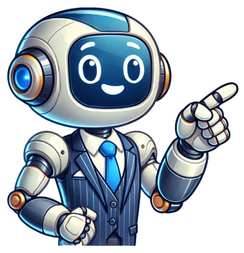
I'm not a robot



Presupuesto de mantenimiento ejemplo pdf

ESTRUCTURA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE MANTENIMIENTO Por Santiago García Garrido El presupuesto de un departamento de mantenimiento debería constar de al menos 4 partidas: mano de obra, materiales, medios y herramientas y servicios contratados. Por supuesto, que puede haber subpartidas, otras divisiones, etc, pero dividirlo en estas cuatro puede resultar sencillo y práctico. 1. MANO DE OBRA El coste de personal es la suma de cinco conceptos - El importe bruto anual fijo recibido por cada uno de los trabajadores del departamento - Primas, horas extraordinarias y cantidades cobradas en concepto de disponibilidad para trabajar o recibir llamadas (retenes) - Gastos de personal asociados a la mano de obra, como el transporte del personal hasta la planta (en algunos paises y zonas este coste corre por cuenta del empresario) las dietas y gastos del personal desplazado, retenes y horas extras, etc. - Costes de formación. Este apartado, para empresas con una gestión excelente y preocupada por el rendimiento y la motivación de su personal es una partida importante. Muchos países, especialmente en Europa, subvencionan fuertemente las acciones formativas, de forma que para la empresa pueden llegar a tener un coste bajo. - Los costes sociales obligatorios para la empresa, que son abonados directamente por la empresa a la administración. Para el cálculo del coste social del trabajador son posibles dos situaciones: a) Que no supere la base máxima de cotización. En ese caso, el coste social se calcula como un porcentaje de su sueldo bruto anual. Normalmente está entre el 33-38% del sueldo b) Que supere la base máxima de cotización. En este caso, el coste social es una cantidad fija independiente del sueldo 2. MATERIALES Es la suma de todos los repuestos y consumibles necesarios durante el periodo que se pretende presupuestar. Los conceptos que deben ser sumados pueden estar agrupados en dos categorías: Repuestos, y Consumibles. La diferencia entre unos y otros es básicamente la frecuencia de uso. Mientras los segundos se utilizan de forma continua, y no tienen por qué estar asociados a un equipo en particular, los primeros se utilizan en contadas ocasiones y sí están relacionados con un equipo en particular (en ocasiones con más de uno). En una planta industrial habitual éstas serían las partidas de materiales que habría que tener en cuenta para preparar el presupuesto anual: 2.1. REPUESTOS - Repuestos normales. Se trata de equipos estándar, y puede ser adquirido a varios fabricantes, por lo que los precios suelen ser más competitivos - Repuestos especiales. Suele ser una de las partidas más elevadas en una central de ciclo combinado. Son suministrados por el fabricante del equipo en exclusiva, que al no tener competencia, trabaja con márgenes de beneficio elevados. En ocasiones, especialmente en plantas alejadas de las principales zonas de suministro, es importante considerar los costes de transporte de materiales hasta la planta, pues pueden llegar a ser considerables 2.2 CONSUMIBLES Los consumibles más habituales son los siguientes: - Aceites y lubricantes - Filtros de aire, aceite, etc - Elementos de estanqueidad - Diverso material de ferretería - Diverso material eléctrico - Consumibles de taller - Ropa de trabajo - Elementos de seguridad - Combustible para vehículos - Otros materiales 3. HERRAMIENTAS Y MEDIOS TÉCNICOS Es la suma del dinero que se prevé emplear en la reposición de herramienta y medios técnicos extraviados o deteriorados, o en la adquisición de nuevos medios. Hay que tener en cuenta que estos medios pueden ser comprados o alquilados. Las partidas alzadas a considerar en compras serán tres: 3.1. REPOSICIÓN DE HERRAMIENTA 3.2. ADQUISICIÓN DE NUEVA HERRAMIENTA Y MEDIOS TÉCNICOS 3.3. ALQUILER DE MAQUINARIA En general, los medios alquilados suelen ser medios que no se utilizan de forma continua en la planta, y que por tanto, la frecuencia de su uso desaconseja su adquisición. Suele tratarse, en la mayoría de los casos de medios de elevación y transporte: - Grúas, carretillas elevadoras - Alquiler de otros equipos 4. ASISTENCIAS EXTERNAS Los trabajos que habitualmente se contratan a empresas externas son los siguientes: 4.1 Mano de obra en puntas de trabajo a empresas generalistas. Esta mano de obra adicional permite flexibilizar la plantilla de manera que el departamento pueda dimensionarse para una carga de trabajo determinada, y cubrir los momentos de mayor necesidad de mano de obra con personal externo. 4.2 Mano de obra contratada de forma continua a empresas generalistas. Habitualmente, junto a la plantilla habitual hay personal de contratas para el trabajo habitual, lo que permite disminuir la plantilla propia. 