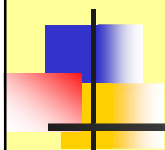
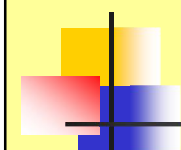


**Universidad de San Martín de Porres
Facultad de Ciencias Administrativas y RR.II**

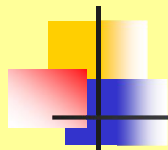


EL PRESUPUESTO MAESTRO



Naturaleza del Presupuesto

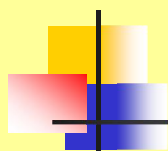
- El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos de la Gerencia y es un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos.
- Para que sea efectivo debe estar bien coordinado con la gerencia y los sistemas de contabilidad.
- El presupuesto maestro resume los proyectos financieros de todos los presupuestos y planes de la organización.



Naturaleza del Presupuesto

- El presupuesto cuantifica las expectativas de la administración respecto de los ingresos futuros, flujos de efectivo y posición financiera. Estas expectativas surgen de una evaluación cuidadosa del futuro de la empresa.
- ¿Dónde quiere la administración que esté la compañía de aquí a un año? ¿De aquí a cinco años?.

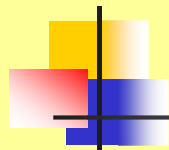
3



El Director de Presupuesto:

- Es el responsable de coordinar todas las partes del presupuesto.
- Es responsable de qué va a presupuestarse, cuándo y por quién.
- Debe prepararse un manual de presupuesto que proporcione los datos respectivos para cada segmento del presupuesto maestro

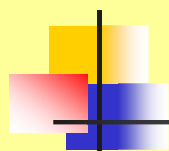
4



El Ciclo Presupuestal

1. Planean el desempeño de la organización como un todo, y cada una de sus sub-unidades.
2. Proporciona un marco de referencia, una serie de expectativas específicas contra las que pueden compararse los resultados reales.
3. Investiga las variaciones de los planes.
4. Planean nuevamente, toman en cuenta la retroalimentación y el cambio en las condiciones.

5

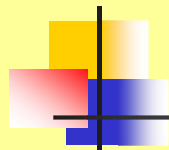


El Presupuesto Maestro

Su preparación exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia relacionadas con:

- Fijación de precios
- Líneas de productos
- Programación de la producción
- Gastos de capital
- Investigación y desarrollo
- Otros de interés para la compañía

6



Cobertura de Presupuestos

Los presupuestos pueden cubrir diferentes períodos, dependiendo del tipo de presupuesto.

PRESUPUESTO OPERATIVO

- Operaciones planeadas para el ejercicio: ingresos, gastos, y cambios en existencias.

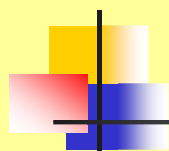
PRESUPUESTO DE CAJA

- Comprende las fuentes y los destinos de fondos que se preveen en el año.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

- Comprende los cambios planeados en inmuebles, palta y equipo.

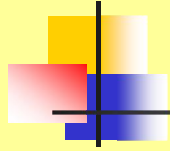
7



Cobertura de Presupuestos

- El periodo usual del presupuesto de planeación y control es de un año.
- A menudo el presupuesto anual se desglosa por meses durante el primer trimestre y por trimestres para el resto del año.
- Los datos presupuestados para un año se revisan conforme transcurre el año.

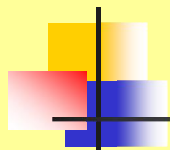
8



Presupuestos Revolventes

- Es un plan que siempre está disponible para el futuro específico al añadirle un mes, trimestre o año conforme se dejan atrás, el mes, trimestre o año que termina.
- Obligan constantemente a la administración a pensar en términos concretos acerca de un lapso pendiente.

