Costos II

Unidad N.º 6

Eje Temático:

“EL Presupuesto”

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

La Planificación empresarial es el proceso a través del cual la Dirección establece los objetivos generales de la Organización, los recursos que han de utilizarse para conseguirlos y los criterios a seguir para la utilización de estos recursos.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

El planeamiento se refiere al proceso de anunciar anticipadamente lo que se ha de hacer, como hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo. Es la estimación del futuro. Es prever el futuro.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

El Planeamiento es un proceso continuo en la vida de las organizaciones. Es un ciclo que se inicia con el plan, luego continúa con la decisión y el control.

Es el modo de establecer por anticipado las decisiones que pueden afectar el futuro.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

El planeamiento, la dirección y el control forman una unidad en la práctica administrativa y se consideran como un proceso que se verifica en forma permanente.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

La definición de los objetivos (planeamiento), la toma de decisiones (utilización del planeamiento) y la medición de los resultados (control), están directamente vinculados al sistema de información para la administración.

A veces, este proceso, no esta claramente definido ni formalizado en la organización, no obstante, siempre existe. Constituye el procedimiento racional de decisión que permitirá seleccionar las alternativas que en forma más satisfactoria posibilitarán el logro de los objetivos fijados.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

En la planificación hay que tener en cuenta dos dimensiones de tiempo:

* **El Pasado**

* **El Futuro**

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

El Planeamiento supone la identificación previa de los sucesos que ocurrirán en el futuro, organizarlos en estructuras comprensibles e interpretar como esas variables actuarán. El plan se formula antes de que se produzcan los acontecimientos

Existen diversos tipos de planificación en función del horizonte temporal:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa anual o de Gestión
- Planificación Táctica

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Planeamiento Estratégico:

Encuadrado en el largo plazo, es decir, período superior al año y habitualmente entre tres y cinco años. Se refiere a una planificación general de los objetivos a alcanzar y medios a organizar en el período de vigencia del plan. Una parte de este proceso consiste en el análisis del entorno competitivo y de los puntos fuertes y débiles de la Organización.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

La estrategia se concreta principalmente en la formulación de las políticas de investigación y desarrollo, producción, marketing, inversiones, fuentes de financiación y política de dividendos, que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Planificación Operativa:

Está orientada al corto plazo e intenta asegurar que la organización, tanto a nivel global como a nivel de centros de responsabilidad y de procesos, alcance todos los objetivos marcados lo más eficientemente posible. La formulación de presupuestos que se desarrolla en el presente capítulo está encuadrada en este tipo de planificación. Es una planificación mucho más detallada que la estratégica

Planificación Táctica:

Es más rutinaria e intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con eficacia y eficiencia.

Principios del Planeamiento:

Ruseel Ackoff, formula tres principios rectores del planeamiento interactivo, es decir, aquel que interactúa con el contexto y se halla asociado a un comportamiento estratégico innovador

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Principios del Planeamiento:

- El Principio Participativo
- El principio de Continuidad
- El Principio Holístico

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

El principio *participativo* implica el involucramiento o participación de los responsables, con el propósito de que desarrollen sus conocimientos acerca de la organización, aprendan a reconocer las variables claves inherentes a su sector y, en definitiva, se identifiquen con los planes que ellos mismos contribuyen a formular, de modo que se facilite su puesta en práctica cuando deban convertirlos en acciones.

El principio de *continuidad* implica la actualización y/o reformulación constante del plan. El carácter dinámico del planeamiento es un imperativo. Esto contribuye además a perfeccionarlo, dado que, si bien el futuro es incierto, al planear, como a tantas otras cosas, también se aprende. El ajuste del plan debe realizarse sin ataduras a cotas temporales rígidas, sino cuando las circunstancias lo requieran.

El principio *Holístico* tiene dos partes:

- Coordinación
- Integración

El principio de coordinación establece que los planes correspondientes a los distintos sectores de un mismo nivel de la organización deben efectuarse en forma simultánea e interdependientes.

El principio de integración, prescribe que tal interdependencia debe hacerse extensiva al planeamiento en los distintos niveles de la organización.

El Presupuesto:

El planeamiento de gestión se realiza en la casi totalidad de las organizaciones a través del presupuesto. Este es un plan integral, de duración habitualmente anual, que resume toda la actividad que la organización habrá de realizar en el lapso de su vigencia.