4.3 Mano de obra especializada, de fabricantes (incluidos gastos de desplazamiento), para mantenimiento correctivo 4.4 Mano de obra especializada, de fabricantes (incluidos gastos de desplazamiento) para mantenimiento programado 4.5 Trabajos en talleres externos (bobinado de motores, fabricación de piezas, etc) 4.6. Servicios de Mantenimiento que deban ser realizados por empresas que cumplan determinados requisitos legales, y que puedan emitir una certificación de haber realizado determinados trabajos. Entre otros estarían: 4.7 Grandes revisiones. Suele ser otra de las partidas más importantes del presupuesto. El presupuesto puede contener esta partida especial, o no contenerla y repartirla en sus diferentes conceptos (mano de obra, materiales, etc). 5. EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO De las cuatro partidas, la más difícil de estimar a priori es la de materiales (repuestos y consumibles), ya que depende enormemente de lo que se averíe. Esta es además una partida que depende mucho del estado de la planta, de la implantación de técnicas preventivas, del diseño y del montaje. En una estimación rápida, suele estar entre el 0,5 y el 2% del inmovilizado, es decir, del valor de la planta. Es la que más posibilidades tiene de optimización. Otra partida variable y problemática es la de asistencias externas. Depende enormemente de la política de subcontratación, de la especialización y de la formación del personal, y de la cantidad de técnicos de que disponga el departamento. La de personal, es fácil estimarla, pero se suelen cometer errores constantes en su presupuestación que después crean enormes tensiones con la dirección financiera o con quien sea responsable económico de la planta. Suele ser habitual no tener en cuenta los costes de primas, horas extras, retenes, gastos de personal, y también suele ser habitual no tener en cuenta que la inflación de la mano de obra especializada es superior a la marcada para otros sectores o para el país. La de medios, herramientas y alquiler de equipos suele ser fácilmente presupuestable y presenta pocas desviaciones. del+presupuesto+d e+mantenimiento Presupuestos y su control Los presupuestos son generalmente, programas de inversiones y gastos que pretenden ajustarse a un comportamiento diseñado en un periodo determinado de tiempo, considerando los altos porcentajes de gasto del costo de producción, se justifican fácilmente y su elaboración no debe ser una costumbre administrativa si no están respaldados por información veraz. El presupuesto no sólo constituye un instrumento de gestión para el control de la eficacia del mantenimiento sino que, sobre todo, debe ser una herramienta de planificación si se aprovecha su confección para hacer una profunda reflexión sobre el servicio que debemos implantar. Para garantizar un presupuesto confiable pueden utilizarse cifras de costo real, del estado pasado o del presente, y datos relativos a la maquinaria, a las gestiones de Mantenimiento, a los costos de mano de obra y sus factores de recargo, a los precios presentes y futuros de los materiales en el mercado, al conocimiento de los procesos que hay que realizar y a los tiempos necesarios, aplicando un buen criterio a todos esos elementos. El Mantenimiento a fin de asegurar un correcto funcionamiento de un presupuesto debe verificar algunas normas: • No debe ejecutarse en Mantenimiento ninguna labor sino está presupuestado su costo. • Todas las peticiones de trabajo deben ser aprobadas por un responsable del costo de los mismos del sistema al que realizará. • Todos los costos de trabajo deben dirigirse periódicamente a los clientes con las observaciones necesarias. • Debe remitirse por cada concepto un balance mensual conteniendo el importe de la facturación del mes y su desviación del presupuesto para permitir el conocimiento exacto de su presupuesto y gasto de Mantenimiento. • Cuando funciona un control presupuestario una posibilidad de reducir sensiblemente los trabajos realizados de emergencia o las modificaciones durante los trabajos, consiste en realizarlos con un factor de recargo. • Los gastos de Mantenimiento por mantenimiento y suministro de electricidad, aire comprimido, refrigeración, se dividen entre los diversos servicios de fabricación, con base a factores come sea número de operarios o contribución en el proceso en tiempo o utilidad. • El control contable ha permitido igualmente a ciertas empresas una lucha eficaz contra la falta de espacio, facturando la superficie ocupada por cada uno de sus propios servicios CAPÍTULO 2: EL PRESUPUESTO Enlaces patrocinadosPrograma WebExpert Google Formación Gratuita en AdWords ¡Consigue Clientes Hoy mismo! Google.com/WebExpert DEFINICIÓN Y GENERALIDADES A) Etimología y Concepto Para comenzar definiremos la palabra "presupuesto", la cual se compone de dos raíces latinas: "Pre", que significa antes de o delante de, y "Supuesto", que significa hecho o formado; Por lo tanto, etimológicamente Pre-supuesto significa "antes de lo hecho o formado". Ahora bien, en el uso común que se da a "presupuesto", se entiende como: un plan integrador y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones y recursos de una entidad, con objetivos comunes