

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

# ADMINISTRACIÓN

## DE EMPRESAS COOPERATIVAS I

---

### UNIDAD DIDÁCTICA X

---

### PRESUPUESTOS

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Círculo de estudio: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

**Espacio para el tutor**

Fecha de devolución: \_\_\_\_\_

Observación general:

---

---

---

Copyright c. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa 1997.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, se deben formular las correspondientes solicitudes a la Dirección General del CENECOOP R. L.

---

ISBN

Tercera Edición 2005

Corregida y ampliada por: MBA. José Francisco Gómez Alfaro

Revisada por: Prof. Alvarado Chaves Villalobos

Dr. Luis Garita Bonilla

---

## CONTENIDO

Presentación	4
1. Introducción	6
2. Objetivos	7
3. Estudie a partir de tu experiencia	8
4.El presupuesto	13
4.1.¿Qué es un presupuesto?	13
4.2 Unidades de insumos (cifras básicas)	14
4.3 Unidades de producción (cifras básicas)	15
4.4 Unidades compuestas	16
4.5 ¿Cómo descomponer los renglones de costos?	17
4.6.El diseño de los resultados concretos	18
4.7.Fuentes de información para presupuestos	23
5. Las clases de presupuestos	24
5.1.Los presupuesto por secciones o departamentos	24
5.2.El presupuesto por funciones	28
5.2.1.El presupuesto de ventas	29
5.2.2.El presupuesto de los costos de las producción u operación	30
5.2.3.El presupuesto de los gastos de operación	30
5.2.4.El presupuesto de caja	31
5.3.El presupuesto por programas	35
6.Comentarios y sugerencias del participante	39

## **PRESENTACIÓN**

---

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa ( CENECOOP, R.L. ), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, ofrece un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo – OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa ( ALCECOOP ), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, constituye uno de los componentes de este programa, y la Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de “Educación a Distancia” ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una modalidad de Educación y Capacitación, la cual permite llegar hasta donde está cada cooperativa, superando así, el problema de largos desplazamientos y ausencias del trabajo y de su hogar, por parte del participante.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de “Administración de Empresas Cooperativas I”, un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado la experiencia y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social (FUNDESCOOP) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia ( UNED ), el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica ( ICER ) y particularmente, Radio Nederland Training Center ( RNTC ), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos.

El equipo que elaboró esta entidad estuvo conformado por el especialista en Educación a Distancia, Fernando Castro Ramírez, MED., MSc., quien tuvo a su cargo la Dirección Técnica y el diseño didáctico; y el especialista en Economía y Administración, José Ángel Vargas Pacheco, MA, encargado de los contenidos. Varios funcionarios de Radio Nederland Training Center tuvieron a cargo el levantado de textos, el diseño gráfico y la revisión global de la obra, así como la producción del material radiofónico de apoyo.

El trabajo creativo de equipo que elaboró esta unidad y los aportes materiales y de orden didáctico de las instituciones anteriormente mencionadas, han permitido diseñar este **CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I**. El curso no pretende formar especialistas, sino ofrecer conceptos y herramientas de trabajo, con el fin de que el cooperativista desarrolle una mejor gestión empresarial, como director de la cooperativa y en su propia actividad económica.

Stéfano Arias Ocampo  
Director Ejecutivo

Alvaro Chaves Villalobos  
Coordinador  
Programa Educación a Distancia

# 1. INTRODUCCION

---

La palabra “**PRESUPUESTO**” significa supuesto, cómputo anticipado del costo de una obra y de los gastos y los ingresos de un ente o empresa. Antes de iniciar un proyecto o una obra cualquiera, el empresario debe establecer una serie de supuestos sobre los recursos necesarios, para llevar a cabo ese proyecto o esa obra. Así por ejemplo, una constructora que proyecta edificar un bloque de viviendas, debe partir de un presupuesto o supuestos previos sobre las cantidades de los materiales de construcción necesitados, las horas de trabajo que debe emplear, las máquinas auxiliares (la grúa, las carretillas, el tractor, la batidora, etc.) y otros aspectos. Pero ese supuesto previo (presupuesto) no se limita a las cantidades físicas, sino que abarca también un análisis detallado de los precios, con el fin de llegar a una valoración del proyecto o de la obra la cual se trate, en términos monetarios. No es suficiente para la constructora, saber cuántas horas de trabajo requiere el bloque de viviendas, sino también, cuanto cuestan esas horas de trabajo. Debe tenerse en cuenta que no todas esas horas se pagan con el mismo precio, pues hay diferentes escalas salariales para el ingeniero, el maestro de obras, el técnico especializado, el peón, etc.

¿ Puede la constructora del ejemplo conocer su ganancia, si previamente, no hace los cálculos necesarios? Si no los hace, lo más probable es que pierda en el negocio. Ahora, se puede preguntar ¿lo anterior resulta válido para una cooperativa? Por supuesto que sí. Hasta los constructores se asustan cuando oyen de una empresa o de una cooperativa ,que no elabora presupuesto. La mayoría de los fracasos se deben a la improvisación

## **2.OBJETIVOS**

---

Esta Unidad Didáctica se propone describir cómo se prepara un presupuesto y los problemas que surgen al llevarlo a cabo. Se presenta la siguiente tarea:

- 1. *COMPRENDER VARIAS FORMAS DE ELABORAR LOS PRESUPUESTOS.***
- 2. *ANALIZAR LAS DIFERENCIAS ENTRE UNOS Y OTROS, SEGÚN SUS FINALIDADES***
- 3. *PREDECIR LOS RESULTADOS CONCRETOS PARA ALCANZAR LOS LOGROS EN UN PERÍODO CORTO***

En esta unidad didáctica como en las restantes, la iniciativa personal y el trabajo en grupo con otros compañeros, son elementos fundamentales para el aprendizaje.

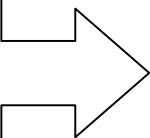
### **3. ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA**

---

Aquí se sigue la técnica de aprendizaje ya aplicada en la Unidad Didáctica sobre “La empresa cooperativa”.