9

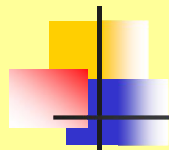


Clasificación de los Presupuestos

Existen incontables formas de presupuesto:

- Presupuestos flexibles.
- Presupuestos por ciclo de vida del producto
- Presupuestos a largo plazo: Presupuestos de capital

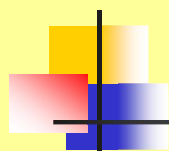
10



Ventajas del Presupuesto

1. Obligan a la planeación.
2. Proporcionan criterios para el desempeño.
3. Promueven la comunicación y coordinación dentro de la organización.

11



Estrategia y Planeación

- Los presupuestos son parte integral de la estrategia y tácticas.
- Estrategia es un término amplio que generalmente significa la selección de objetivos globales.
- Táctica es el medio general para alcanzar los objetivos estratégicos.

12

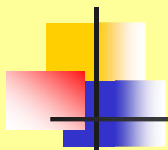


Estrategia y Planeación

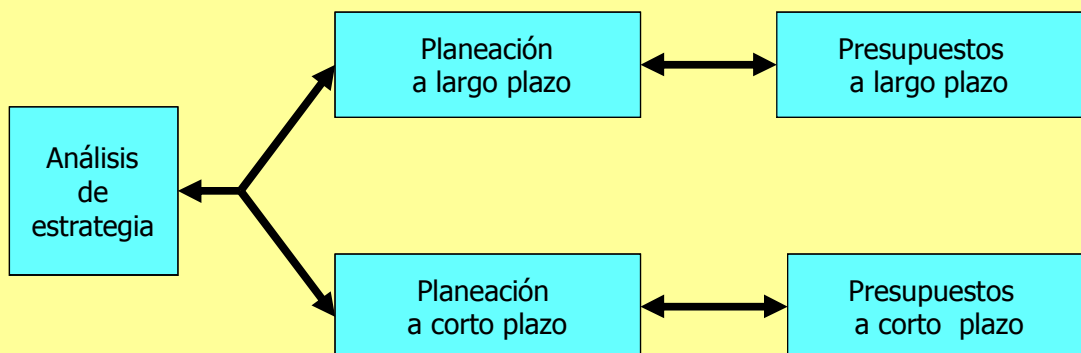
El análisis estratégico incluye la consideración de preguntas:

1. ¿Cuáles son las metas u objetivos globales de nuestra organización?
2. ¿Son los mercados para nuestros productos locales, regionales, nacionales o globales? ¿Qué tendencias afectarán nuestros mercados? ¿Cómo somos afectados por la economía, la industria y nuestros competidores?
3. ¿Qué formas de organización y estructura financiera nos son más útiles?
4. Cuáles son los riesgos de estrategias alternas, y cuáles son nuestros planes de contingencias si nuestro plan preferencial fracasa.

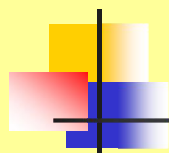
13



Relación entre Análisis de Estrategia, Planeación y Presupuestos



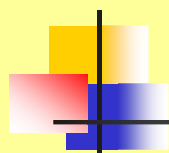
14



Marco para Juzgar el Desempeño

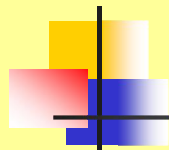
- Normalmente el desempeño presupuestado es considerado mejor criterio que el desempeño anterior.
 - Suponga que las ventas aumentaron de 90,000 a 100,000 unidades, pero suponga que todo el mercado ha crecido.
 - Al anticipar este crecimiento, la empresa presupuestó la venta de 112,000 unidades este año, con base en su participación actual del mercado.
- Al utilizar un presupuesto, la administración valora a los empleados sobre cantidades que se han fijado como objetivos.

15



- Una desventaja al usar los datos históricos para juzgar el desempeño, es que puede haber ineficiencias acultas en las acciones pasadas.
- Otra desventaja es que las oportunidades en el futuro, que no existían en el pasado, pueden pasar inadvertidas.