a todas las áreas de la empresa para un periodo futuro determinado. Esta definición podemos analizarla de la siguiente manera, es decir, el presupuesto debe comprender los lineamientos que a continuación se mencionan: Plan: se entiende como tal al conjunto de actividades programadas anticipadamente, de tal manera que va a expresar lo que la administración tratará de realizar para la consecución de un fin. El presupuesto es integrador porque toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa como un todo, de tal modo que va a contribuir con el objetivo global de la misma. Es coordinado porque los planes de la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía para que el presupuesto tenga sentido; es decir, que el todo sea igual a la suma de sus partes. Contendrá términos financieros, lo que significa que el plan debe ser expresado en unidades monetarias tomando en cuenta todas las afectaciones económicas de la entidad. El presupuesto comprenderá las operaciones que son las actividades propias que realiza la empresa, las cuales se van a traducir en los ingresos que se obtendrán, así como todos los gastos que se van a generar. Además hará referencia a los recursos, que son todos aquellos factores necesarios que la entidad exige para poder llevar a cabo sus operaciones, y así cumplir con sus objetivos, que son las metas a alcanzar por la propia empresa. El presupuesto abarcará un período futuro determinado, al cual tendrán que adaptarse todas las actividades para poder cumplir con los objetivos. B) Características Generales. Maximizing Profitability Did you know that 70% of profits come from 30% of your customers? www.arkonas.comEnlaces patrocinados Las características generales de los presupuestos son tres: 1) Formulación a) Que se adapte a la entidad; es decir, debe de ir en función directa con las características de la empresa, considerando todas las áreas de responsabilidad y adaptándose a la mecánica contable de la misma, para que se puedan evaluar los resultados mediante el análisis de variaciones o desviaciones y corregirlas o aprovecharlas, en caso de ser favorables. b) Planeación, coordinación y control de funciones, es decir, se debe partir de un plan con una proyección futura, tomando en cuenta no sólo las situaciones favorables sino también las desfavorables, encaminándolo hacia un objetivo. Es necesario coordinar y controlar todas las funciones para lograr la meta, y establecer formatos suficientemente claros para evitar malas interpretaciones. c) Los presupuestos deben ser elaborados en condiciones de poder ser alcanzables. 2) Presentación. Los presupuestos, al ser considerados como una herramienta de control y de ayuda de decisiones, deben de cumplir con principios contables a fin de que tengan sentido y estén apegados a la realidad, siendo los más importantes los siguientes: Entidad: "La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad". Por lo tanto, los presupuestos van a considerar a la empresa que persigue fines económicos particulares e independiente a otras empresas, y sólo mostrarán las actividades que realizará en el futuro tomando en cuenta sus derechos, obligaciones, bienes y valores, independientemente de las de sus propietarios. Período Contable: "La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por lo tanto, cualquier información contable debe de indicar claramente el período a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen". Extrapolado a los presupuestos, esto significa que se deberán mostrar las operaciones y eventos que se realizarán en el futuro, indicando el período al que se refieren, identificando los costos y los gastos con los ingresos que van a originar. Revelación Suficiente: "La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad". Así, la información en los presupuestos debe contener todo lo necesario para juzgar sobre las operaciones futuras. Consistencia: "Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa". 3) Aplicación. Los presupuestos deben elaborarse con flexibilidad y criterio debido a los cambios que surgen en el entorno de la empresa, tales como fluctuaciones del mercado, disposiciones legales, etc... Es necesario que los presupuestos acepten cambios, para que así se apeguen más a la realidad. CAPÍTULO 3: OBJETIVOS Enlaces patrocinadosCursos Inglés en Canadá Aprende inglés con EF. ¡Descubre Canadá mientras estudias inglés! www.ef.com Los objetivos de los presupuestos se clasifican de acuerdo a las etapas del Proceso Administrativo, en la forma siguiente: 1) Previsión. El objetivo de previsión consiste en tener todos los elementos necesarios para poder elaborar y llevar a cabo el presupuesto. 2) Planeación. El objetivo de Planeación se traduce en la correcta elaboración del presupuesto, que dependerá de la información que se tenga proveniente de estimaciones, las cuales se obtienen en base a hechos históricos y de todo aquello que se realizará, para que con el apoyo de las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Por lo tanto, debe hacerse una sistematización y unificación de las actividades, las cuales deben ser acordes con las metas empresariales. 