
EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO GUÍA Y HORIZONTE DE CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA

M. A. Martha Haifa Tamer Salcido y Mtro. Antonio Guerra Jaime

Instituto de Ingeniería y Tecnología. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Resumen

Se identifican las partes que integran el Presupuesto Maestro y su importancia en relación al horizonte de crecimiento de una empresa.

Palabras Clave: Presupuesto maestro; oportunidades o amenazas.

El Presupuesto Maestro proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la Empresa. El presente trabajo identifica las partes que integran el Presupuesto Maestro y su importancia en relación al horizonte de crecimiento de la empresa.

El presupuesto maestro es un plan integrador y coordinador, que expresa en términos financieros los objetivos de la empresa, éste se integra por los

presupuestos de operación y financiero. A través del **presupuesto** se traza el rumbo de una empresa al describir los planes del negocio en términos financieros. Como un mapa de camino, el presupuesto maestro puede ayudar a la compañía a navegar durante el año y reducir los resultados negativos.

Un Presupuestar involucra.

- 1) establecer metas específicas,
- 2) ejecutar planes para lograr las metas y
- 3) periódicamente comparar los resultados actuales con las metas.

Estas metas incluyen, tanto las metas generales de la empresa como las metas específicas de cada unidad individual en la empresa. Establecer metas específicas

para operaciones en el futuro es parte de la función de planeación, mientras que ejecutar las acciones para llegar a las metas es parte de la función de dirección de la empresa.

Dentro del presupuesto maestro se cuantifican los objetivos y las metas que establezca la empresa para el futuro, en la actualidad debido a la incertidumbre que nos rodea, se recomienda que este sea por un año; para ello se debe de realizar un análisis de todos los factores macroeconómico y microeconómicos que afecten a la empresa y debido a lo complejo de la situación económica por la que atraviesa la mayoría de la empresas, se

considera que su formulación es necesario para lograr el crecimiento.

Para la elaboración del presupuesto maestro se requiere contar con conocimientos multidisciplinarios; lo cuál en ocasiones no es posible dentro de las empresas, debido a que implica un elevado costo para hacer frente a esta limitación se recomienda contratar los servicios de asesores externos.

La secuencia que se sugiere para la elaboración del presupuesto maestro es como se indica en la tabla 1:



Tabla 1. Presupuesto Maestro.

Presupuesto de operación

Primero se determina el volumen de ventas, el cual denominaremos **presupuesto de ventas**, normalmente se debe formular para cada producto que maneje la empresa.

1) la cantidad de ventas estimada, se determina a través del pronóstico de ventas, una vez que se realice un análisis de la posible demanda futura del mercado.

2) el precio de venta unitario esperado. Esta información es establecida en base al costo estimado y frecuentemente por regiones.

Al estimar la cantidad de ventas para cada producto, los volúmenes de ventas pasadas son normalmente usados como punto de partida. Estos montos son revisados por factores que se espera afecten a las ventas futuras, la opinión del personal especializado en el área es imperante, así como utilizar métodos estadísticos. El **presupuesto de ventas** se considera como la base del presupuesto maestro, por lo cual, debe de estar determinado sobre supuestos lógicos y confiables.

La información que se determine en el presupuesto de ventas, -una vez autorizado por la alta dirección de la empresa-, será considerada para la elaboración del presupuesto de producción.

El **presupuesto de producción** debe cuidadosamente utilizar los datos determinados en el presupuesto de ventas para asegurarse que la producción y las ventas guarden cierto balance durante el periodo. El número de unidades elaboradas para llegar a las ventas presupuestadas y a las necesidades de inventario para cada producto es establecido en el **presupuesto de producción**. El volumen de producción presupuestado se determina de la siguiente manera:

Unidades esperadas a vender o **presupuesto de ventas**, más: Unidades deseadas como inventario final, menos: Unidades estimadas como inventario inicial, **igual: presupuesto de producción**

A su vez el **presupuesto de producción** es el punto de partida para determinar las cantidades estimadas de compras de materiales directos.

El **presupuesto de compras de materia prima directa** se determina tanto en unidades como en términos monetarios. Para determinar la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con los requerimientos de producción: se obtiene al multiplicar el volumen de producción o **presupuesto de producción** por el estándar

de uso de cada una de las materias primas directa. Para determinar el costo de las materias primas: el total de necesidades de materia prima directa se multiplica por el precio unitario estimado de compra.

Presupuesto de producción

por: estándar de uso de cada una de las materias primas directas igual: total de necesidades de materia prima

Total de necesidades de materia prima, más: Inventario final de materiales deseado, menos: Inventario inicial de materiales estimado, igual: **presupuesto de compras de materia prima directa**

El **presupuesto de producción** también proporciona el punto de partida para preparar el **presupuesto de mano de obra directa**. Los requerimientos de mano de obra para cada unidad de producto son estimados tanto en número de horas, costo de la mano de obra directa; así como determinar el número de trabajadores necesarios para cumplir con la producción presupuestada.

Para determinar el número de horas de mano de obra se deben de contar con la siguiente información.

Presupuesto de producción

por: estándar de mano de obra para elaborar cada producto (expresado en horas).