El Presupuesto:

La planificación operativa anual o de gestión afecta a todas las partes de una organización y en ella tienen un papel fundamental la confección de los presupuestos y su control

El Presupuesto:

Los presupuestos son previsiones cuantitativas sobre el futuro a corto plazo de la organización. No solo ayuda a la previsión del futuro, sino que también sirve para controlar y evaluar la gestión de todas las partes de la organización y para tomar las medidas correctoras pertinentes que permitan mejorar los resultados de la gestión.

El Presupuesto:

Las medidas correctoras pueden afectar a los objetivos de la empresa, a los medios con que cuenta o, incluso, a los propios presupuestos ya que a veces hay que modificarlos para compatibilizar lo que se desea alcanzar con lo que se puede conseguir

Proceso de elaboración del Presupuesto:

Requisitos que se deben cumplir:

- **Deben participar todas las personas que tengan a su cargo la responsabilidad de ingresos, costes o inversiones (centros de responsabilidad). Cuando los presupuestos vienen impuestos unilateralmente por la Alta Dirección se convierten en una fuente de desmotivación**

Proceso de elaboración del Presupuesto:

Requisitos que se deben cumplir:

- **La aprobación de la integración de todos los presupuestos sectoriales es responsabilidad de la Alta Dirección de la Organización**

Proceso de elaboración del Presupuesto:

Requisitos que se deben cumplir:

- **Es necesario que se respete un determinado calendario con el fin de que los presupuestos estén aprobados antes de iniciar el período presupuestado**

Proceso de elaboración del Presupuesto:

Requisitos que se deben cumplir:

- **A medida que va avanzando el período presupuestado hay que ir informando a los responsables de los centros de responsabilidad de la marcha de la realidad en relación con el presupuesto, con el fin de tomar las medidas correctivas a tiempo**

Proceso de elaboración del Presupuesto:

Requisitos que se deben cumplir:

- **Tiene que haber algún tipo de incentivo, material o inmaterial, para aquellos responsables que consiguen cumplir los objetivos marcados en sus presupuestos**

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Proceso de elaboración del Presupuesto:

El presupuesto consta de dos subprocesos

- **Uno de Estimación**

- **Uno de Planeamiento**

Proceso de elaboración del Presupuesto:

El subproceso de Estimación, es aquel en el que los responsables formulan y presentan sus propuestas de planes, tarea que suele ser encauzada y coordinada por un sector de apoyo (el Dpto. de presupuesto o de planeamiento) y en la que se aplican distintas técnicas de pronósticos.

El subproceso de Estimación, es de carácter ascendente en la estructura organizacional.

Proceso de elaboración del Presupuesto:

El subproceso de Planeamiento, es aquel en que la Dirección evalúa y aprueba los planes, convirtiéndolos así en una decisión a ser aplicada.

Este subproceso es de carácter descendente en la estructura de la Organización

Objetivos del Presupuesto:

Los objetivos principales del sistema presupuestario son:

- ✓ **Coordinar los objetivos generales y los medios con los objetivos específicos y los medios de cada departamento de la organización.**

- ✓ **Informar de la marcha de la empresa a nivel global y a nivel de cada una de sus unidades orgánicas.**

Objetivos del Presupuesto:

- ✓ Controlar el nivel de consecución de los objetivos a nivel global y por unidades orgánicas.
- ✓ Incentivar a los distintos colaboradores de la organización.
- ✓ Tomar las medidas correctoras necesarias para optimizar los resultados de la gestión.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

El Presupuesto:

En general, el presupuesto constituye una síntesis constituida por el estado de resultados, el balance y la posición financiera previstos para el período en cuestión y cuadros analíticos correspondientes a las distintas actividades que confluyen a dicha síntesis.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto Global u Operativo:

El presupuesto global es un plan completo de las operaciones planeadas de la organización en un período.

Es una red consistente en muchos presupuestos separados que, a su vez, son interdependientes.

Presupuesto Global u Operativo:

Por ello es que la preparación del presupuesto global requiere un conocimiento de las interrelaciones entre las distintas unidades de la organización.

Es un proceso dificultoso y complejo que requiere mucho tiempo y esfuerzo por parte de la organización a todos los niveles.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto Global u Operativo:

La preparación del presupuesto global comienza con un pronostico o estimación de las ventas, siendo esta responsabilidad del responsable de comercialización de la empresa u organización.