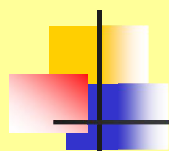
16



Coordinación y comunicación

- La coordinación es el enlace y balance de todos los factores de producción o servicio y de todos los departamentos y funciones, de tal manera que la empresa pueda satisfacer los objetivos de la organización.
- La comunicación es hacer saber los planes a todo el personal en los departamentos y funciones de la empresa.

17



Ejemplo:

- La coordinación implica que los funcionarios de compras elaboren planes de compra de materiales basados en requisitos de producción.
- Los administradores de producción planean sus necesidades de personal y maquinaria de manera que se fabrique el número de productos necesarios para satisfacer las proyecciones de ventas.

18



El Apoyo Ejecutivo y la Administración

- Los presupuestos ayudan a los administradores, pero los presupuestos necesitan apoyo.
- La alta administración debe comprender el presupuesto y todos los aspectos del sistema de control administrativo.
- Para aumentar la participación y aceptación de los presupuestos, las empresas tienden a comenzar la formulación del presupuesto a niveles relativamente bajos de la organización.

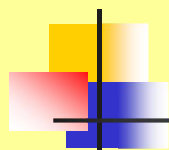
19



Presupuesto Incremental

- Se basa en gran parte en el Presupuesto Maestro del período anterior.
- Los resultados reales que se lograron en el período anterior más las expectativas del período próximo determinarán si se incrementará o disminuirá cada partida del presupuesto maestro.
- Los ítemes ya incluidos en el presupuesto maestro no requieren justificación de sus necesidades actuales.
- Los ítemes que se incluyen por primera vez en el presupuesto maestro requieren documentación de soporte y aprobación de la alta gerencia.

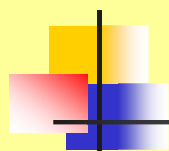
20



Presupuesto Base Cero (PBC)

- En el PBC el gerente debe justificar cada actividad planeada y su costo total estimado como si fuera la primera vez que se va a realizar.
- La planeación y presupuestación base cero requiere que se tomen decisiones en todos los niveles gerenciales, desde los más bajos hasta los más altos.
- El enfoque base cero no puede utilizarse en la totalidad del presupuesto de la corporación. Se aplica a las operaciones y programas sobre los que la gerencia tiene facultad de decisión.

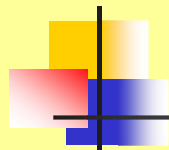
21



PBC en la Industria

- El proceso puede emplearse para desarrollar labores de:
 - Apoyo administrativo y general
 - Mercadotecnia
 - Investigación
 - Ingeniería
 - Apoyo de manufactura
 - Presupuesto de gastos de capital
- No puede usarse en MO y MD, ni ciertas áreas de gastos generales directos. Estos costos se presupuestan generalmente a través de métodos de costos estándar.

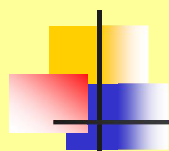
22



PBC en el Gobierno

- En el gobierno, el proceso puede emplearse para desarrollar todo el presupuesto.
- El que más se usa es la presupuestación incremental, que toma como base el presupuesto existente y analiza a partir de ahí las adiciones y sustracciones.

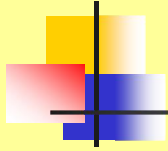
23



Comportamiento de la Presupuestación

- Estudios sobre los aspectos de comportamiento de la presupuestación, han determinado el grado de participación en la elaboración del presupuesto maestro que la alta gerencia está dispuesta a delegar a los gerentes del nivel medio y bajo.