Igual: **presupuesto de mano de obra en horas**

Para obtener el costo de mano de obra es necesario realizar los siguientes cálculos:

Presupuesto de mano de obra en horas por: costo por hora de mano de obra; igual: costo de mano de obra presupuestado

Para definir el número de trabajadores, se divide el total de horas de mano de obra directa entre el total de horas efectivas de trabajo del periodo que se está presupuestando.

La estimación del **presupuesto de gastos indirectos de fabricación**, usualmente incluye el costo total estimado para categoría de los gastos indirectos de fabricación, con su correspondiente clasificación en **fijos y variables**. Los gastos indirectos de fabricación son todos aquellos que no se pueden cuantificar con exactitud y que son necesarios para la elaboración de un producto, tales como materia prima indirecta, mano de obra indirecta y otros gastos de fabricación indirectos (mantenimiento del equipo de

producción, consumo de energía eléctrica, renta de área de producción entre otros).

Para su elaboración, se puede utilizar la fórmula del presupuesto flexible:

$$Y = a + bx$$

Donde:

Y es igual a **presupuesto de gastos indirectos de fabricación.**

a son los gastos fijos

b son los gastos variables, y

x es el presupuesto de producción.

En estos momentos ya contamos con la información necesaria para determinar el costo de producción presupuestado; para ello se requiere el presupuesto de compra de materia prima directa, el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Para determinar el **presupuesto de gastos de administración y ventas** se utiliza generalmente presupuesto de ventas, ya que de éste, se estima un porcentaje para cubrir los gastos de venta y de administración.

Con el **presupuesto de gastos de administración y ventas** se concluye el presupuesto de operación.

Presupuesto financiero

Para elaborar el presupuesto financiero se debe de hacer un análisis del presupuesto de operación con objeto de determinar si con los ingresos esperados se puede hacer frente a los gastos que se van a generar. Dicho presupuesto está integrado por el **presupuesto de efectivo, por el estado de resultados presupuestado y por el balance general presupuestado.**

En principio, vamos a comentar los pasos sugeridos para elaborar el **presupuesto de efectivo.** El presupuesto de efectivo presenta la información de los posibles ingresos esperados y los pagos o desembolsos de efectivo que se generan en un periodo de tiempo. Con información de los diferentes presupuestos que integran el presupuesto de operación, tales como el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras de materia prima directos y el presupuesto de gastos de venta y administrativos afectan el presupuesto de efectivo. El presupuesto de gastos por capital, las políticas de dividendos, los planes de capital social y el financiamiento por deuda a largo plazo también afectan el **presupuesto de efectivo.**

Saldo inicial de efectivo

Más: Total de entradas de efectivo

Igual: Efectivo disponible

Menos: Total de salidas de efectivo

Igual: Flujo de efectivo

Menos: Saldo de efectivo deseado

Igual: Sobrante o Faltante de efectivo

Con la información generada en el **presupuesto de efectivo**, la alta dirección de una empresa, está en posibilidades de hacer una evaluación para estar en posibilidad de tomar la decisión que así convenga a la empresa; si existe sobrante donde se va a invertir y si hay faltante como se va a financiar.

Los presupuestos de ventas, costo de lo vendido y el presupuesto de gastos de administración y de ventas combinados con la información de otros ingresos, otros gastos, e impuestos, son usados para prepara el **estado de resultados presupuestado**, el cual nos va a dar información si la empresa en el periodo que se esta presupuestando va obtener perdidas o ganancias.

El **balance general presupuestado** nos va a mostrar cual sería la situación financiera de la empresa, una vez que transcurra el periodo que estamos presupuestando.

Conclusión

El proceso de presupuesto, puede revelar oportunidades o amenazas que no eran conocidas antes del proceso de planeación del mismo presupuesto. En estos momentos en que la situación económica del mundo atraviesa por problemas serios de liquidez y rentabilidad, es necesario que la empresa aproveche sus ventajas competitivas para poder permanecer en el mercado; por lo tanto, el

elaborar el **presupuesto maestro** se ha convertido en una necesidad vital.

También es importante destacar que la ciencia y tecnología son elementos indispensables para lograr un presupuesto maestro confiable en virtud de que los estándares de uso, tanto de materia prima directa, como el mano de obra deben de ser determinados por ingenieros industriales bien calificados que utilicen las herramientas científicas y tecnológicas que existen para tal efecto de una manera eficiente.

Finalmente, es importante señalar que tanto en las empresas como en la vida personal, debido a que los recursos son cada vez más escasos, es necesario que se realice una planeación de gastos para el

mejor aprovechamiento de nuestros ingresos; lo que nos permitirá cubrir cualquier imprevisto que se presente.

Bibliografía

Cárdenas R. 2001. Presupuestos: Teoría y Práctica. México: Editorial McGraw-Hill.

Hornngren Sundem E. 2004. *Introducción a la Contabilidad Administrativa*. México: Prentice Hall.

Ramírez Padilla, DN. 2008. *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill.

Welsch G, P Gordon. R Hilton y R Noverola. 2005. *Presupuestos, Planificación y Control*. EU: Pearson.