Presupuesto Global u Operativo:

Este gerente cuenta con un grupo de personas especializadas en investigación de mercado y otras vinculadas con la gestión de ventas en el ámbito en que actúa la organización

Presupuesto Global u Operativo:

En virtud de lo expuesto precedentemente se puede afirmar que el presupuesto global u operativo comienza con el presupuesto de ventas.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Ventas:

Presupuesto de Ventas

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Ventas:

Producto "A"

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Ventas en unidades	1.000	2.000	3.000	2.000	8.000
Precio Unitario	$ 25,oo	$ 25,oo	$ 25,oo	$ 25,oo	$ 25,oo
Total	**$ 25.000,oo**	**$ 50.000,oo**	**$ 75.000,oo**	**$ 50.000,oo**	**$ 200.000,oo**

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Ventas:

Producto "B"

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Ventas en unidades	1.000	2.000	3.000	2.000	8.000
Precio Unitario	$ 10,oo	$ 10,oo	$ 10,oo	$ 10,oo	$ 10,oo
Total	**$ 10.000,oo**	**$ 20.000,oo**	**$ 30.000,oo**	**$ 20.000,oo**	**$ 80.000,oo**

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Ventas:

Junto con el presupuesto de ventas se debe elaborar un Plan de Cobranza Esperada. Esto es necesario para la preparación del presupuesto de caja del período de vigencia del presupuesto global. El plan de cobranza esperada está compuesto por todas las recaudaciones provenientes de las ventas efectuadas, tanto al contado como a plazo.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Ventas:

Plan de Cobranza Esperada

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Créditos por Ventas Dic	8.000,oo				8.000,oo
Ventas Enero	15.000,oo	10.000,oo			25.000,oo
Ventas Febro		30.000,oo	20.000,oo		50.000,oo
Ventas Marzo			45.000,oo	30.000,oo	75.000,oo
Ventas Abril				30.000,oo	30.000,oo
Totales	23.000,oo	40.000,oo	65.000,oo	60.000,oo	188.000,oo

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Producción:

Una vez que el presupuesto de ventas ha sido preparado, estamos en condiciones de elaborar el presupuesto de producción. Una cantidad suficiente de bienes tendrá que estar disponible para satisfacer las ventas y proporcionar un nivel deseado de existencias.

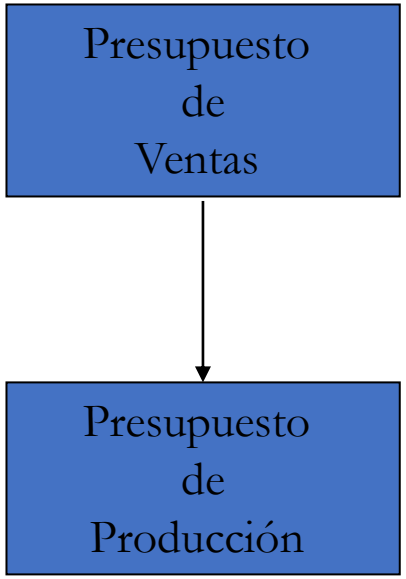
TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Producción:

Una parte de estos bienes ya existen en la forma de existencias iniciales, el resto tendrá que ser producido. Por tal razón, las necesidades de producción pueden ser determinadas agregando a las ventas presupuestadas un nivel deseado de existencias de productos terminados y deduciendo la existencia inicial de los productos.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Producción:



TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Producción:

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Ventas Presup.	1.000	2.000	3.000	2.000	8.000
+ Exist. Finales	400	600	400	600(**)	2.000
Total Necesidades	1.400	2.600	3.400	2.600	10.000
- Exist. Inicial	200 (**)	400	600	400	1.600
Unidades a Prod	1.200	2.200	2.800	2.200	8.400

Las existencias finales, son iguales al 20% de las ventas del próximo mes - ** Estimadas

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Materiales Directos:

Después de haber calculado el presupuesto de producción, debe prepararse un presupuesto de Materiales Directos al efecto de determinar los requerimientos necesarios para llevar a cabo la producción.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Materiales Directos:

Deberá existir en todo momento la cantidad necesarias de materias primas para satisfacer los requerimientos de dicho proceso y proporcionar un nivel determinado de existencias finales para el período de vigencia del presupuesto.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Materiales Directos:

Por ello parte de los requerimientos de materia prima tendrán la forma de existencias iniciales, el resto deberá ser comprado a los proveedores.