3) Organización. IBM Direct eProcurement Aumente La Eficiencia De Su Empresa Conozca Las Soluciones De IBM Aquí! ibm.com/eprocurementEnlaces patrocinados Una vez establecidos los objetivos generales de la empresa, se agrupan las actividades por departamentos. Estos tendrán que elaborar sus propios presupuestos auxiliares, para que en base a ellos se lleve a cabo el presupuesto principal, haciendo notar que los auxiliares deben estar coordinados para así lograr un perfecto ensamble de todas las funciones que realiza la empresa. 4) Integración. Este objetivo persigue compaginar todas las funciones de la empresa para evitar que existan malos entendidos y así lograr los fines de la entidad. 5) Dirección. El objetivo de Dirección ayuda a no desviarse de las políticas a seguir, y a la vez da una visión conjunta de las actividades de la empresa para facilitar la toma de decisiones. 6) Control. La acción controladora del presupuesto consiste en comparar los resultados obtenidos contra lo planeado. Así se determinarán las variaciones o desviaciones ocurridas, las cuales se analizarán para tomar las medidas necesarias para corregirlas y aprovecharlas, según sea el caso. CAPÍTULO 4: TIPOS DE PRESUPUESTOS Enlaces patrocinadosCapacitación en US GAAP Cursos en todo el mundo Por detalles consultar nuestra web www.IASeminars.com Existen diferentes tipos de presupuestos, los cuales van a tener ciertas características específicas, en base a las cuales se van a formar ocho grupos: 1) Según la Entidad. a) Públicos: Son realizados por el Gobierno y Empresas Descentralizadas para controlar los ingresos y egresos que realizan las diferentes dependencias. Estetipo de presupuestos se elabora en base a los gastos, ya que primero se hace una estimación de las erogaciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades públicas, y después se planea como cubrirlas. b) Privados: Son los que utilizan las empresas particulares, que primero estiman sus ingresos para poder predeterminar su aplicación. Por lo tanto, la diferencia entre ambos presupuestos está en la finalidad que ambos tipos de entidades persiguen. Las entidades privadas buscan como fin primordial la obtención de utilidades al tiempo que se proporciona un bien a la sociedad, mediante un uso apropiado de los recursos económicos. Las entidades gubernamentales buscan fundamentalmente satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera con el fin de lograr una estabilidad económica. 2) Por su Contenido. a) Principales: Son una especie de resumen en donde se presentan los puntos medulares que componen los elementos de la empresa b) Auxiliares: Muestran las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Son una parte del presupuesto principal. 3) Por su Forma. a) Flexibles: Son aquellos que anticipan posibles variaciones o alternativas y tienen cierta elasticidad por posibles cambios. En este tipo de presupuestos existen diferentes planos de alternativas en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se expresan fijando porcentajes de acuerdo a una base determinada. b) Fijos: Son aquellos presupuestos que permanecen iguales durante el período presupuestal, es decir, no se prevén las variaciones por posibles cambios. Sin embargo, esto no quiere decir que no se tengan que revisar periódicamente. 4) Por su Duración. Para determinar el lapso que abarcarán los presupuestos se deberán tomar en cuenta las operaciones que realice cada entidad. Pueden ser: a) A corto plazo, si el ciclo de operación abarca un año o menos. b) A largo plazo, los cuales se elaboran para más de un año. 5) Según la técnica de valuación. Conforme a este criterio los presupuestos se consideran: a) Estimados: Son aquellos que se formulan en base a experiencias del pasado, es decir empíricamente, por lo que existe una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se planeó. b) Estándar: Estos presupuestos se elaboran sobre bases científicas mediante estudios estadísticos, por lo que reducen el porcentaje de error, y representan los resultados que se deben obtener. 6) Por su Reflejo en los Estados Financieros. a) De Posición Financiera: En ellos se muestra la situación financiera que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumpla con lo previsto. {PalabraClave: Finanzas} Master En Finanzas. Elige Entre 6 Programas Masters Especializados! www.ieb.esEnlaces patrocinados b) De Resultados: Este presupuesto va a mostrar las utilidades a obtener en caso de que se cumplan las condiciones previstas. c) De Costos: Reflejan, para un período futuro, las erogaciones que se van a efectuar. Para su preparación se toman como base los pronósticos de ventas. 