- 1. Existen opiniones, en el sentido de que elaborar un presupuesto significa una pérdida de tiempo, pues al llevarlo a la práctica, surgen infinidad de imprevistos, los cuales cambian el curso de la obra, en relación con lo proyectado. Puede ser que una obra presupuestada en sesenta millones de colones, luego cueste setenta u ochenta millones, debido a que subieron los precios, porque ocurrió una huelga, hubo un incremento en los precios del petróleo, del acero, o por otras causas.**

***Analice esta opinión***



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

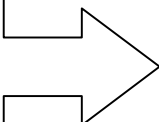
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2. De acuerdo con el punto de vista anterior. ¿Cuáles causas diferentes a las mencionadas pueden interferir en la realización de una obra, de tal manera, que su costo resulte muy diferente al presupuestado?**

***Escriba una lista con las posibles causas que usted considere***



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son las posibles razones contrarias a la necesidad de hacer un presupuesto?

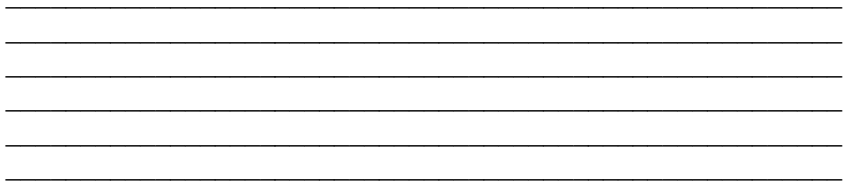
**Confeccione una lista con esas posibles razones**



A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for listing reasons against the need for a budget.

4. Algunos empresarios dedicados a las actividades, tales como la colocación de las ventanas de vidrio y aluminio o cerámica de pisos, se niegan a dar presupuesto por teléfono, cuando el cliente lo solicita. Indican que no dan presupuesto, si no ven primero la casa.

**¿Le parece justificada esa actitud? ¿Con cuáles razones pueden fundamentarse?**



A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for discussing the justification of the attitude and providing reasons.

5. “No hay razón para negar un presupuesto por teléfono, si este presupuesto se refiere al costo de una unidad de material, tal como el metro cuadrado de cerámica, el de vidrio y del aluminio, según las medidas, el espesor y la calidad del material.


**Comente esta afirmación**



A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for commenting on the statement.

6. Hay dos estrategias posibles para contestar a un cliente, cuando pide un presupuesto. La primera, es ajustar los precios lo máximo posible, con el fin de ofrecer un presupuesto razonable, el cual le haga preferir la oferta de la cooperativa a la cual usted pertenece, en relación con la competencia. La segunda consiste en dar un presupuesto mayor, para no perder y también ,para detectar si el cliente acepta, ese precio mayor. ¿Cuál estrategia considera más aconsejable? Existen diversos casos posibles.

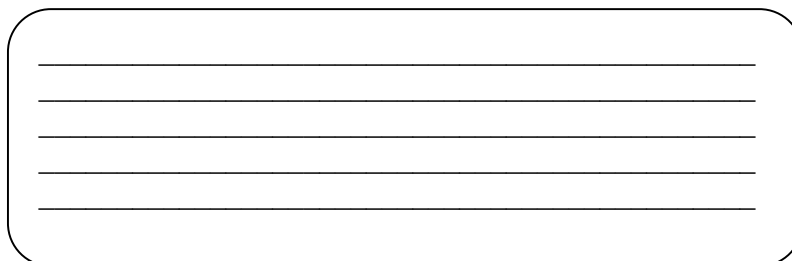
*Escriba algunos de esos casos posibles*



A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for the student to describe possible cases.

7. En relación con el comentario anterior ¿cree usted que tiene importancia la psicología práctica, ( la creencia sobre cómo se comportan los clientes) en el momento de dar un presupuesto a un cliente?

*Analice y exprese su opinión al respecto*

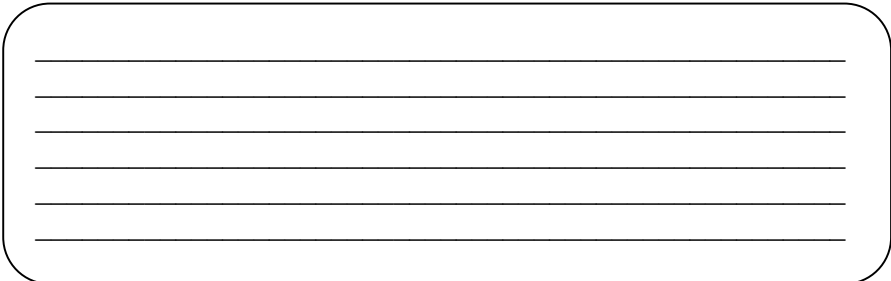
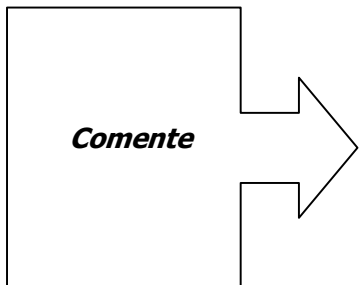


A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for the student to analyze and express their opinion.

8. En muchos presupuestos, las cifras se presentan al céntimo. Esto es una vieja costumbre, pero está claro que nadie puede predecir con exactitud, si un proyecto o una obra va a costar, por ejemplo, 2,457,291.60 colones exactamente.

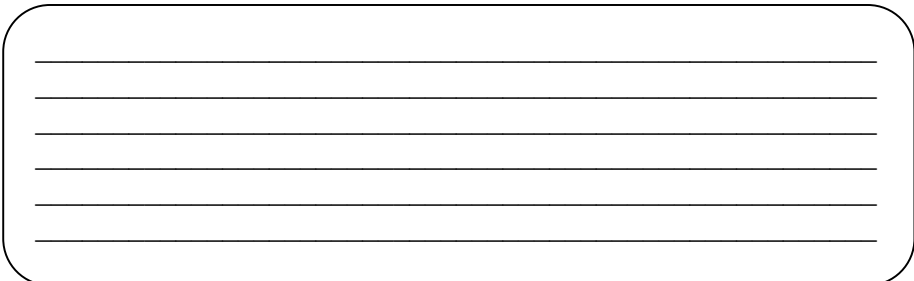
Sería suficiente formular un presupuesto en números redondos, (por ejemplo sin céntimos de colones ) ¿qué opina usted sobre esta afirmación?

**Comente**



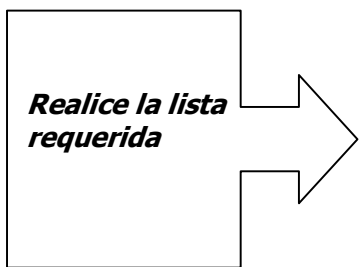
9. Posiblemente, en su empresa cooperativa se han realizado obras sin contar con un presupuesto. ¿Cuáles problemas se han presentado por proceder en esta forma? ¿Cree usted que es conveniente que el Consejo de Administración apruebe la realización de obras, sin contar con un presupuesto?

