

EL PRESUPUESTO Y TOMA DE DECISIONES

Ideas claves de la Unidad No-3

Índice

Contenido

INTRODUCCION.....	3
TOMA DE DECISIONES A PARTIR DE INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA.....	3
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	3
ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	4
FLUJO DE CAJA.....	5
PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTOS.....	8
EJERCICIOS DE APLICACION.	11
BIBLIOGRAFIA.....	15

INTRODUCCION

La información que revisamos en las unidades anteriores nos dan la base para complementar el análisis de ratios que parten de la información presupuestaria, la cual nos ayuda tomar decisiones estratégicas, financieras, corporativas.

TOMA DE DECISIONES A PARTIR DE INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA

El presupuesto dentro de la administración ocupa un papel importante en las decisiones de las distintas áreas de la compañía; sean estas de inversión, financiamiento u operativas; siendo una herramienta estratégica para los negocios.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio (PE) representa el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, es decir, es el nivel en el que la utilidad marginal es suficiente para cubrir los gastos y costos fijos.

La contribución marginal se determina por la diferencia entre las ventas con porcentaje 100% menos los gastos y costos variables y su porcentaje de las ventas, la diferencia es el porcentaje de utilidad o contribución marginal.

Para establecer la contribución marginal se puede obtener de los pesos unitarios de utilidad marginal, con lo cual el resultado del punto de equilibrio se da en unidades o bien, si se utiliza el porcentaje de utilidad marginal, se obtendría en pesos de venta.

Formula:

$$\text{PE: } \frac{\text{CF}}{\text{UM}} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Utilidad marginal}}$$

EJEMPLO:

$$CF \$30\,000/UM\ 6\ (PV\ \$10 - CV\ 4) = 5\,000\ unidades$$

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Fórmulas: PE en unidades = $CF/PV\ u - CV\ u$

PE en valores = $CF/1 - CV/PV$

Cuando hay IR y PT = $PE = \frac{CF + [UT/1 - IR]}{\text{Margen de contribución}}$

CF = 1 400 000

Utilidad deseada = 10 000 000

IR = 25%

PV = \$35

CV = \$15

Aplicando la fórmula con IR, tenemos:

$$PE = \frac{1\,400\,000 + 10\,000\,000/.75}{35-15}$$

$$PE = \frac{1\,400\,000 + 13\,333\,333}{20}$$

$$PE = 14\,733\,33/20 = 736.667\ unidades.$$

COMPROBACION

Ventas	25.783.333
Costo de las ventas	11.050.000
Utilidad marginal	14.733.333
Costos fijos	1.400.000
Utilidad antes de imp.	13.333.333
Impuesto a la renta (IR)	3.333.333
Utilidad neta \$10 000 000	10.000.000

“Como elemento de planeación, el punto de equilibrio también puede ser utilizado

tomando en consideración el nivel mínimo de ventas que es deseado después de impuestos y de la participación a los trabajadores en las utilidades de la empresa”

FLUJO DE CAJA

La administración del efectivo dentro del presupuesto financiero es una herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de la liquidez; ya que las empresas no solo quiebran al tener resultados negativos en sus estados de financieros sino por falta de efectivo para cubrir sus obligaciones, sean estas de corto, mediano o largo plazo.

Por tal motivo es importante comprender los términos liquidez y rentabilidad

Liquidez: Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Rentabilidad: Beneficio de la empresa por total de sus inversiones

El flujo de caja o efectivo ayuda al gerente financiero a evaluar e identificar:

- La capacidad de una compañía para generar flujos de entrada de efectivo netos futuros a partir de las operaciones para pagar sus deudas, intereses y dividendos.
- La necesidad de financiamiento externo de una compañía
- Las razones de las diferencias entre el ingreso neto y el flujo de efectivo neto, vistas desde las actividades operativas.
- Los efectos de invertir y financiar transacciones con o sin efectivo

El flujo se compone de 3 actividades de la compañía, que son:

Actividades Operativas

Actividades de Inversión

Actividades Financiamiento

ACTIVIDADES OPERATIVAS

Flujos de entrada

- De la venta de bienes o servicios
- Del rendimiento sobre préstamos (ingreso por interés)
- Y capital de accionistas (ingreso por dividendos)

Flujos de salida

- Para pagar a proveedores de inventario
- Para pagar a empleados por sus servicios
- Para pagar a los prestamistas (intereses)
- Para pagar al gobierno los impuestos.
- Para pagar a otros proveedores por otros gastos de operación.