7) Por las Finalidades que Pretende. a) De Promoción: Este tipo de presupuesto viene siendo una forma de proyecto financiero y de expansión. Se elabora en base a los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en el período presupuestal. b) De Aplicación: Son presupuestos que muestran la distribución que tendrán los recursos con que cuenta la empresa. Generalmente se elaboran para solicitar un crédito. c) Por Programas: Los presupuestos determinan los gastos en los que van a incurrir los departamentos en base a las actividades que llevarán a cabo para cumplir con su programa. Estas erogaciones se dividen en: - Gastos de funcionamiento, es decir, aquellas erogaciones necesarias para cumplir con una función mediante la fijación de metas, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros. - Gastos de inversión, aquellas erogaciones que se van a realizar para aumentar la capacidad operativa de la empresa. Este tipo de presupuestos es utilizado generalmente por el sector público, como una herramienta de planificación y control. Esto se debe a que el gobierno está dividido en secretarías de acuerdo a las funciones que realiza, y así cada una de ellas determinará cuales serán las erogaciones que tendrán durante el año siguiente. d) Base Cero: Este tipo de presupuestos evalúa cada año los programas y gastos que llevará a cabo la entidad, sin tomar en consideración las experiencias pasadas. Para su elaboración se procede como sigue: - Identificación y análisis de las actividades que realiza la empresa, y las nuevas a realizar, en Paquetes de Decisión (documento que Identifica y describe una actividad específica). - Evaluación de paquetes de decisión por medio de la relación costo-beneficio. - Asignación de los recursos conforme a los puntos anteriores. 8) De Trabajo. En esta clasificación los presupuestos llevan una relación, ya que primero se harán los Presupuestos Parciales, elaborados por cada departamento. En base a ellos se preparan los Presupuestos Previos, que reciben este nombre porque están sujetos a estudio, es decir, se revisan para ver si están bien o si existen algún error o posibles discrepancias, que deben ser corregidos antes de ser aprobados para dar lugar al Presupuesto Definitivo, en base al cual se van a coordinar y controlar las actividades futuras del negocio. Es importante tener en cuenta que las previsiones auxilian al director de la empresa o al departamento correspondiente, puesto que por ellas, aún cuando sea aproximadamente, es posible conocer necesidades secundarias, dificultades a afrontar y medios de los que se dispondrá para resolver los problemas que se presenten en la empresa. En consecuencia, la confección de presupuestos es muy importante en la administración de cualquier negociación. Algunas empresas sólo presupuestan ventas, niveles de existencias y compras, pero es deseable un programa total de planificación y control de utilidades que se extienda a todas las fases de las operaciones, pues en tales casos los diversos presupuestos parciales, como lo son de ventas, existencia de mercancías, compras, gastos, efectivo, etc., se resumen en Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera. Un plan realista de utilidades constituye una de las funciones principales de la dirección en las compañías. En todas las situaciones, un sistema de control debe basarse necesariamente en informes de resultados que proporcionen un reporte continuo de las operaciones. Del control de dichas operaciones se hablará más adelante. Los presupuestos, por su naturaleza, deben ser flexibles, en virtud de que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros, de realización pronosticable, pero incierta por estar sujetos a variaciones en volúmenes y cambios de métodos operativos, o bien por cambios en los factores externos a la empresa. Se debe entender que las bases del presupuesto deben ser fehacientes, ya que las cifras presupuestadas deben fundarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, pues es indiscutible que el correcto aspecto presupuestal constituye una de las mejores herramientas de control para el hombre de negocios que lo sabe utilizar. CAPÍTULO 5: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Enlaces patrocinadosCree Su Anuncio Animado Publicar un Anuncio de Imagen Ahora es Fácil con Google. Pruébelo www.Google.es/AnuncioGrafico La planeación permite determinar lo que va a hacerse, mediante el estudio de diversas alternativas para conseguir un objetivo, a fin de seleccionar la más conveniente y establecer estrategias que aseguren resultados. Esta actividad pretende predecir el futuro para evitar el desperdicio de tiempo y de recursos, orientando las acciones a solucionar problemas con la anticipación requerida. La planeación se va a regir por ciertos principios que se mencionan a continuación, los cuales se asemejan a los principios del control presupuestal que veremos más adelante. Si bien éstos no son obligatorios, ciertamente favorecen la eficiencia del proceso. 1) Principio de la unidad. Este principio nos dice que debe de existir una coordinación tal entre los diferentes planes de forma que dé la impresión de que se trata de un gran plan general. Esto es con el fin de que exista comunicación entre todos los departamentos de la entidad para que sus actividades estén relacionadas entre sí y se pueda cumplir con el objetivo principal. 