**Comente sus respuestas y analice, si resulta prudente improvisar**




10. Elabore una lista con las razones a favor de hacer un presupuesto, compárelo con la respuesta de la pregunta número tres.

**Realice la lista requerida**



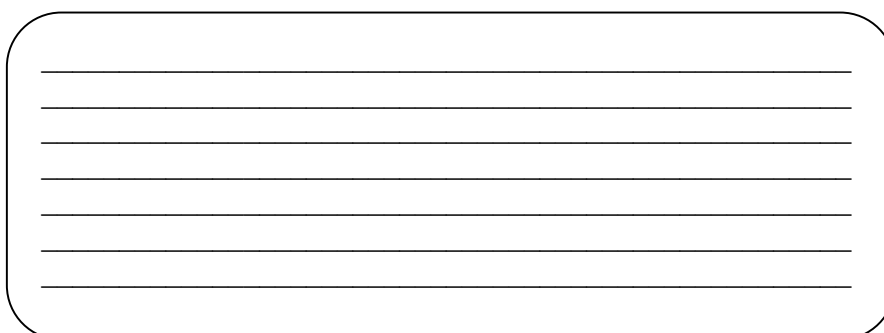
11. Analice algún presupuesto de su cooperativa, en término de ingresos y costos.

**Confeccione una lista con sus principales componentes y analícelos**



12. ¿Cómo les fue en la ejecución del último presupuesto? ¿Se cumplió? ¿Hubo problemas para ejecutarlo? ¿Establecieron las causas de los problemas, si los hubo?

**Comente**



## 4. EL PRESUPUESTO

---

### 4.1 ¿Qué es un presupuesto?

Si se dispone construir una mesa para el Consejo de Administración de su empresa cooperativa, debe pensar como fabricarla para que realmente resulte útil. Debe elaborar un plan indicando lo que hará , en término de forma, clase de madera, metros cuadrados, barniz. Si eso es importante, con mayor razón es importante pensar en el camino que debe seguir la cooperativa, en los próximos meses y en el próximo año.

Cuando se haya diseñado la idea principal de lo que se va a hacer, para desarrollar las actividades de la cooperativa, habrá planificado una ruta a seguir, para el período. A partir de ese punto, es necesario establecer la clase y la cantidad de los factores de producción, que se van a necesitar; seguidamente, se pone en marcha todo el plan de trabajo, conforme se avance en su ejecución. Seguidamente, se debe plasmar por escrito y así, se puede analizar la situación pertinente, en un momento dado y compararla con lo planeado, por si fuera necesario, corregir el rumbo.

Todo lo anterior, significa que el Consejo de Administración de la Cooperativa, necesita conocer por escrito, el plan de trabajo anual; además, es preciso que cuente con una forma de medir el cumplimiento de las actividades. Ambos objetivos se logran con el presupuesto, por ser un “Plan de Trabajo expresado en dinero”, el cual permite comparar lo que está ocurriendo, con lo planeado al describir las actividades. Así, el presupuesto se convierte en el instrumento de planificación más útil, para los Miembros del Consejo de Administración, pues les permite “ dirigir y controlar” todo el proceso organizacional de la cooperativa, sin necesidad de estar presentes y dando órdenes.

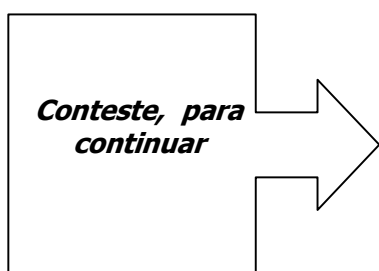
Dado que los presupuestos son planes expresados con dinero, estos ayudan a los directivos a cumplir tres funciones:

- a. Proponer los objetivos y las metas del Consejo de Administración y de la Gerencia.
- b. Presupuestar los ingresos y los egresos (desembolsos) en un período dado, para mostrar cómo pueden lograrse las metas aprobadas.
- c. Controlar lo que ocurre en la realidad, al comparar lo ejecutado con lo presupuestado; corregir si fuera el caso y actualizar el presupuesto para el siguiente período.

Los presupuestos son cálculos de los ingresos y de los desembolsos o gastos preparados con anticipación en períodos de una semana, un mes, un trimestre, un semestre o un año. Para realizar esos cálculos, la empresa se divide en áreas (producción, ventas, administración), se establecen las metas a lograr en el periodo, se definen las responsabilidades y los procedimientos de trabajo.

Al elaborar los presupuestos conviene:

- a. Que no existan cálculos optimistas ni pesimistas. Deben ser realistas.
- b. Que cada jefe de departamento o sección participe en la elaboración de su presupuesto y esté de acuerdo con él, para que lo acepte con sus objetivos y con las responsabilidades asumidas para el período siguiente.
- c. Que se planee una estrategia para revisarlo periódicamente, y evaluar el rendimiento, mediante el control presupuestario.



¿Puede usted explicar en detalle, el presupuesto actual de su cooperativa?

Sí   No

¿Puede explicar cómo hará en el próximo presupuesto?

Sí   No

Para redactar un presupuesto se debe partir de algunos elementos sencillos, tales como **las unidades de insumo o los factores de producción y las unidades de obra.**

## 4.2 Unidades de insumos (cifras básicas)

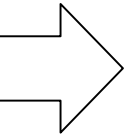
Ya se sabe que cualquier empresa tiene como finalidad producir los bienes y/o servicios. Esta actividad de producción en una empresa o en una cooperativa, requiere el empleo de unos **factores de producción**, o **insumos**, tales como: los alquileres, el agua, la mano de obra, las materias primas, la energía eléctrica, maquinaria, etc. Por lo tanto, una primera tarea al elaborar un presupuesto consistirá en averiguar:

- a. Los insumos que van a necesitar.
- b. Las cantidades de cada uno de esos insumos requeridos para realizar un programa de producción.

c. Los precios correspondientes a cada insumo, los cuales varían, según las calidades de los materiales, el costo de mano de obra de los diferentes trabajadores, los profesionales o técnicos y otras circunstancias (por ejemplo: el precio de las horas extraordinarias, que es diferente al precio de las horas ordinarias o normales).

