

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

2.- PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS DE LA PRODUCCIÓN.

Los pronósticos son vitales para toda organización mercantil y para toda decisión administrativa importante, los pronósticos representan la base de los planes de largo plazo de la empresa. En las áreas funcionales de finanzas y contabilidad, los pronósticos son la base para la planeación del presupuesto y el control de los costos. El departamento de Marketing depende de los pronósticos de ventas para sus planes de productos nuevos, para remunerar al personal de ventas y para tomar otras decisiones fundamentales. El personal de producción y el de operaciones usan los pronósticos para tomar decisiones de manera periódica, respecto de la selección de procesos, la planeación de la capacidad y la disposición física de las instalaciones, así como para las decisiones rutinarias sobre los planes de producción, los programas y los inventarios. No debemos olvidar que es prácticamente imposible hacer un pronostico perfecto. El contexto de los negocios contiene muchos factores que no podemos prever con certeza. Por lo tanto, es mucho más importante que, en lugar de pretender un pronostico perfecto, impongamos la practica de realizar constantemente los pronósticos y aprendamos a vivir con pronósticos inexactos. Lo anterior no significa que no tratemos de mejorar el modelo o la metodología de los pronósticos, sino que debemos tratar de encontrar y emplear el método más conveniente para que los pronósticos sean de lo mas razonable que se pueda.

2.1.- Los Pronósticos.

Podemos clasificar los pronósticos en cuatro tipos básicos: Cualitativos, de análisis de series de tiempo, de relaciones causales y simulaciones.

Las técnicas cualitativas son subjetivas o simples juicios y se basan en cálculos y opiniones. El punto focal de este capítulo es el análisis de series de tiempo, que se sustenta en la idea de que podemos usar los datos de la demanda del pasado para prever la demanda futura. Por ejemplo, las influencias de las tendencias de las estaciones o de los ciclos. Los pronósticos causales, que se verán con la técnica de la regresión lineal, suponen que la demanda esta relacionada con uno o varios factores básicos del entorno. Los modelos de

simulación permiten que el pronosticador pongan a prueba una serie de supuestos sobre la condición del pronóstico.

Técnicas de pronóstico y modelos comunes. Cualitativas: Son subjetivas de juicio, basadas en estimaciones y opiniones.

Raíz de pasto "Grass Roots".- Deriva un pronóstico reuniendo información de las personas que están en un extremo de la jerarquía y que se ocupan de aquello que se pronosticará. Por ejemplo, derivaríamos un pronóstico general de ventas combinando la información de cada uno de los vendedores que están más cerca de su territorio.

Investigación de mercado.- Reúne datos por distintos medios (encuestas, entrevistas etc.) a efecto de comprobar hipótesis sobre el mercado. Normalmente los utilizamos para pronosticar ventas a largo plazo y las de productos nuevos.

Consenso de Jurado.- Intercambio franco y libre en juntas. La idea es que la discusión del grupo producirá mejores pronósticos que las de cualquier individuo. Los participantes pueden ser Ejecutivos, vendedores o clientes.

Analogía Histórica.- Relaciona lo que se pronostica con un elemento similar. Es importante para planear productos nuevos porque se puede derivar un pronóstico empleando el historial de un producto similar.

Método Delphi.- Un grupo de expertos contesta un cuestionario. Un moderador compila los resultados y prepara otro cuestionario que también le presenta al grupo. Así el grupo pasa por un proceso de aprendizaje debido a que recibe nueva información y a que nadie está sujeto a influencia alguna por presión del grupo ni de personas dominantes.

Análisis de series de tiempo: Se basan en la idea de que podemos utilizar la historia de los hechos ocurridos para prever el futuro.

Promedio móvil simple.- Se obtiene el promedio de un periodo específico que contiene una serie de datos dividiendo la suma de los valores de estos entre el número de valores. Por lo tanto, cada uno tiene la misma influencia.

Promedio ponderado móvil.- Se ponderan puntos específicos, adjudicándoles mayor o menor valor que a otros, según lo aconseje la experiencia.

Método exponencial aminorado.- Se ponderan los puntos de datos recientes con un valor más alto y su peso va disminuyendo exponencialmente a medida que los datos envejecen.