2) Principio de la flexibilidad. Este principio se refiere a que todo plan debe contar con la posibilidad de adaptar cambios cuando las necesidades así lo requieran. Hoy en día existen muchos cambios en 105 factores externos que afectan a la entidad, y es por esto que debe estar preparada para poder cambiar los presupuestos y adaptarlos para que se apeguen lo más posible a la realidad. 3) Principio de precisión. Indica que por tener que regir acciones concretas, los planes deben hacerse con la mayor precisión posible y no permitir desviaciones. Para esto se tiene que estar actualizado y conocer bien los factores que influyen en la empresa, tanto internos como externos, a fin de que, como ya se dijo antes, los presupuestos se apeguen lo más posible a la realidad. Los principios anteriores pueden ser enriquecidos y complementados con otros, como los que la técnica contable considera para sí misma, con las modificaciones necesarias para la planeación: 4) Principio de revelación suficiente. Este principio quiere decir que la información presentada en los presupuestos debe contener, en forma clara y comprensible, todo lo necesario para estar en posición de juzgar la importancia y alcance de dichos elementos. 5) Principio de importancia relativa. Lo que nos dice este principio es que la información contenida en los presupuestos debe mostrar los aspectos importantes de la entidad relacionados con su objetivo primordial, debiendo ser susceptibles de cuantificarse. Por otra parte, existen dos tipos de planeación, en función al tiempo que abarcan: A largo plazo y a corto plazo. - Planeación a largo plazo. La Planeación a largo plazo normalmente no se expresa en términos precisos respecto a los diferentes departamentos de una empresa, sino que se presenta en términos globales en relación a sus principales planes, basándose en una análisis realista de los aspectos negativos y positivos año importantes de la compañía, así como de su posición en la industria, estableciendo sus metas operativas y financieras para un cierto período. Los principales planes a largo plazo de la empresa son: a) Plan de Mercados: Se realiza una investigación acerca del comportamiento de los diferentes mercados que se relacionan con el producto. Algunas de las variables que se toman en cuenta son el crecimiento de la economía, el crecimiento de la población, etc., para que así las ventas se puedan estimar con mayor facilidad. b) Plan de Necesidades de Insumos: Por medio de éste se van a conocer los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, como son la materia prima, la mano de obra, instalaciones físicas, energéticos, etc. c) Plan Financiero: Este plan consiste en definir la forma más adecuada para obtener liquidez y financiamiento, una vez determinados los ingresos y egresos provenientes del plan de requerimientos de insumos. - Planeación a corto plazo. La planeación a corto plazo es un subconjunto de la planeación a largo plazo, y es en ésta donde se indican las acciones que se van a seguir en un período determinado, generalmente de un año. En esta parte del proceso se prepara el presupuesto, que en la actualidad, como ya se mencionó, es la mejor técnica con la que cuentan las empresas para expresar en términos cuantitativos las acciones que llevarán a cabo en un período futuro determinado. Hay que aclarar que el presupuesto no va a predecir eventos que sucederán en el futuro, sino que sirve para planear actividades para lograr resultados. Cada departamento dentro de la empresa va a tener ciertos planes para la operación del negocio, y el sistema presupuestario va a ser el medio por el cual dichos planes se van a coordinar y publicar, y servirá para observar el desempeño de los subalternos. A continuación se mencionarán los requisitos necesarios para la elaboración de los presupuestos. B) Requisitos para un buen Presupuesto. Decir que un presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la empresa logrando una mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como: 1) Conocimiento de la Empresa. Es muy importante que se tenga un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si no se elaboran de acuerdo a las características principales, no tienen razón de ser y no servirán de nada. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra. El conocer los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los primeros nos van indicar a dónde queremos llegar, van a señalamos el campo de operaciones, especificarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las segundas serán las directrices a seguir para saber cómo enfrentarnos a las distintas situaciones que se nos presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todas sus operaciones. En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área así como los subordinados. 