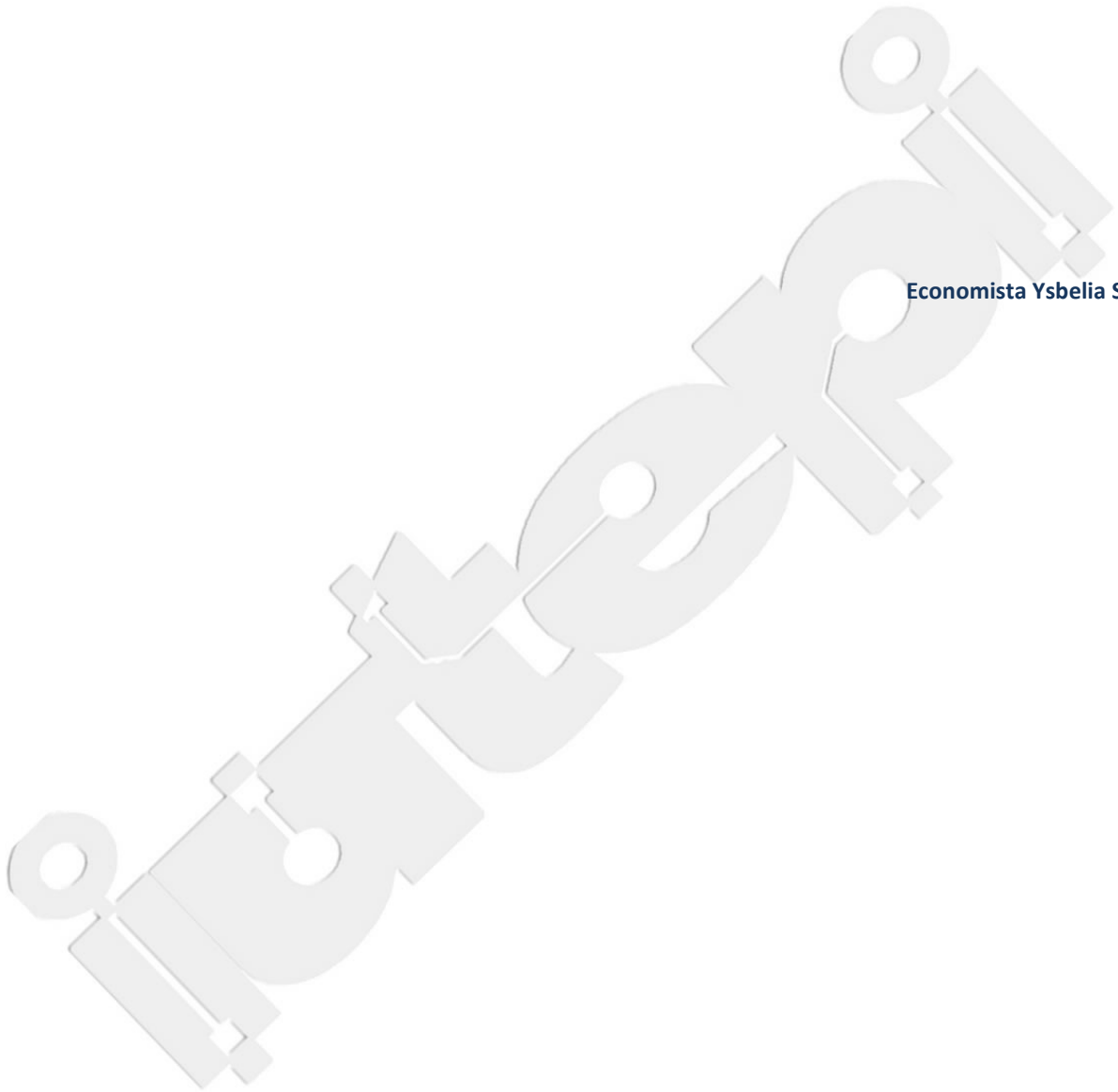
“Presupuestos” **Francisco Gómez Rondón Análisis de estados financieros: para administración, contaduría, economía** Editor: Caracas: [Ediciones Frigor], 1975

“Presupuesto” **Raúl Andrés Cárdenas y Nápoles Catedrático de Posgrado en Administración Financiera, Universidad La Salle, Campus Cuernavaca, Morelos Teoría y práctica Segunda edición**

Economista Ysbelia Senior

BIBLIOGRAFÍA

- “Presupuesto” **Jorge Burbano** Un enfoque de direccionamiento estratégico 4ª edición (2011)
- “Presupuestos” **Francisco Gómez Rondón** Análisis de estados financieros: para administración, contaduría, economía Editor: Caracas: [Ediciones Frigor], 1975
- “Presupuesto” **Raúl Andrés Cárdenas y Nápoles** Catedrático de Posgrado en Administración Financiera, Universidad La Salle, Campus Cuernavaca, Morelos Teoría y práctica Segunda edición



Economista Ysbelia Senior