Los precios de los insumos deben referirse a una unidad determinada; así, por ejemplo, podemos hablar de salario por hora, precio por fanega de café, precio por litros de leche, precio de los productos químicos (insecticidas), costo de la mercadería vendida, precio por tonelada métrica. En estos ejemplos resulta claro que se deben definir las unidades de insumo, con las cuales se va a trabajar: la tonelada métrica para ciertos factores de producción, el metro cuadrado para otros factores, la hora de trabajo, el ingreso del asociado, el interés sobre préstamo etc.

***Elabore una lista de los insumos usados en su cooperativa***



---

---

---

---

---

---

---

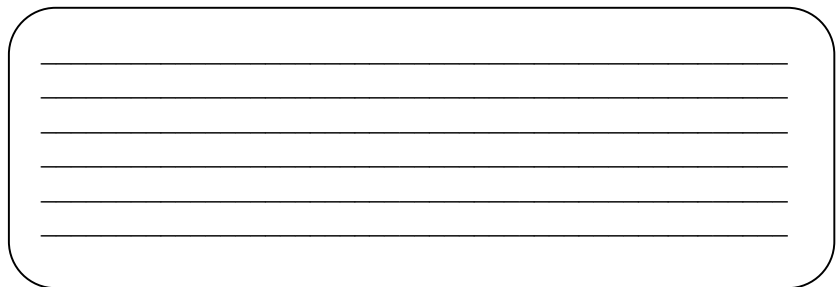
---

### **4.3. Unidades de producción (cifras básicas)**

El producto terminado (y en general el resultado de un proyecto) está expresado también, en ciertas unidades: metro cuadrado ( $m^2$ ), fanega, litro, tonelada métrica (TM) u otras análogas. En el caso de la construcción de los edificios, el producto terminado o resultado del proyecto es la edificación, medida ordinariamente en metros cuadrados de vivienda. Es lo que se llama unidad de producto o unidad de obra.

Para elaborar un presupuesto, se debe iniciar por definir las unidades de producto que se van a lograr. A mayor o menor producción, se necesita mayor o menor consumo de insumos. Por ejemplo, para construir una casa de  $100 m^2$  se debe consumir cierta cantidad de insumos, tales como el cemento, la varilla, la mano de obra y otros materiales; para construir dos, veinte o doscientas casas iguales, se debe duplicar o multiplicar la demanda de los insumos. Por lo tanto, el número de insumos depende del número de unidades a producir.

***¿Cuáles unidades de producción utilizan en su cooperativa?***



#### **4.4 Las unidades compuestas**

En los ejemplos anteriores, han aparecido unas unidades de insumo o unas unidades de obra que se llaman simples; se trata de unidades físicas sencillas, como el metro cuadrado y la tonelada métrica, indicadas repetidamente.

Sin embargo, algunas veces conviene utilizar una combinación de las unidades simples para formar una unidad compuesta; esto resulta práctico en determinados presupuestos. Es frecuente entre los transportistas usar: *la tonelada métrica/el kilómetro*. Aquí, como se observa, se combinan dos unidades simples: la TM, por un lado y el Km. por otro, con el fin de llegar a la unidad compuesta de ambas, mediante la cual se reflejan simultáneamente, dos características esenciales del transporte de mercancías que se desplazan por tren o por carretera y la distancia recorrida. Es evidente, que transportar cincuenta toneladas de un producto a una distancia de cien kilómetros no es lo mismo, que transportarlas a una distancia de 300 kilómetros.

Para efectos prácticos, se puede multiplicar el número de toneladas, por el número de kilómetros con el fin de calcular el costo del transporte, pues este costo es proporcional para ambas magnitudes ( la cantidad transportada y la distancia). Por eso, la unidad TM / Km. resume de un modo bastante convincente esa proporcionalidad.

Por ejemplo: si el precio de un transporte por carretera asciende a ¢1.000 por TM/Km., esto significa que transportar 20 TM a 250 Km., costará:

$$20 \times 250 \times 1000 = \text{¢}5.000.000$$

## 4.5 ¿Cómo descomponer los renglones de costos?

Otro paso importante al elaborar el presupuesto, es analizar cada una de las partidas del costo, calculando por separado su importe. Todo eso se refiere a la unidad del producto o de la unidad de obra, que sirve siempre para fijar los términos presupuestarios. En otras palabras, se parte de una unidad de producto o unidad de obra, como por ejemplo, un metro cuadrado de construcción en una edificación. A continuación, surge la pregunta; ¿cuáles insumos se van a necesitar para esta obra? La respuesta es sencilla: los ladrillos, el cemento, las horas de trabajo y las herramientas. Sin embargo, naturalmente, no basta con saber esto; hay que especificar también las cantidades que necesitaremos de cada uno de los insumos y el precio correspondiente. Al ordenar esos datos, se tienen los llamados precios descompuestos, los cuales permiten analizar los factores de producción que intervienen en la unidad de obra, así como su respectiva incidencia, en el costo total de la misma.

A continuación, se ofrece un ejemplo:

Se supone que la unidad de obra es el metro cuadrado de ladrillo, en un proyecto de viviendas. El precio descompuesto se compone de los siguientes elementos:

- La definición de la unidad de obra.  
El metro cuadrado de ladrillo de 30.48 cms. de espesor, con mortero de 250 Kg. de cemento y arena de río.
- El cuadro de cantidades y precios.

Las cantidades	El insumo	El precio unidad	El importe
0.135 (13.5%)	Block de ladrillo	7.956,40	1.074,10
0.060 (6%)	m3 mortero	2.615,90	157,00
0.033 (3.3%)	m3 de agua	14,00	0,50
1.50 (150%)	horas Cuadrilla A	953,20	1.429,80
	1% sobre 2.661.40 (*)		26,60
<b>Total</b>			<b>2.688,00</b>

(\*) La depreciación de las herramientas empleadas en este trabajo (Ej. las paletas del albañil). Como resulta muy difícil estimar el costo exacto de esa depreciación, se calcula una parte proporcional sobre el costo de todos los insumos anteriores (1%). En esa parte proporcional, se incluyen también los posibles márgenes de error por los imprevistos, sabiendo que en la realidad, pueden presentarse imprevistos mayores, que alteren la cifra presupuestada.