2) Total apoyo de la alta gerencia. Es muy importante el apoyo que se tenga por parte de los directivos en la implantación del presupuesto, pues es indispensable para su buena realización y desarrollo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real. 3) Exposición del plan o política. Una vez que se han definido claramente los criterios de los directivos respecto al plan, es necesario que se dé a conocer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Esto tiene como fin informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. En dichos métodos también se incluirá el período que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo llenarlas, y toda la información necesaria. Es muy importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto estén de acuerdo con ello y conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil el trabajo. En algunas empresas puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados. 4) Coordinación para la ejecución del plan o política. Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es necesario la presencia de una persona que actúe como coordinador de todos los departamentos que intervienen en el plan; a esta persona se le puede denominar Director del Presupuesto. Lógicamente, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la compañía en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque, como ya vimos antes, el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global, como un todo. Es común que el más indicado para fungir como director del presupuesto sea el Contralor, o en su caso el Gerente de Finanzas, porque tienen conocimientos generales de todos los departamentos que integran a la empresa; además de que, gracias a su preparación como Licenciado en Contaduría, cuentan con los conocimientos técnicos apropiados, y enriquecidos por la experiencia del ejercicio de su profesión en la industria y el comercio puede llegar a tomar decisiones generales, además de que existen empresas en las que varios jefes de departamento le reportan, y él a su vez le reporta al Director General. Cuando no existen ninguno de éstos puestos en la compañía, el Director del Presupuesto debiera ser el Gerente administrativo, el tesorero o, si la empresa es muy pequeña, el director de la misma. Plan de Negocio Modelos para usar, copiar o adaptar ¡Descarga inmediata! www.PlanNegocios.comEnlaces patrocinados Para sincronizar las actividades de cada departamento se elaborará un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada departamento deberá tener lista la información necesaria para que otros puedan desarrollar las estimaciones. Toda esta información, al igual que el calendario de actividades, se enviará al Director del Presupuesto para que pueda realizar su tarea de coordinación, procurando que las operaciones se realicen en el tiempo establecido, haciendo las comparaciones periódicas que se requieren y obteniendo así las desviaciones. 5) Fijación del Período Presupuestal Otro de los requisitos indispensables para poder ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones del negocio. Es conveniente que coincidan las estimaciones con los resultados para que se puedan llevar a cabo las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos. En resumen, es aconsejable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente. 6) Sistema adecuado de Contabilidad y Costos. Este requisito es indispensable para el establecimiento de un sistema de presupuestos, ya que se refiere a los sistemas contables que maneja la empresa para el registro de sus operaciones. Básicamente, el presupuesto está ligado a los registros históricos de las operaciones, tanto para tomar la información necesaria para poder elaborarlo, como para llevar a cabo las comparaciones periódicas con los, presupuestos ya preparados. Cada empresa deberá tener un sistema contable de acuerdo a sus características y necesidades, de forma que pueda tener información veraz, oportuna y confiable para ver qué tan cerca o lejos ésta de alcanzar los objetivos fijados en los presupuestos y así ayudar a la toma de decisiones. Hablando del sistema de contabilidad, hay que hacer hincapié en que es muy importante la existencia del catálogo de cuentas y un instructivo de contabilidad claro y preciso para poder elaborar los presupuestos, tomando en cuenta que siempre se harán los registros bajo los mismos lineamientos, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. El grado de detalle del catálogo depende del tamaño de la empresa; si se trata de una empresa pequeña bastará con tener una sola cuenta de mayor para el registro de las ventas; en cambio, si se trata de una empresa grande con un gran número de operaciones, no bastará con esto, sino que podrán existir sub-cuentas o mayores auxiliares, en donde se muestren las ventas por territorio, por producto, etc. La contabilidad de costos es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular. De aquí se deriva su importancia, ya que ésta permite la elaboración de estados financieros más exactos por cuanto toca a la determinación de costos de producción y de ventas; al control de los elementos del costo; y a que facilita la planeación de utilidades, la elección de alternativas, y, por lo tanto, la elaboración del presupuesto. El sistema de contabilidad de costos se instalará de acuerdo a las necesidades de la empresa, y deberá ser acorde a los objetivos de la misma. También se tendrá que indicar la mecánica contable del sistema para seguir siempre los mismos lineamientos. 