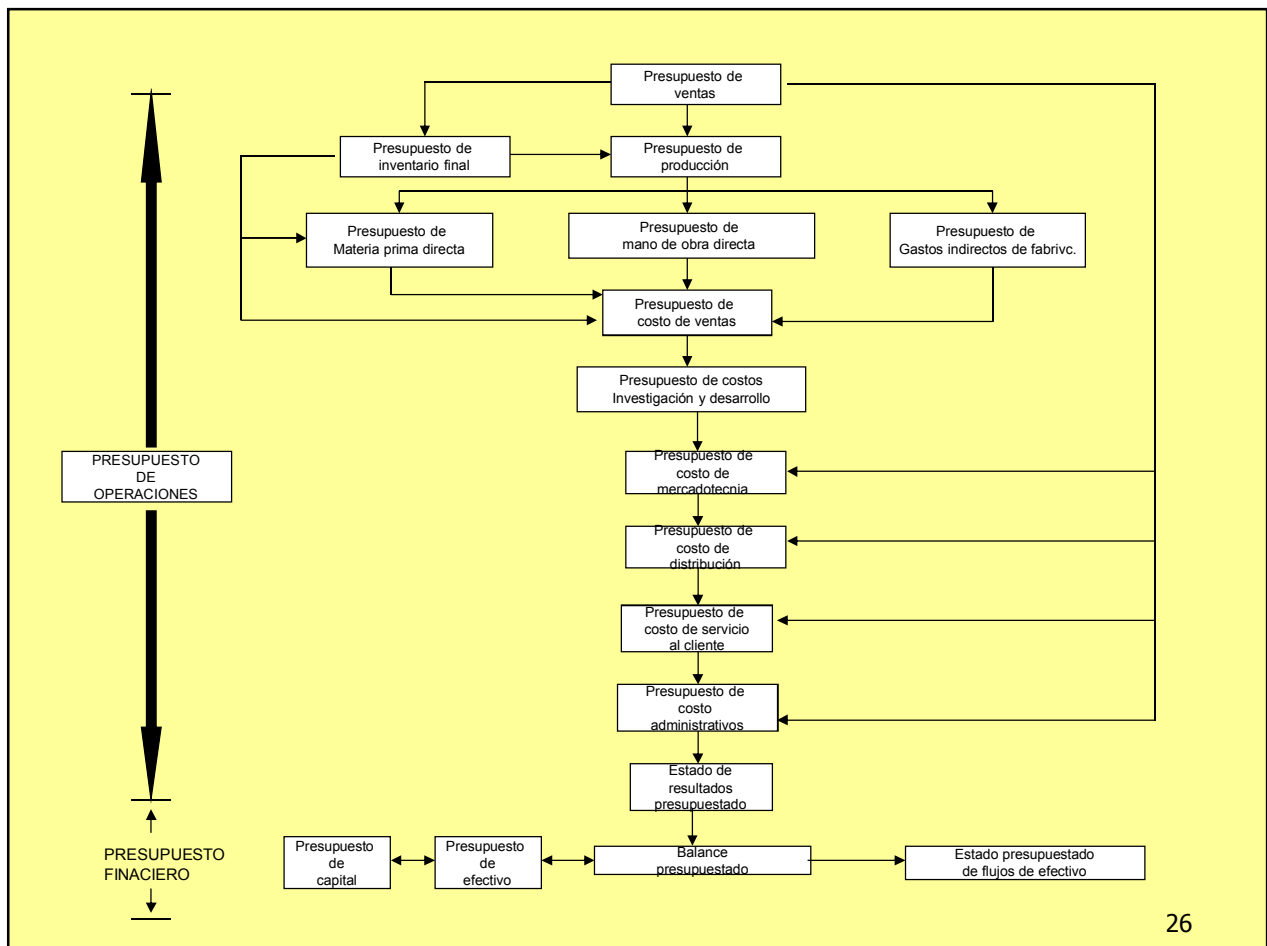
24



Diferentes tipos de Presupuestos

1. Presupuesto de producción
2. Presupuesto de ingresos o ventas
3. Presupuesto de mano de obra directa
4. Presupuesto de compras
5. Presupuesto de depreciación
6. Presupuesto de mano de obra indirecta
7. Presupuesto de costos indirectos
8. Presupuesto de costo de ventas
9. Presupuesto de costos administrativos
10. Presupuesto de ventas y distribución
11. Presupuesto de gastos financieros y amortización
12. Estado de ingresos presupuestado