## 4.6 El diseño de los resultados concretos

Una vez elaborada la lista de los ingresos y de las erogaciones previstas, conviene agregar cada rubro un análisis de las probabilidades, con el propósito de que lo presupuestado realmente se pueda lograr. Esto comprende un estudio de:

- a. Los supuestos de ejecución.
- b. Los factores que pueden hacer cambiar la cifra. Los supuestos son requisitos o condiciones necesarias, para alcanzar las cantidades y las dimensiones propuestas. Por ejemplo, si se cuenta con 3.000 asociados que han entregado 100.000 unidades de un producto X, es posible que la entrega se eleve a 10.000 unidades más, si la cooperativa mejora la asistencia técnica. Esas unidades serían presupuestos de ingreso, pero para que se logren, es requisito imprescindible una asistencia técnica correcta o que se aumente el número de los asociados.

Es decir, para lograr la cifra presupuestada, debe tener lugar un acontecimiento adicional. Por su parte, los factores que pueden hacer cambiar la cifra, se refieren a los condicionantes externos a la cooperativa. Por ejemplo, que en el mercado existan técnicos competentes y disponibles.

### EJERCICIOS

1. Estime el presupuesto del Consejo de Administración de su cooperativa, para el próximo mes.

No olvide el proceso: primero calcule el volumen de las actividades (N° de sesiones, las visitas a las unidades de producción, el control de efectivo con el contador); luego analice los insumos que se necesitan, sus cantidades, sus costos y el costo total.

***Anote sus cálculos. Si no cuenta con datos reales establezca supuestos***



---

---

---

---

---

---

---

---

2. Complete los siguientes cuadros de presupuesto llenando los espacios en blanco :

- ✓ Costo por metro cuadrado de construcción con ladrillo de 24 cm de espesor y mezcla de 250 Kg. de cemento y arena de río.

Las cantidades	El insumo	El precio unidad	El costo
8.00	Bloques de 24 cm	62,40	
0.017	metros mezcla 1: 6	2.615,90	44,50
0.50	horas máquina	400,50	200,25
1.00	horas peón especial	365,70	
	Imprevistos 1% sobre 1.109,65'		11,10
<b>Total</b>			<b>1.120,85</b>

3. Los costos por metro cuadrado de construcción con block de ladrillo a revestir de 15 cm de espesor, con mezcla de 250 Kg. de cemento y arena de río. Incluye cámara de aire de 5 cm de espesor y paredes de ladrillo hueco sencillo, recubiertos con yeso como repello

Las cantidades	El insumo	El precio unidad	El importe
0,068	Block de ladrillo	5.438,30	369,80
0,030	Ladrillo H/S	5.305,00	
0.030	m <sup>3</sup> mezcla 1: 6	2.615,90	78,50
0.008	m <sup>3</sup> de yeso repello	3.194,80	25,60
0.026	m <sup>3</sup> agua	14,00	0,40
1.150	horas cuadrilla A	953,20	
	Imprevisto 1% sobre 1.669,65		16,70
<b>Total</b>			<b>1686,33</b>

4. El metro lineal de desagüe en tubería de 15 cm de diámetro, con hormigón y ladrillo, para concreto:

La cantidad	El insumo	El precio unidad	Importe
1.000	Metro tubo de concreto de 15 cm	170,40	
0.030	M3 concreto de 50 Kg./cm <sup>2</sup>	2.199,10	66,00
0.004	Block de ladrillo	5.438,30	
0.002	M3 mezcla 1:8	2.436,90	4,90
1.500	Hs cuadrilla A	953,20	476,60
	Imprevistos 1% sobre 739,65		7,40
<b>Total</b>			<b>747,05</b>

5. El metro de tubería sanitario de 30 cms de diámetro, con cama de concreto y parte de piezas especiales

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
1.00	Metro tubo fibrocemento 30 cm	927,40	927,40
0.050	diámetro		
0.004 1	M3 de concreto de 50kg/cm2	2.199,10	
0.80	m <sup>3</sup> mezcla 1:5	2.733,30	10,90
	hs cuadrilla A	953,20	762,60
Subtotal			1.810,90
Imprevistos del 1%			
<b>Total</b>			<b>1.829,00</b>

6. El metro cúbico de concreto para vibrar de 1.75/cm2 de resistencia, característica con piedra de tamaño máximo 20 mm.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
0.319	Tm. Cemento P-450	3.750,60	1.196,40
0.655	Tm. Arena de río	364,90	
1.310	Tm. Piedra Grava de río	400,00	524,00
0.180	M3 agua	14,00	2,50
0.50	Horas Chompipa (concreto)	413,00	
1.50	horas Peón ordinario	364,90	547,40
Subtotal			2.647,80
Varios (1%)			
<b>Total</b>			<b>2.674,80</b>

7. El metro cúbico de concreto para vibrar de 125 kg/cm<sup>2</sup> de resistencia característica con piedra de tamaño máximo 40 mm.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
0.200	TM. cemento P-450	3.735,60	747,10
0.690	TM. arena de río	261,00	
1.380	TM Piedra	400,00	552,00
0.180	m <sup>3</sup> agua	14,00	2,50
0.50	horas Chompipa	413,00	
	horas peón ordinario	364,90	547,40
Subtotal			2.235,60
Varios (1%)			
<b>Total</b>			<b>2.258,00</b>

8. El metro cuadrado de formación de cielo raso. con lamina lisa de fibrocemento, de 2,50 x 1,25 m. y 5 mm de espesor.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
1.10	m <sup>2</sup> lámina lisa de fibrocemento	179,90	
1.20	metro regla madera de 3x3cm	12,00	14,40
2.00	metro tapajuntas	64,00	128,00
0.030	Millar tornillos metal 20 x 30	4.050,00	
0.60	Horas cuadrilla A	953,20	571,90
		Subtotal	1.033,70
		varios (1%)	
		<b>TOTAL</b>	<b>1.044,00</b>

9. El metro de colocación de pasamanos de cerámica con mortero de 250 Kg. de cemento y arena de río.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
0.002	M3 mortero	2.615,90	5,20
0.50	Hs cuadrilla	953,20	
		Subtotal	481,80
		Imprevistos (1%)	
		<b>Total</b>	<b>486,60</b>

10. Metro de acometida eléctrica, compuesta por línea trifásica con neutro, de 3,50 x 10 mm<sup>2</sup> de sección, canalizado bajo tubo aislante empotrado de 29 mm de diámetro.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
3.00	Metro de cable de 10 mm <sup>2</sup> .	38,00	114,00
1.00	Metro cable 4mm <sup>2</sup> .	14,00	14,00
1.00	metro tubo aislante 29 mm.	25,00	
1.00	Gazas de empalme	7,50	
1.00	Caja empalmes	58,50	7 50
1.00	Material auxiliar	11,40	
0.33	hs cuadrilla A	953,20 1	11,40
		Subtotal	545,00
		Varios (1%)	
		<b>Total</b>	<b>550,50</b>