Análisis de regresión.- Se adapta una línea recta a los datos del pasado, normalmente relacionado el valor de los datos con el tiempo. La técnica más común de adaptación es la de los cuadrados mínimos.

Técnica de la Caja de Jenkis.- Es un técnica muy complicada, pero aparentemente es la más exacta, en términos estadísticos, de todas las que existen, relacionan un tipo de modelo estadístico con los datos y adapta el modelo a la serie de tiempo empleado la distribución bayesiana posterior.

Series de tiempo Shiskin.- (También llamada X-11" fue desarrollada por Julius Shiskin , de la oficina de censo de los estados unidos. Constituye un método eficaz para componer una serie de tiempo en estacional, tendencia irregular. Requiere un mínimo de tres años de historia. Es muy buena para identificar puntos de Inflexión, sobre todo en las ventas de la compañía.

Proyecciones de Tendencias.- Aplica una línea matemática de tendencias a los puntos de datos y los proyecta al futuro.

Análisis de las Series Causales.- Trata de entender el sistema básico en torno al elemento que será pronosticado. Por ejemplo, las ventas pueden verse afectadas ir la publicidad, la calidad y los competidores.

Análisis de regresión.- Es parecido al método de los cuadros mínimos en las series de tiempo, pero pueden contener muchas variables. Su base es que el pronostico se deriva de otros hechos que han ocurrido.

Modelos econométricos.- Tratan de describir algún sector de la economía, mediante una serie de ecuaciones interdependientes.

Modelos de Insumos/productos.- Se concentran en las ventas que cada industria hace a otras empresas y gobiernos. Indican los cambios en las ventas que una industria productora puede esperar debido a cambios en las compras realizadas por otra industria.

Indicadores Líderes.- Representan Estadísticas que se mueven en la misma dirección que la serie que se esta pronosticando, pero que se mueven antes que la serie; por ejemplo, un incremento en el precio de la gasolina que indica una disminución futura de las ventas de autos grandes.

Modelos de Simulación.- Modelos dinámicos normalmente de computadora, que permite al pronosticador formular supuestos respecto de variables internas del entorno externo del modelo. Dependiendo de las variables del modelo, el pronosticador puede hacer preguntas como: ¿Qué pasaría con mi pronostico si el

precio aumentara 10 %? ¿Cuál sería el efecto que una recesión nacional leve tendría en mi pronóstico?

**Bibliografía: Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill
Décima Edición 2005.**

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

2.2.- Concepto de presupuesto.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El presupuesto para operaciones comerciales es un plan definido en términos de ventas, producción y gastos, que impone objetivos y limitaciones sobre varias actividades de la empresa. Está basado en un pronóstico aceptado de desempeño y costo- cálculo que toma en cuenta los varios requisitos y los medios disponibles para el logro de los resultados predichos.

El presupuesto comercial difiere de la planeación del tipo más común en que coordina cierto número de actividades para un periodo prolongado (quizá desde un mes a varios años) y está acompañado de un sistema administrativo para hacerlo efectivo como instrumento de control. En la evaluación de resultados, el presupuesto sirve como norma para comparar los desempeños reales con el plan coordinado.

Es un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras, es una estimación sobre costos futuros, plan sistemático para la utilización de mano de obra, materiales u otros recursos. Los presupuestos implican diversas formas, dependiendo de los métodos de operación, amplitud y complejidad de una empresa. Pueden sin embargo, dividirse en dos clases principales: Presupuestos de capital, en relación con los gastos propuestos para (proyectos u obras), que frecuentemente requieren de financiamiento especial y presupuestos de operación, dirigidos hacia el planeamiento y control de programas.

Presupuesto administrativo.- Plan financiero mediante el cuál una organización lleva a cabo sus operaciones diarias, de acuerdo con las formas comunes de administración de la gerencia.

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#facto>

Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Importancia de los presupuestos:

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.

Objetivos de los presupuestos:

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Finalidades de los presupuestos:

4. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
5. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
6. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
7. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Diccionario Para contadores; ErickL. Kohler; Limusa 2004.

Bibliografía: Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill Décima Edición 2005.