25



26



Presupuesto de Producción (en unidades)

Ventas anuales

+ Inventario final

- Inventario inicial

Programa de producción

27

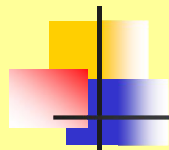


Presupuesto de Ingresos

Ventas Totales	Ventas Totales
Mercado Nacional	Mercado Externo
Porcentaje	Porcentaje
Venta (cantidad)	Venta (cantidad)
Precio	Precio
Ingresos por venta	Ingresos por venta
I.G.V	Reintegro tributario
Ingreso Total Nacional	Ingreso Total Externo

└─→ Ingreso Total por Ventas ←─┐

28



Presupuesto de MOD / MOI

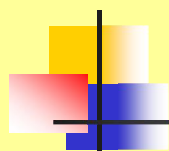
Primer turno
Segundo turno
Tercer turno
Horas extras

Mano de Obra Directa/Indirecta

Cargas sociales
Indemnización

Total Mano de Obra Directa/Indirecta

29



Presupuesto de Compras

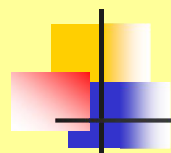
Requerimientos

+ Inventario Final de Materias Primas

- Inventario Inicial de Materias Primas

Total Compras

30



Presupuesto de Depreciación

Construcciones

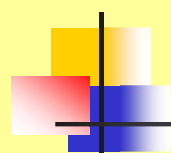
Maquinaria y equipo

Muebles y enseres

Vehículos y transporte

Total Depreciación

31



Presupuesto de GIF

Gastos Indirectos:

Mano de obra indirecta

Materia prima indirecta

Otros Gastos indirectos:

Agua

Energía

Depreciación

Seguros

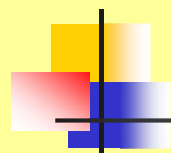
Mantenimiento

Combustible

otros

Total Gastos Indirectos de Fabricación

32



Presupuesto de Costos de Venta

Mano de obra directa
Materia prima directa
Gastos indirectos de fabricación

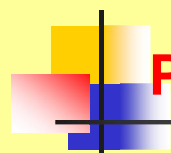
Costo de producción

+ Inventario inicial de productos terminados

- Inventario final de productos terminados

Total Costo de Ventas

33

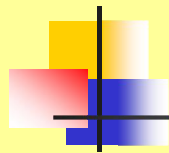


Presupuesto de Gastos Administrativos

Costo del personal administrativo
Amortización de intangibles
Depreciación de vehículos
Depreciación de muebles y enseres

Total Gastos Administrativos

34

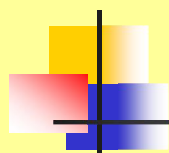


Presupuesto de Ventas y Distribución

Propaganda y publicidad
Fletes
Teléfono
Telex
Fax
Comisiones de venta
Gastos varios de venta

Total Venta y Distribución

35



Presupuesto de Gastos Financieros y Amortización

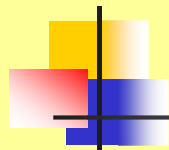
Intereses 1
Intereses 2
Intereses 3

Total Intereses

Amortización 1
Amortización 2
Amortización 3

Total Amortización

36



Estado de Ingresos Presupuestado

Ingresos por ventas
- Costo de ventas

Utilidad Bruta
- Gastos administrativos
- Gastos de venta y distribución

Utilidad de Operación (UAIT)
Gastos financieros

Utilidad Antes de Impuestos
- Impuesto a la renta

Utilidad Neta