11. Un cuadro de interruptores automáticos para 8 circuitos de 15 A., instalado.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
1.00	Tablero interruptores	2.100,00	2.100,00
8.00	Interruptor magneto 15 A	440,00	
1.00	Material auxiliar	197,20	
2.00	hs cuadrilla A	953,20	1.906,40
Subtotal			7.723,60
Imprevistos 1%			
<b>Total</b>			<b>7.800,80</b>

12. Un metro de tubería de plomo de 12 x 20 mm, para presión d 16 AT., instalada:

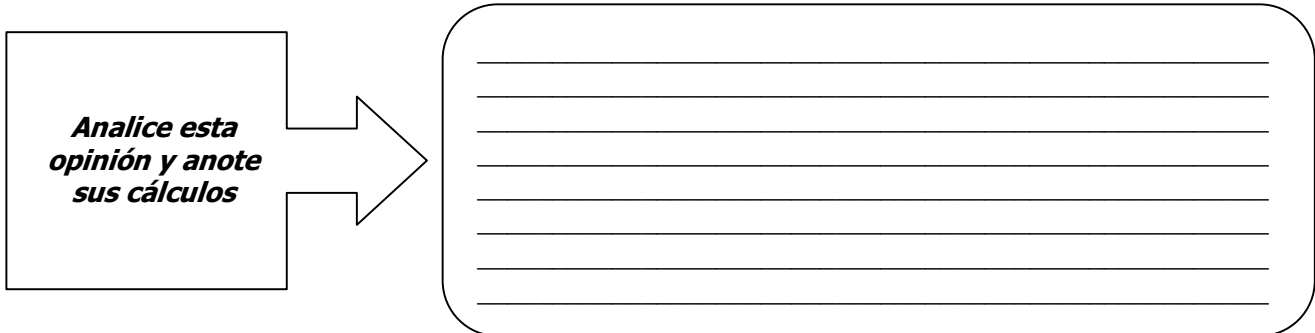
<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
1.00	metro tubo plomo	196,50	
1.00	Gasolina	5,40	5,40
0.02	kg de estaño	452,90	9,10
0.50	hs cuadrilla A 953,20 1	953,20	476,60
Subtotal			687,60
Imprevistos (1%)			
<b>Total</b>			<b>694,50</b>

13. Un metro de tubería de plomo de 20 x 30 mm, para presión de 12 AT, instalada.

<b>Las cantidades</b>	<b>El insumo</b>	<b>El precio unidad</b>	<b>El importe</b>
1.00	M tubo plomo 20x3ømm.	395,70	
	Gasolina	13,60	13,60
0.04	kg. de estaño	452,90	18,10
0.50	hs cuadrilla A	953,20	
Subtotal			904,00
Imprevistos (1%)			
<b>Total</b>			<b>913,00</b>

14. Usando algunos de los cálculos anteriores o con los precios del m<sup>2</sup> conocidos en el mercado nacional, estime el presupuesto para construir un edificio de 100 m<sup>2</sup>.

**Analice esta opinión y anote sus cálculos**



#### 4.7 Fuentes de información para presupuestos.

La contabilidad produce los informes financieros todos los años, o con la periodicidad deseada, de donde se pueden obtener no sólo los datos monetarios, sino también los unitarios, por eso a la hora de elaborar un presupuesto, se recurre a la contabilidad, con el fin de tener una referencia en los estados financieros. En general, el **análisis histórico contable** proporciona:

- ❑ Las pautas o los criterios para proyectar uno o varios datos.
- ❑ Las normas para operar, que se continúan o no, en el futuro.
- ❑ Una experiencia acumulada ya sea buena (a continuar) o mala (a corregir).
- ❑ Las tendencias de ciertas cifras a crecer o bajar, según algún ritmo histórico.
- ❑ Y las políticas aplicadas en aspectos como la concesión de los créditos, los niveles de inventarios, etc.

Para obtener alguno o varios de los elementos anteriores, se recurre a los estados financieros elaborados por Contabilidad, para realizar el análisis financiero, el cual permita una elaboración mejor estimada del presupuesto. Por su importancia el análisis financiero, será objeto de estudio en la próxima unidad didáctica.

Otras fuentes de información altamente usadas son:

Los profesionales especializados, por ejemplo los arquitectos para detallar elementos de una construcción, los agrónomos para especificar los insumos agrícolas, los ingenieros mecánicos para identificar la maquinaria, los químicos, para la mezcla de elementos, etc. los expertos o las personas de reconocida experiencia, quienes están trabajando sobre el mismo asunto que se pretende presupuestar. Las estadísticas del gobierno, por ejemplo, el índice de los precios al consumidor, la inflación, las exportaciones e importaciones, etc

## 5. LAS CLASES DE PRESUPUESTOS

---

Para que el presupuesto funcione bien en la práctica, es necesario desagregarlo, de acuerdo con las áreas más importantes de la empresa o de la cooperativa. En algunos casos, esas áreas se pueden referir a la estructura orgánica (organigrama), razón por la cual a cada unidad administrativa se la considera, como un centro de costos. En este caso, se habla de **Presupuesto por Departamento o por Centro de Costos**. En otros casos, las áreas se refieren al aspecto más sensible de la empresa, como la liquidez, la producción, la rentabilidad; y los **presupuestos** se relacionan entonces, con las **funciones**.

En el último caso, se elaboran **Presupuestos de Caja** (para planear la liquidez y hacer frente a los pagos), **Presupuestos de Costos de Producción** (por producto o actividad) y **Presupuesto de Venta**. En cualesquiera de esos casos, el paso siguiente consiste en integrar los presupuestos individuales, en un solo presupuesto. A continuación, se analizan algunos de esos presupuestos.

### 5.1. Los presupuestos por secciones o departamentos

En los organismos oficiales y también en las grandes y medianas empresas o en cooperativas, se acostumbra confeccionar los presupuestos administrativos anuales, con el propósito de planificar la financiación para las actividades, las cuales se van a realizar a lo largo de un año. La filosofía de esos presupuestos es diferente a la filosofía de un presupuesto de obras, o de un presupuesto por proyectos. Mientras en estos últimos, se contempla la realización de una obra completa o de un proyecto determinado y se elabora el presupuesto en función de las necesidades específicas de esa obra o de ese proyecto, en el presupuesto administrativo anual, no se opera así, sino simplemente, se contempla la actividad normal de la empresa o de la cooperativa o del ente público, para el próximo año. Dentro de esta actividad “normal”, se presentan una serie de actividades parciales que muchas veces no se concretan, por las dificultades para determinar con exactitud, en qué consisten las tareas a realizar.