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

2.3.- El proceso presupuestal.

A continuación presentaremos un modelo que tiene como objetivo explicar los procesos de la administración de un presupuesto y desarrollar un orden lógico del gasto presupuestal con la finalidad que éste sea eficiente y eficaz y se relacione con el logro de los objetivos planteados por la institución o empresa así como desarrollar un método de evaluación del mismo.

La Hipótesis

La pregunta que nos podríamos formular para enfocar el problema que normalmente se presenta en la administración de un presupuesto asignado es el siguiente: ¿Es el gasto presupuestal relacionado con el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, antes y después de ser efectuado? La respuesta de la pregunta la planteamos con la siguiente hipótesis: "Relacionar el gasto presupuestal con los objetivos de la empresa o institución, antes y después de ser efectuado, traerá como consecuencia que éste sea ordenado, eficiente y eficaz obteniéndose una asignación óptima de los recursos".

El modelo

Empezamos configurando una empresa privada o institución pública que tiene asignado un presupuesto anual para lograr los objetivos y cumplir con su misión. La empresa tiene un gerente responsable del logro de los objetivos y de la misión. En tal sentido, en adición a sus funciones, donde la más importante es el cumplimiento de la misión, dado el planeamiento estratégico respectivo, es responsable de la eficiencia del gasto presupuestal.

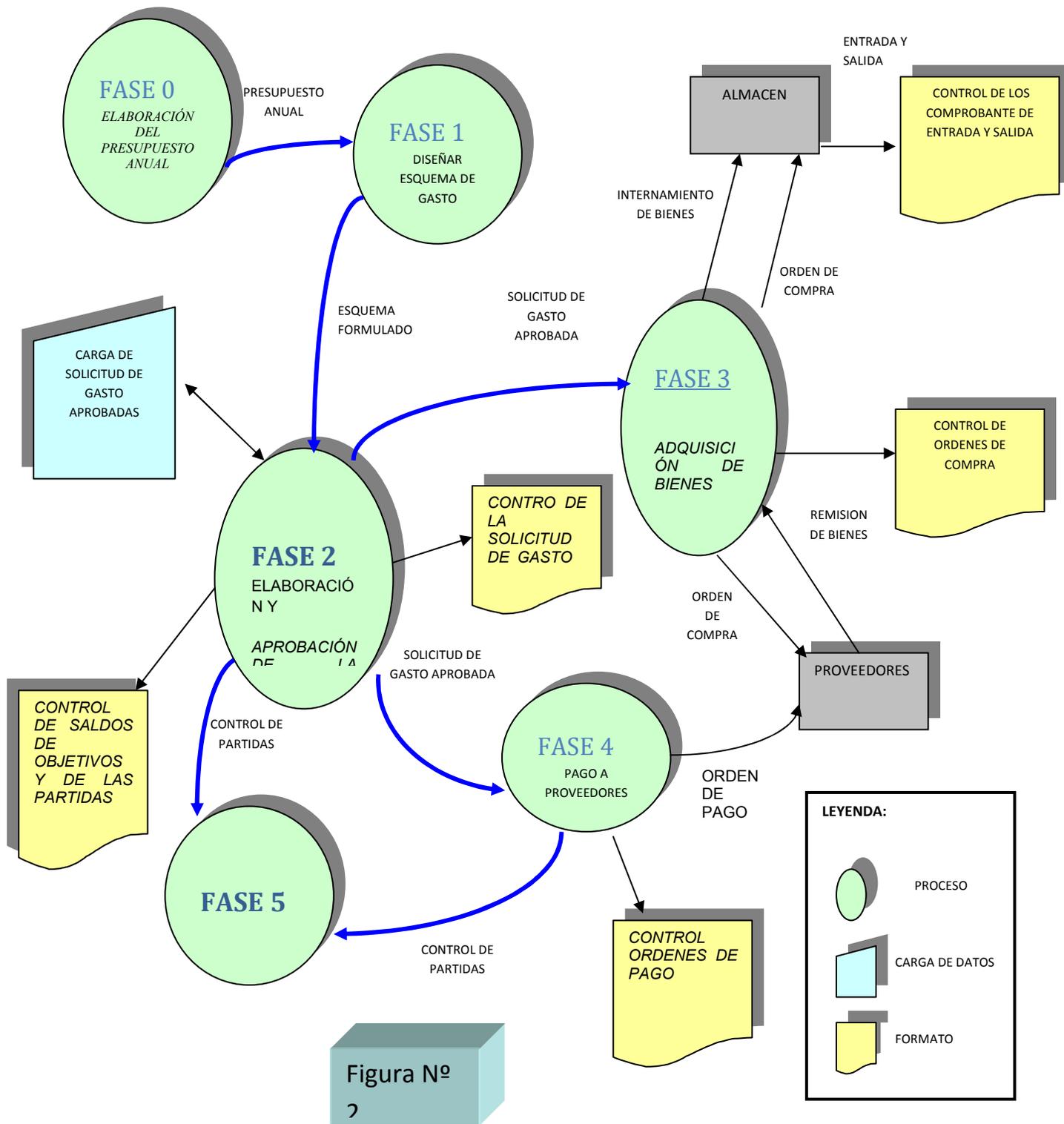
Tenemos un diagrama de flujos del proceso presupuestal, proceso contable y del proceso logístico. En esta figura se puede observar la interrelación entre estos tres procesos y las cinco fases del ciclo presupuestal real. La descripción al detalle se efectúa en el anexo 1.