ACTIVIDADES INVERSION

Flujos de entrada

- De la venta de activos fijos (propiedad, plata y equipo)
- De la deuda de venta o capital de acciones (diferentes al equivalente de efectivo) de otros elementos.

Flujos de salida

- Para adquirir activos fijos (propiedad, plantas y equipo)
- Para comprar deuda o acciones de otras entidades

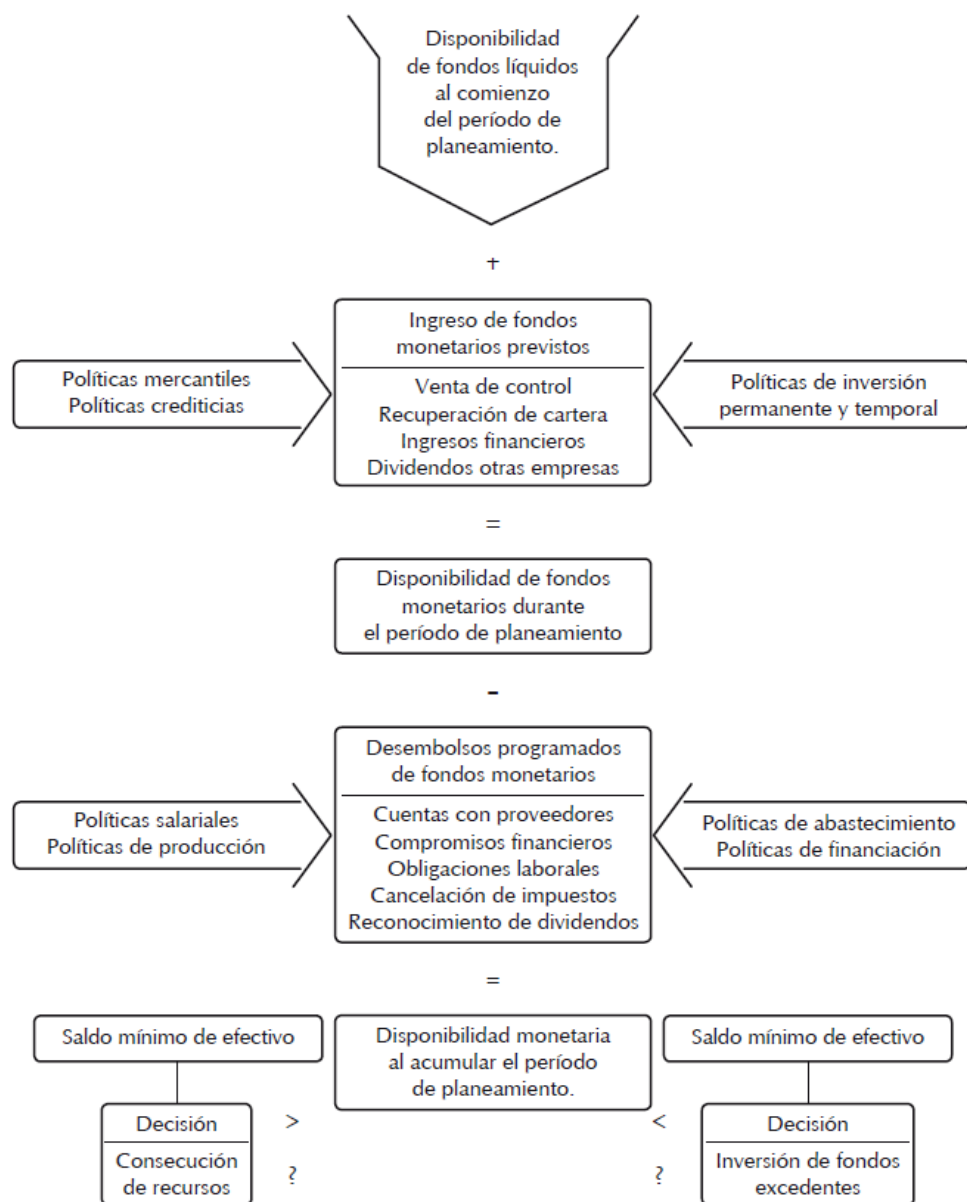
ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO

Flujos de entrada

- De préstamos solicitados.
- De la venta de acciones de la propia empresa.