Como los organismos públicos y las grandes empresas cooperativas habitualmente, están organizadas por secciones y departamentos, el presupuesto anual se divide en tantos capítulos como secciones o departamentos existan en la entidad correspondiente. **De ahí, que esos presupuestos anuales reciben el nombre de presupuestos por secciones.**

Imagine un ejemplo:

Una oficina del gobierno posee tres secciones: 1) Urbanismo; 2) Tráfico; 3) Asuntos Generales. En la primera sección, trabajan un arquitecto y una secretaria. En la sección de Tráfico, hay una secretaria y cinco guardas. Por último, en la sección de Asuntos Generales, prestan sus servicios el secretario, dos auxiliares

administrativos y dos secretarias. El presupuesto por sección para un año determinado, se confecciona del siguiente modo:

### SECCIÓN URBANISMO

<b>Ga</b>		
		<b>Seg</b>
<b>Ma</b>		<b>No</b>
<b>Viáticos</b>		

### SECCIÓN TRÁFICO

<b>G</b>		
		<b>Carga</b>
<b>M</b>		<b>No Inv</b>
		<b>Inv</b>
		<b>Mantenimiento</b>
		<b>Material de servicio (</b>

### SECCION ASUNTOS GENERALES

<b>G</b>		
		<b>Carga</b>
<b>M</b>		<b>No Inv</b>
		<b>Inv</b>

Una forma sencilla de identificar las cuentas aplicables a cada sección, consiste en utilizar el estado financiero elaborado por la Contabilidad llamado “Estado de Ganancias y Pérdidas” de periodos anteriores. Esto puede orientar en la identificación de los costos y de los gastos.

Como se puede ver, en este presupuesto aparecen partidas de material de oficina que se dividen en dos conceptos: material no inventariable y material inventariable. El primero, comprende partidas tales como el papel de escribir, los bolígrafos y otras semejantes, las cuales no son objeto de un registro especial para conocer el nivel de gasto. Por el contrario, el material inventariable comprende partidas que por su importancia deben registrarse en un inventario, con objeto de que haya constancia de su existencia. Entre esas partidas se pueden citar: las máquinas de escribir, el mobiliario de oficina, el material informático (computadoras) y otras.

Otro concepto que se puede observar en el presupuesto anterior comprende los viáticos y el transporte. Se supone que el arquitecto debe realizar viajes, por ese motivo, habrá que pagarle el transporte y cubrir sus gastos correspondientes a la alimentación y al hotel.

En el presupuesto anterior, no aparecen en cambio, los gastos de mantenimiento del edificio, ni otros comunes a las tres secciones, como por ejemplo, los gastos del teléfono, energía eléctrica y agua.

¿Qué se puede hacer con esos gastos? Un procedimiento consiste en presupuestarlos por separado en una sección, la cual se pueda llamar precisamente, así: gastos comunes. Sin embargo, en los presupuestos de sección, no se opera de ese modo. Por regla general, se prefiere distribuir los gastos comunes entre secciones; se carga a cada una de ellas la parte proporcional que se estime.

## **EJERCICIOS**

1. Elabore un presupuesto de gastos comunes, para la oficina el ejercicio anterior y distribuya su costo entre las tres secciones.

### El presupuesto para la Oficina X, año 2004...

**Elabore el presupuesto**



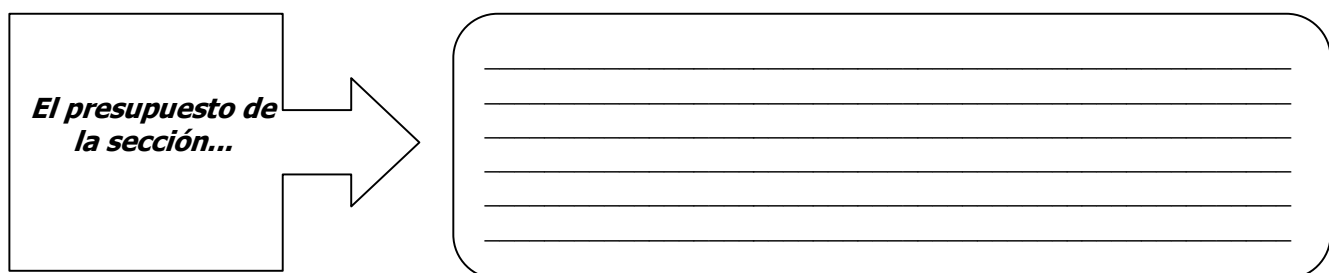
2. Estime el presupuesto de los gastos comunes del Consejo de Administración de su empresa cooperativa, para el próximo mes.

**Realice la estimación**



3. Elabore un presupuesto por secciones, para su empresa cooperativa. Posee toda la libertad para elegir los supuestos, sin embargo, procure que las cifras sean lo más ajustadas posibles a la realidad. Debe abarcar el próximo año. . A continuación, se le da un espacio para cuatro secciones, a las cuales debe asignar los correspondientes nombres:

**El presupuesto de la sección...**



*El presupuesto de la sección...*

*El presupuesto de la sección...*

*El presupuesto de la sección...*

## 5.2 El presupuesto por funciones

Es la clasificación presupuestaria que agrupa los renglones de ingresos y de gastos por funciones:

**El presupuesto de ventas:** para conocer los ingresos estimados, saber cuánto se puede gastar en las actividades y conocer los periodos con faltante de dinero.

**El presupuesto de costos de producción u operación:** integrado por los costos y los gastos, debe estar muy ligado al presupuesto de venta. Es una herramienta muy efectiva, para programar el uso de las instalaciones, los equipos, la mano de obra y todo el insumo necesario, con el fin de producir un bien o servicio.

**El presupuesto de gastos de operación:** está conformado por los egresos, conocerlos permite controlar que las actividades se realicen exitosamente.

**El presupuesto de caja:** nos permite saber cuál es el flujo de efectivo, para enfrentar los pagos sin recurrir a los préstamos o al endeudamiento.