7) Dirección y Vigilancia. Una vez que el plan ya ha sido aprobado, cada departamento empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será revisar periódicamente las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas. Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios para ver que se cumpla y se lleven a cabo las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa. C) Fases del Proceso Presupuestario. A continuación se explican las fases que componen el proceso presupuestario, que son preplaneación, preparación del presupuesto y control de operaciones. Estas fases darán unos estándares de planeación y control, los cuales ayudarán a lograr una labor presupuestal exitosa, a partir de la situación de la entidad y de sus objetivos. Las fases que componen el proceso presupuestario deben ser llevadas a cabo por todo el personal de la empresa en coordinación con el director general, así como con el director del presupuesto. El director general, al ver la necesidad de comprender la posición y los propósitos de la empresa, generalmente inicia el proceso del presupuesto elaborando un informe que enviará a todos los ejecutivos, en el cual analiza comparativamente los costos de producción y de ventas; al control de los elementos del costo; y a que facilita la planeación de utilidades, la elección de alternativas, y, por lo tanto, la elaboración del presupuesto. En una revisión completa del panorama observado en la economía del país, los acontecimientos políticos, las tendencias y actividades sociales, y todo lo relacionado con los objetivos y las políticas de la empresa. Todo esto le permite detectar variaciones positivas o negativas en las utilidades, pues muchas veces puede haber un aumento en ventas con una utilidad neta no representativa porque disminuye en relación con el año anterior, y cuya solución podría requerir el lanzamiento de un nuevo producto para volver a incrementar las ventas, o bien, estudiar posibles reducciones de los costos a fin de aumentar el porcentaje de utilidad. La finalidad de este informe es fijar el horizonte en el cual se va a planear, mencionando los supuestos que se deben tomar en cuenta. Estas ideas van a ser sometidas a revisión, y después serán discutidas a niveles superiores junto con el director de presupuestos. Una vez que estas ideas han sido aclaradas y bien definidas, el informe se distribuirá a los niveles inferiores de la organización para que todos los departamentos estén bien informados. De esta forma, cada gerente de departamento iniciará su propia planeación considerando los factores fundamentales para preparar su presupuesto, al tiempo que fomenta la cooperación de todo el personal a su cargo. 1.- Primera Fase: Preplaneación. La preplaneación se lleva a cabo generalmente en la segunda mitad del año anterior al que se va a presupuestar, dando las bases de preparación para el presupuesto. En esta fase se hará un estudio en base a la experiencia que tiene la empresa y su desempeño, a las tendencias económicas e industriales y a los objetivos; y conociendo las tendencias del mercado, se evaluará la participación de la compañía en el mismo. Existen personas encargadas de realizar esta tarea, las cuales preparan evaluaciones económicas de las tendencias de la demanda del consumidor y están al tanto sobre datos estadísticos, gubernamentales, y de encuestas realizadas por los mismos vendedores, o bien por empresas dedicadas a la investigación de mercado. Es muy importante que se consideren también las políticas u objetivos establecidos por la empresa, como por ejemplo, el limite hasta el cual la expansión se va a financiar con recursos generados internamente, con capital o con pasivo; cuáles serán los métodos que tiene de distribución; el desarrollo de fuentes de materias primas; etc. Una vez hecho el estudio, la dirección toma una decisión acerca de los objetivos de ventas, es decir, cuántas unidades piensan venderse el año que viene. En base a ello se asignarán las fuentes y aplicación de recursos necesarios, tales como los financieros, proyecciones de inversión de activos fijos, etc., para así poder cumplir con esos objetivos. En síntesis, se puede decir que en esta fase se fijan las metas y políticas para seguir elaborando el plan de operación anual, basándose en los factores ambientales y en los objetivos de la empresa. Como ya se ha mencionado, dicho plan se enviará a todos los departamentos de la empresa para que elaboren sus propios planes y presupuestos particulares. 2.- Segunda fase: Preparación del Presupuesto. Una vez que cada departamento recibe el plan de operación anual previamente a