Flujos de salida

- Para pagar cantidades solicitadas en préstamo (principal).
- Para readquirir acciones de la propia empresa.
- Para pagar dividendos de los accionistas.



PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTOS

La elaboración del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del saldo existente al comienzo del período de planeamiento. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los subperíodos (meses, bimestres, trimestres), a este valor se le agregan las entradas previstas, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de inversiones en títulos valores redimibles a corto plazo o de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, los dividendos reconocidos por inversiones en otras empresas o las ventas de activos fijos. La captación de fondos monetarios también procede de aportes de capital, de créditos a corto plazo o de la colocación de bonos en el mercado.

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Las erogaciones monetarias contemplarán ítems como la remuneración del personal, la cancelación de cuentas a los proveedores (agencias de publicidad, papelerías, empresas que suministran insumos y repuestos), la amortización de créditos, el pago de intereses, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de obligaciones por concepto de seguros, impuestos, servicios públicos, servicio de vigilancia, contratos de mantenimiento, asesorías, y otros.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas), se obtiene el saldo final que, comparado con el monto mínimo pretendido, conducirá a tomar decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

Los presupuestos constituyen las fuentes de información más importantes para pronosticar los flujos de efectivo. Como se aprecia en el esquema de la siguiente página, el presupuesto de ventas alimenta los ingresos monetarios; el presupuesto particular al consumo de insumos representa el soporte para planificar las compras; el presupuesto de mano de obra directa contribuye a programar los desembolsos monetarios por remuneración; y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, además de otorgar datos para el cómputo de la nómina, aporta información valiosa para precisar las salidas de efectivo relacionadas con los seguros, los servicios públicos y de mantenimiento.

Esquema general aplicado al presupuesto del efectivo

Conceptos	Fuentes de información
Saldo inicial de efectivo	Saldo final anterior
+ Entradas de efectivo	Presupuesto de ventas
Ventas de contado:	Presupuesto de ventas (A)
Recuperación de cartera:	Inversión temporal (B)
Intereses:	Plan de financiación (C)
Aportes de capital:	Plan de financiación (C)
Empréstitos a largo plazo:	Plan de financiación (D)
Préstamos a corto plazo:	
= Monto de efectivo disponible	
- Desembolso de efectivo	
Pago a proveedores:	Presupuestos de compras y de producción (E)
Cancelación de salarios:	Presupuesto de producción
Cancelación de sueldos:	Presupuesto de gastos de administración
Reconocimiento de comisiones:	Presupuesto comercial
Impuestos:	Programación de pagos de carga tributaria
Dividendos:	Plan de distribución de las utilidades
Amortización de deudas e intereses:	Programación de servicio de la deuda
Inversiones en activo fijo (F):	Plan estratégico
Servicios publicitarios:	Presupuesto comercial (G)
= Flujo neto de efectivo (FN):	Políticas internas o saldos
- Saldo mínimo deseado (SM)	Acordados con los bancos
= Sobrantes o faltantes de efectivo	
- Inversión externa de los excedentes de efectivo (H):	Cuando $FN > SM$
o	
Financiamiento externo (I):	Cuando $FN < SM$
= Saldo final de efectivo	

NOTAS:

A) Según el periodo establecido por la empresa

B) Tiene relación con la colocación de fondos líquidos sobrantes en títulos valores redimibles a corto plazo.

- C) Cuando en el periodo analizado se contempla emprender proyectos (sustitución o ampliación de capacidad instalada, funciones o absorciones de empresas)
- D) Por lo general, responde a la tenencia de líneas de crédito a corto plazo.

- E) Consulta los periodos de pago fijados por los proveedores de materias primas, combustibles, papelería, repuestos, etc.
- F) Se aplica cuando la inversión se financia con aportes de capital.
- G) Según las pautas de pago establecidas por los medios de comunicación (radio, televisión, prensa, revistas, etc) o las agencias publicitarias.
- H) Los excedentes de efectivo se deben invertir externamente, para evitar ociosidad (costos de oportunidad)
- I) Se recurre al financiamiento externo cuando el flujo neto de efectivo no cubre el mínimo requerido por los bancos.