Tenemos el esquema general de una base de datos propia del modelo de ejecución presupuestal, donde se observan cuatro tablas, donde cada proceso tendrá la responsabilidad de la carga de datos de tal manera que la organización pueda tener acceso a la información sobre el avance del gasto del presupuesto asignado a los diferentes objetivos, a través de una base de datos relacional. La explicación al detalle de la funcionalidad de este esquema de base de datos se encuentra en el anexo 2.

Tenemos las categorías que se presentan en la gestión presupuestal tales como: a) proceso presupuestal formal e integrado, b) gasto descentralizado, c) proceso presupuestal informal y no integrado, y d) gasto centralizado. En dicha figura se observan cuatro cuadrantes donde se puede observar tendencias que se pudieran presentar en una gestión del presupuesto, esto se encuentra en el anexo 3.

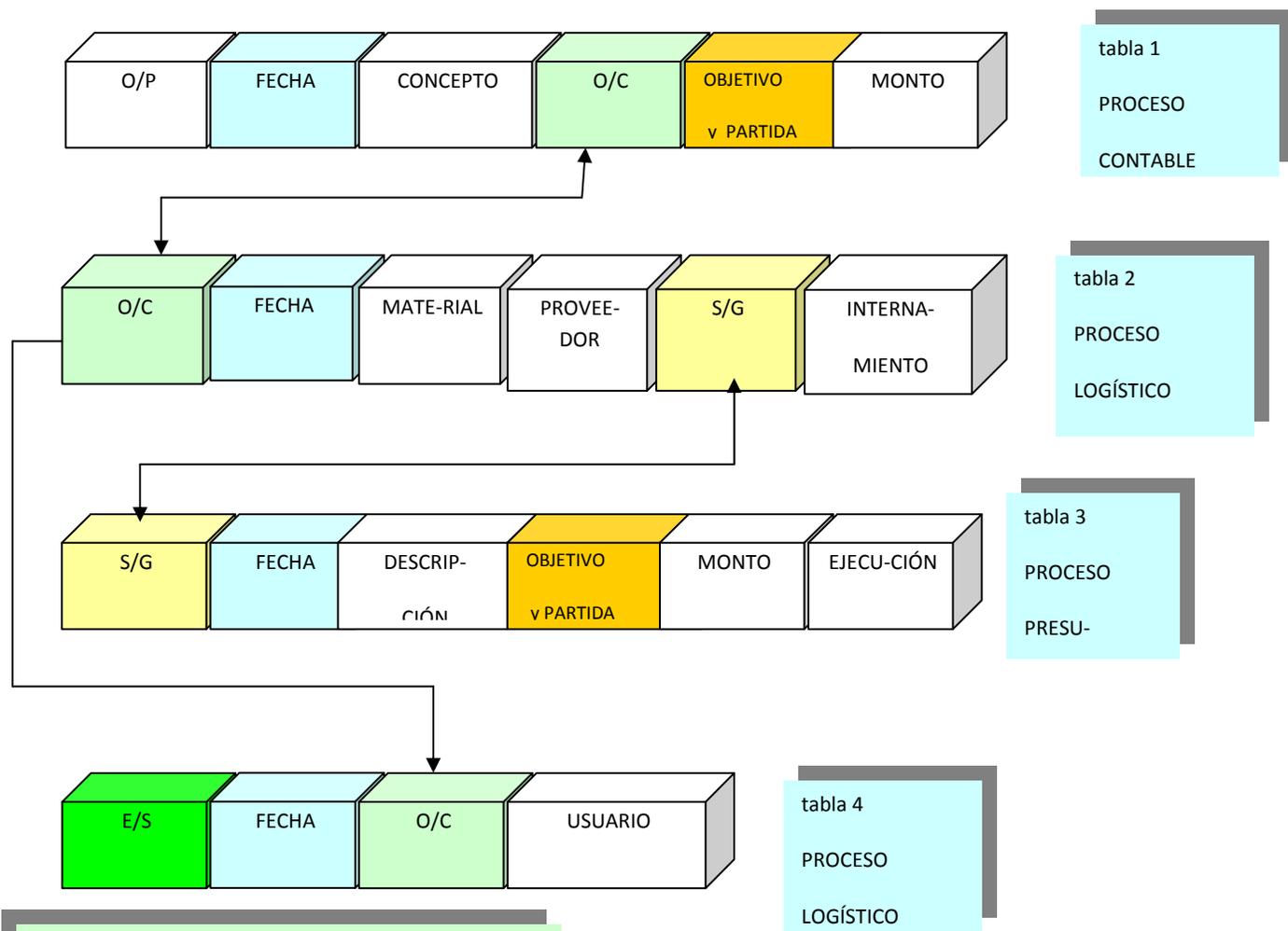
ANEXO 1

Diagrama de Flujos del Proceso Presupuestal, Contable y Logístico



ANEXO 2

ESQUEMA DE LA BASE DE DATOS RELACIONAL DEL MODELO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL



Leyenda:

O/P: ORDEN DE PAGO

O/C: ORDEN DE COMPRA

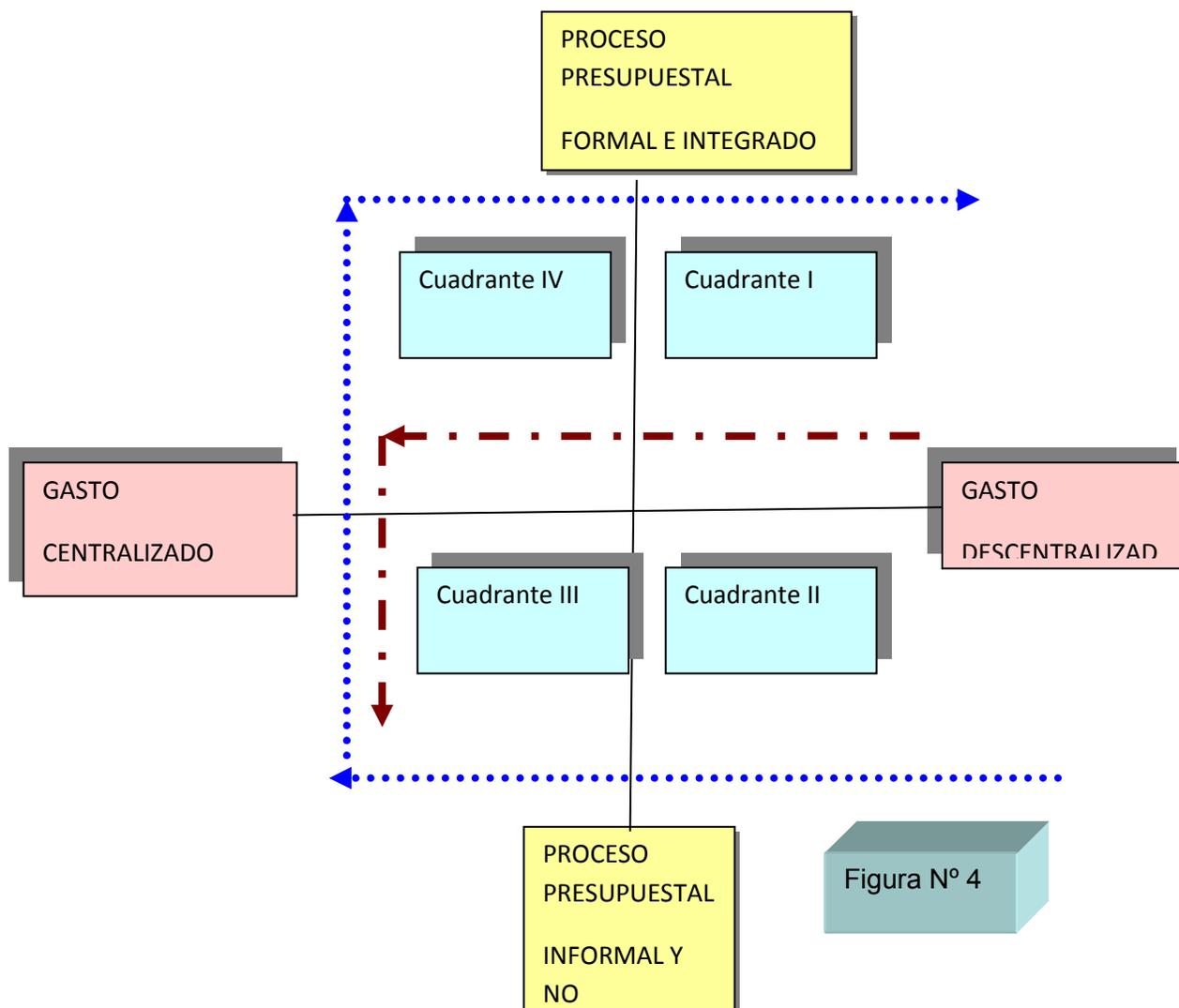
S/G: SOLICITUD DE GASTO

E/S: COMPROBANTE DE ENTRADA Y SALIDA

Figura N° 3

ANEXO 3

Matriz de las Intensidades de Formalidad, Descentralización e Integración del Proceso presupuestal con el resto de Procesos



Los objetivos tendrán un responsable que administrará los fondos económicos asignados y a quién lo llamaremos el encargado del objetivo. Los objetivos deben ser evaluados en que medida se han cumplido o logrado, definiendo tres categorías del cumplimiento de éstos: alto, medio y bajo, es decir, el cumplimiento de los objetivos y de la misión tiene hasta cierto punto, un carácter subjetivo.

La institución o empresa cuenta con tres procesos claves en la administración del presupuesto: *logístico*, *contable* y *presupuestal*. El primero se relaciona con el flujo de bienes; el segundo se relaciona con el flujo de dinero, y el último, se relaciona con el planeamiento, asignación de los recursos y control del gasto. El gasto presupuestal no es tan solo funcional (vertical y por departamentos) sino relacionado con los objetivos (horizontal) pudiendo un departamento de la

organización relacionarse con varios objetivos. El Gerente de la empresa y los responsables de los procesos claves, conjuntamente con los encargados de los objetivos, planean y coordinan el gasto presupuestal mensualmente.

Entre las múltiples funciones que puedan tener los procesos antes citados, señalaremos aquellos que se relacionan con el modelo. El responsable del proceso logístico efectúa las coordinaciones con los proveedores, adquiere los bienes requeridos, controla los almacenes, planea, organiza y distribuye los bienes adquiridos a los diferentes usuarios. El responsable del proceso contable coordina el ingreso de los fondos económicos, efectúa los pagos a los proveedores y organiza y controla las cuentas contables. El proceso presupuestal se relaciona con el planeamiento, las decisiones del gasto del dinero disponible, lo cual incluye el planeamiento, la asignación de los recursos, el control del gasto del presupuesto y del logro de los objetivos y su relación con el gasto presupuestal. Los encargados de los objetivos coordinan el gasto con el Gerente de la empresa, en base a los objetivos trazados.