El formato para el cálculo de las necesidades de materias primas es:

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Materiales Directos:

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Unidades a producir	1.200	2.200	2.800	2.200	8.400
Mat. Directo por Unidad	5	5	5	5	5
Total Mat. Dir mensual	6.000	11.000	14.000	11.000	42.000
+ Exist. Finales MD	1.100	1.400	1.100	1200(**)	4.800
Total Necesidades	7.100	12.400	15.100	12.200	46.800
- Exist. Inicial MD	1.200(**)	1.100	1.400	1.100	4.800
Materiales a comprar	5.900	11.300	13.700	11.100	42.000

Las existencias finales, son iguales al 10% de las ventas del próximo mes - ** Estimadas

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Materiales Directos:

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Unidades a producir	1.200	2.200	2.800	2.200	8.400
Mat. Directo por Unidad	5	5	5	5	5
Total Mat. Dir mensual	6.000	11.000	14.000	11.000	42.000
+ Exist. Finales MD	1.100	1.400	1.100	1200(**)	4.800
Total Necesidades	7.100	12.400	15.100	12.200	46.800
- Exist. Inicial MD	1.200(**)	1.100	1.400	1.100	4.800
Materiales a comprar	5.900	11.300	13.700	11.100	42.000
Costos MD a 0,60 el kg	3.540	6.780	8.220	6.660	25.200

Las existencias finales, son iguales al 10% de las ventas del próximo mes - ** Estimadas

Presupuesto de Materiales Directos:

Este presupuesto es generalmente acompañado por un cálculo de los desembolsos de caja esperados con motivo de la compra de materiales. Esta operación es necesaria para la elaboración del presupuesto de caja. Los desembolsos de dinero motivados por la adquisición de materias primas son los pagos de las compras de los períodos anteriores, más los pagos por las compras del período actual.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Materiales Directos:

Plan de desembolso de Caja

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Ctas. Por pagar	2.580,oo				2.580,oo
Compras Enero	1.770,oo	1.770,oo			3.540,oo
Compras Febrero		3.390,oo	3.390,oo		6.780,oo
Compras Marzo			4.110,oo	4.110,oo	8.220,oo
Compras Abril				3.330,oo	3.330,oo
Total a Pagar	4.350.oo	5.160,oo	7.500,oo	7.440,oo	24.450,oo

Las compras se pagan 50% en el mes de la compra y 50% al mes siguiente

Presupuesto de los Costos de Conversión

Algunos autores elaboran en forma separada el presupuesto de mano de obra y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, nosotros agruparemos estos costos con el objeto de presupuestar los costos de conversión.

Presupuesto de los Costos de Conversión

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
MO Supervisión	1.500,oo	1.500,oo	1.500,oo	1.540,oo	6.040,oo
Otros gastos Ind	600,oo	610,oo	580,oo	540,oo	2.330,oo
Total Costos Conv	2.100,oo	2.110,oo	2.080,oo	2.080,oo	8.370,oo
- Depreciaciones	150,oo	150,oo	150,oo	150,oo	600,oo
Desembolso efectivo	1.950,oo	1.960,oo	1.930,oo	1.930,oo	7.770,oo

Los costos de conversión son abonados en el período en que se generan

Presupuesto de Productos Terminados

Después de elaborar los presupuestos anteriores, existe suficiente información para calcular el costo de los productos terminados. Este cálculo es necesario por dos razones: primero, para conocer cuánto se cargará al costo de la mercadería vendida en el Estado de Resultados, y segundo, para conocer qué monto de la existencia se colocará en el Estado de Situación Patrimonial al final del ejercicio.

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Productos Terminados

Detalle	Cantidad	Costo	Total
Costo de pción por unidad - Materiales	5 kg	$ 0,60	$ 3,oo
Costos de Conversión $ 8.370,oo / 8.400 unidades			$ 0,99
Total Costo unitario			$ 3,99
Existencia Finales de Ptos.	2.000	$ 3,99	$ 7.980,oo

Las existencias finales, son iguales al 10% de las ventas del próximo mes - ** Estimadas

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

Presupuesto de Productos Terminados

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Unidades a producir	1.200	2.200	2.800	2.000	8.200
+ Exist. Finales MD	220	280	200	300(**)	1.000
Total Necesidades	1.420	2.480	3.000	2.300	9.200
- Exist. Inicial MD	200 (**)	220	280	200	900
Materiales a comprar	1.220	2.260	2.720	2.100	8.300

Las existencias finales, son iguales al 10% de las ventas del próximo mes - ** Estimadas

TEMA: Unidad N° 6 – Presupuesto