EJERCICIOS DE APLICACION.

1. Prepare un presupuesto de efectivo para Ace Manufacturing Company, indique las percepciones y los desembolsos en mayo, junio y julio. La empresa desea mantener en todo momento un saldo en efectivo mínimo de US 20.000. Determine si será necesario pedir prestado o no durante el periodo; en caso afirmativo, indique cuándo y por cuánto. Desde el 30 de abril, la empresa tuvo un saldo de US 20.000 en efectivo.

VENTAS REALES		VENTAS PRONOSTICADAS	
Enero	\$50,000	Mayo	\$ 70,000
Febrero	50,000	Junio	80,000
Marzo	60,000	Julio	100,000
Abril	60,000	Agosto	100,000

- *Cuentas por cobrar:* 50% del total de ventas es para efectivo. El 50% restante se cobrará por igual en los dos meses siguientes

- *Costo de bienes fabricados:* 70% de las ventas: 90% de este costo se paga el siguiente mes y el 10% restante más de un mes.
- *Gastos de ventas, generales y administrativos;* \$ 10,000 por mes más el 10% de ventas. Todos estos gastos se pagan durante el mes en el que se generan.
- *Pagos de interés:* un pago de interés semestral sobre \$ 150.000 se paga durante julio. También se hace un pago anual de US 50.000 al fondo de amortización en ese momento.
- *Dividendos:* un pago de US 10.000 de dividendos se declara y se efectúa en julio.
- *Gastos de capital:* se invertirán \$ 40.000 en la planta y equipo en junio.
- *Impuestos:* se harán pagos de impuestos por \$ 1.000 en julio

Se pide:

Elaborar un presupuesto de efectivo por los primeros 6 meses

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CUENTAS		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
INGRESOS	Ventas	50.000	50.000	60.000	60.000	70.000	80.000	100.000	100.000
	Cuentas por cobrar efectivo	25.000	25.000	30.000	30.000	35.000	40.000	50.000	50.000
	Cuentas por cobrar credito		12.500	25.000	27.500	30.000	32.500	37.500	20.000
	Tota Ingresos.....	25.000	37.500	55.000	57.500	65.000	72.500	87.500	70.000
EGRESOS	Costo de bienes fabricados	35.000	35.000	42.000	42.000	49.000	56.000	70.000	70.000
	Cuenta por pagar 90% 1 mes		31.500	31.500	37.800	37.800	44.100	50.400	63.000
	Cuenta por pagar 90% mas de 1 mes			3.500	3.500	4.200	4.200	4.900	5.600
	Total cuentas por pagar	-	31.500	35.000	41.300	42.000	48.300	55.300	68.600
	Gastos de ventas, generales y administrativos	15.000	15.000	16.000	16.000	17.000	18.000	20.000	20.000
	Pago de interes							200.000	
	Dividendos							10.000	
	Gastos de capital						40.000		
	Impuestos							1.000	
	Tota Egresos.....	15.000	46.500	51.000	57.300	59.000	106.300	286.300	88.600
FLUJO OPERACIONAL		10.000	- 9.000	4.000	200	6.000	- 33.800	-198.800	- 18.600
Flujo acumulado			1.000	5.000	5.200	11.200	- 22.600	-221.400	-240.000
Prestamo			260.000						
Flujo acumulado final		-	261.000	265.000	265.200	271.200	237.400	38.600	20.000

Como podemos ver en el ejercicio adjunto el presupuesto depende de ciertas variables como:

- Políticas de cobro
- Políticas de pago
- Pagos administrativos fijos y variables
- Políticas de flujos mínimos
- Pago de obligaciones financieras

Los cuales nos permiten tomar decisiones en cuanto a las operaciones que tenemos que tomar de forma estratégica como directores financieros o generales.

BIBLIOGRAFIA

- Los Costos de Producción: Concepto definición de, Redacción. (Última edición: 25 de julio del 2019). Definición de Costos de Producción. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/costos-de-produccion/>. Consultado el 4 de diciembre del 2019
- Burbano, Jorge. Presupuesto. McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A. 2011
- Raúl Cárdenas y Nápoles, Presupuestos, teoría y práctica, McGraw Hill, segunda edición.
- Welsch Hilto Gordon Rivera, Presupuestos, Planificación y control, Pearson, sexta edición 2005.