En el presente modelo se asume que la dependencia tiene un gerente y que tiene a su cargo varios objetivos, los mismos que tendrán responsables en el cumplimiento de éstos así como en la asignación, distribución y gasto de los recursos económicos disponibles. Sin embargo es importante resaltar que este diseño responde a la simplicidad del modelo con el único objetivo de lograr la didáctica y el entendimiento del mismo, en vista que en la realidad y dada la complejidad de muchas instituciones, el gerente o director de una institución puede delegar la responsabilidad del gasto presupuestal.

Sin embargo, el modelo mantiene vigencia sea cual fuere la complejidad de la gestión económica del gasto presupuestal, porque los procesos antes mencionados se darán y siempre existirá un responsable de los objetivos y del gasto presupuestal. En tal sentido, sea cual fuere la estructura jerárquica de la institución, el modelo puede aplicarse de manera concatenada entre diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, un gerente general puede delegar el gasto presupuestal a los encargados de los objetivos, luego, éstos aplicarían el modelo, siendo los responsables del gasto presupuestal ante el gerente general.

En otro tipo de dependencia, el gerente de segundo nivel puede estar más relacionado con el gasto presupuestal, siendo parte de la gestión presupuestal toda vez que autorizaría el gasto de los recursos económicos. En una institución de mayor complejidad y mayor tamaño, el gasto debe ser delegado, sobretodo si los funcionarios están más concentrados en lo estratégico.

En síntesis, el modelo que se presenta está diseñado para ser usado en los niveles jerárquicos relacionados directamente con los objetivos y el gasto presupuestal.

Ahora bien, cabe formularse las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Participan los integrantes de la organización en el diseño del presupuesto?
- 2.- ¿Cuándo y cómo se inicia el ciclo presupuestal?
- 3.- ¿Cuál es la secuencia en el gasto presupuestal?
- 4.- ¿Existe un orden en el gasto del presupuesto? ¿Qué método debe seguir el gasto presupuestal?
- 5.- ¿Está formalizado este método o es informal?

6.- ¿Se puede controlar el gasto presupuestal dado el método que se viene utilizando?

7.- ¿Se puede relacionar el cumplimiento de los objetivos con el gasto de los recursos económicos asignados para tal fin?

8.- ¿Se puede determinar si el gasto presupuestal es eficiente y eficaz, y en que medida?

<http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-presupuestal/gestion-presupuestal.shtml?monosearch#modelo>

Un presupuesto para una empresa mediana o grande es complicado. Ninguna tabulación sencilla de una página podría incluir todos los detalles. Se puede formular un gran presupuesto en forma paralela a la estructura de la organización. Un presupuesto maestro, esencialmente un resumen general, indicaría las cuotas o los márgenes para las divisiones principales o unidades por departamentos, tales como ventas, fabricación, ingeniería, compras, personal y así sucesivamente. Subordinados al presupuesto maestro habrá uno o más niveles de presupuestos de detalle. Estos cubren los departamentos individuales y sus actividades en totales que son consistentes con el presupuesto maestro. El tamaño y complejidad de la empresa dictará cuántas subdivisiones del presupuesto se requieren. Pero más allá de los niveles de división y departamento, el detalle dependerá de las normas de la administración del presupuesto.

El tipo de presupuesto más limitado puede especificar únicamente el costo o la gama límite para la división determinar cuánto puede gastar de esa asignación. Otros presupuestos pueden llegar a especificar asignaciones pormenorizadas para un departamento – año de obra directa, material directo o gastos para suministros. Pero en ningún caso sería práctico designar presupuestos para pequeños conceptos individuales.

Preparación del presupuesto

Un presupuesto no puede tener más éxito que el que le da la calidad del plan coordinado que presenta. La preparación del presupuesto es un problema en los pronósticos de las ventas, ingresos y costo; en la planeación del apoyo financiero necesario; y en la asignación de los recursos a las diversas actividades de la empresa.

Pronósticos.

El pronóstico de las ventas y del ingreso consecuente es el fundamento básico del presupuesto. Los límites del costo de operación, de los gastos de capital y del plan financiero deben ajustarse al ingreso que se anticipa. Las predicciones sobre las tendencias del costo de la mano de obra y del material también son factores importantes e la preparación de los presupuestos. De los costos dependerá la utilidad que se realice por las ventas que se anticipen.

Tres tendencias comerciales son pertinentes en el pronóstico:

- 1.- Las variaciones de temporada.
- 2.- Las tendencias seculares.
- 3.- Las tendencias comerciales Generales.

Asignación de Fondos.

El presupuesto debe estar diseñado para coordinar las diversas actividades de la empresa en armonía con la predicción general que resulte de la predicción de ventas, ingresos y tendencias del costo. La coordinación por medio del presupuesto exige la asignación o aplicación adecuada de los fondos disponibles, a las actividades proyectadas. Las bases para la distribución son:

- 1.- Experiencia,
- 2.- Los requerimientos estimados por quienes están relacionados con las actividades,
- 3.- Ajustes para armonizar con la situación general.

Los registros de los costos históricos y la experiencia pertinente en las ventas son principales fuentes de información para el nuevo presupuesto. Los costos estándar son, por ellos mismos, una forma de presupuesto. Sus totales para la producción predicha pueden constituir la distribución para el costo de fábrica.

Puede pedirse al jefe de cada actividad que presente una estimación de los requisitos de su presupuesto para el ejercicio venidero. Es de esperarse que aquellos cuyas operaciones están relacionadas con ventas o producción, hagan sus estimaciones en concordancia con las ventas previstas. La relación del presupuesto para reposiciones de equipo con las reservas para depreciación influirá sobre estas asignaciones. Los jefes de departamento presentarán sus necesidades anticipadas de acuerdo con los y planes de mejora y expansión.

En la gerencia general, quienes finalmente ajustan las estimaciones individuales para que encajen en el cuadro general, pueden limitar sus esfuerzos a elaborar un presupuesto maestro. Y los jefes de las divisiones y de los departamentos principales pueden entonces subdividir sus asignaciones en el detalle necesario para sus organizaciones en particular. En algunos casos, puede elaborarse el presupuesto por tipos de erogación – mano de obra directa, material directo, suministros, equipo, publicidad y así sucesivamente. Pero tales asignaciones tendrían que ser luego subdivididas para beneficio de las unidades de la organización interesadas.

Bibliografía: Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill Décima Edición 2005.

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

2.4.- Tipos de presupuestos.

Un presupuesto para las operaciones comerciales es un plan definido en términos de ventas, producción y gastos, que impone objetivos y limitaciones sobre varias actividades de la empresa. Está basado en un pronóstico aceptado de desempeño y costo—Cálculo que toma en cuenta los varios requisitos y los medios disponibles para el logro de los resultados predichos.

Hay dos tipos de presupuestos Fijos y Variables.

Presupuestos Fijos.- Prescribe un límite al costo de cada actividad, con sus cuotas correspondientes para ventas, salarios y los ingresos resultantes supuestos. Si los cambios en las condiciones, ventas, precios, salarios o costos del material hacen que el presupuesto no sea operante, éste puede ser revisado por la autoridad encargada de su formulación. Hasta que las revisiones al presupuesto sean aprobadas por una autoridad competente, los ejecutivos sub alternos deben apegarse al presupuesto existente.

El presupuesto variable.- Esta diseñado para operar entre límites máximos y mínimos de ventas anticipadas y volumen de operaciones. En vez de establecer un solo límite fijo al costo, proporciona un margen flexible sobre aquellos costos normalmente varían con el volumen de las operaciones, en tanto que n o se espera que cambien los costos fijos presupuestados. Un presupuesto variable es ventajoso porque toma en cuenta cambios en ventas y en los correspondientes volúmenes de producción sin frecuentes revisiones del presupuesto. Sin embargo los cambios en ventas o producción, más allá de los límites anticipados, requerirían la revisión del presupuesto variable.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- 1) Según la flexibilidad,
- 2) Según el periodo de tiempo que cubren,
- 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa,
- 4) Según el sector en el cual se utilicen.

Según la flexibilidad

Rigidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

Según el periodo de tiempo

A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

Según el campo de aplicación en la empresa.

De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería.**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la

organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

**Bibliografía: Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill
Décima Edición 2005.**

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.