### 5.2.1 El presupuesto de ventas

Es posiblemente el presupuesto más importante, pues todos los demás presupuestos dependen del volumen estimado en las ventas. Sólo cuando se conocen las ventas esperadas, se pueden calcular los egresos. El presupuesto de ventas se refiere tanto a las ventas a crédito, como al contado.

Para preparar el pronóstico de ventas es importante estudiar lo siguiente: a) el poder de compra de los clientes; b) el aumento de operaciones de la competencia; c) los cambios en los consumidores en cuanto a número, a gustos y a deseos; d) nuestra historia y la tendencia que se ha tenido en los últimos años; e) las expectativas de los vendedores con experiencia. A lo anterior, se debe agregar los propios planes para aumentar el esfuerzo por vender, tales como la promoción en la radio, TV., periódicos, puerta en puerta u otros.

Por ejemplo: la cooperativa sabe por experiencia, que la venta de los colchones se relaciona con el número de matrimonios nuevos, y con la necesidad de las viejas familias de reemplazar la unidad cada diez años después del matrimonio. Sus cálculos indican que del primer grupo, el 60% compra los colchones del tipo producido por la cooperativa (de los cuales el 75% compra a nuestra empresa en cuestión) y del segundo grupo, el 95% compra la clase que producimos (se domina el 45% del mercado). El proyecto de la ventas para enero próximo será:

	No. Esperado	Mercado del producto	Mercado de la empresa
Matrimonios	750	450 (60%)	338 (75%)
Reposición	1.350	1.282 (95%)	577 (45%)
<b>TOTALES</b>	<b>2.100</b>	<b>1.732</b>	<b>915</b>

Este cálculo se puede dividir según los diferentes tamaños de los colchones, multiplicando las cantidades por los precios unitarios se obtiene la venta esperada en enero. De igual modo, se puede calcular febrero y cada uno de los siguientes meses, hasta completar el año.

En esa forma, se obtiene la primera parte del presupuesto, esto es, los **ingresos presupuestados**. Ahora, basados en los ingresos que se esperan producir, se pueden analizar los gastos requeridos.

No obstante, observe lo siguiente: el calendario de entrada de los ingresos, (por semana o por mes) no siempre se acomoda al calendario de los gastos. Por lo

tanto, el presupuesto de ventas permite detectar los períodos de faltantes de dinero y la necesidad de acudir a entes financieros, como los bancos que pueden brindar el crédito. En muchos casos, ésta es la única forma de poder cumplir con lo presupuestado.

### **5.2.2 El presupuesto de los costos de producción u operación**

La segunda parte del presupuesto está compuesta por los costos y gastos, sin importar si son al contado o al crédito. Sin embargo, no constituyen presupuestos aislados; todos deben estar ligados al de ventas, esto obliga a coordinar todas las partes. Por lo tanto, el presupuesto es un instrumento para que los directores logren la coordinación entre las partes.

Como la operación (en el caso de negocios de venta) o la producción (en los negocios destinados a producir bienes o servicios) forma el corazón de una empresa cooperativa, no es fácil elaborar el presupuesto de los costos de producción u operación. Lo prudente es nombrar un comité, bajo la responsabilidad del gerente y supervisado por el Consejo de Administración. La función de este último consiste en revisar y aprobar todas las cifras, montar un sistema de coordinación y de control presupuestario.

El presupuesto de producción consiste en programar con anticipación el uso de las instalaciones y equipos de la empresa, estimar las necesidades de las materias primas y auxiliares, mano de obra, las cargas sociales, los servicios de electricidad, el teléfono y el agua con el objetivo de que su combinación produzca las unidades del producto previstas. Este presupuesto también calcula lo que se debe dejar en inventarios. La suma de las ventas y la diferencia entre el inventario ofrece la producción proyectada. Para satisfacer los requerimientos de esa producción, se pueden calcular diversos tipos de costos de producción, como un presupuesto único o con varios presupuestos.

### **5.2.3 El presupuesto de los gastos de operación**

De acuerdo con la teoría administrativa – financiera, los “gastos” son de tres clases: de administración, de ventas y financieros.

La importancia de estos conceptos es el de poder convertir una producción exitosa, en un verdadero fracaso, cuando el nivel de estos gastos es tan alto que “se come” todas las ganancias. Esto ocurre cuando falta el presupuesto o el control.

Los gastos están relacionados directamente, con los presupuestos de venta y de los costos de producción. Por ejemplo, el gasto de las ventas representa el

esfuerzo por vender; se entiende que su nivel afecta el volumen de las ventas. Si estos gastos se elevan y no producen el resultado esperado, las ganancias se ven afectadas negativamente. Algo parecido puede ocurrir con los gastos de administración y los financieros.

Para su elaboración, es muy importante nombrar una comisión con jefes responsables; a la hora de chequear los cálculos del comité, conviene tener a mano los estados de las ganancias y de las pérdidas de los años anteriores, pues esto permite estudiar cada partida o cuenta, de un modo más objetivo.

#### **5.2.4 El presupuesto de caja**

El presupuesto de caja representa el cálculo de las entradas y salidas de dinero que ocurrirá en los próximos meses, esto se puede calcular en días, semanas o meses. Es importante que los períodos sean cortos, pues de ese modo, se pueden analizar los faltantes y los sobrantes de dinero, en un corto plazo. El cálculo señala, por ejemplo, que a partir de la quinta semana del año, se acabará el dinero, razón por la cual, no se podrán pagar las planillas ni las obligaciones con los proveedores y el banco. Por lo tanto, este presupuesto llamará la atención por adelantado; si no se le hace caso, se va a la quiebra.

No importa que el negocio produzca grandes utilidades al final del año, si al comienzo o a la mitad del período no se puede pagar al banco. Esto es lo que se llama insolvencia y ella conduce a la quiebra, a menos de que se adopte ciertas medidas. Observe que no es una situación de pérdidas, sino de coordinación en el tiempo de las entradas y salidas de efectivo. Por lo tanto, para poder sobrevivir en el corto plazo y contar con ganancias al final del año, es necesario adoptar medidas, para que en todo momento exista dinero disponible, lo suficiente para hacer frente a las obligaciones.

El presupuesto de caja permite: a) gestionar los créditos en los momentos claramente señalados; b) solicitar los arreglos de pago, con señalamiento de las fechas en las cuales se puede pagar; c) anular o reducir algunas actividades que dependen de la disponibilidad del dinero; d) ajustar la política de crédito, brindada a los clientes, cobrando en los plazos establecidos.

Recuerde que la insolvencia ocurre cuando se acaba el dinero y no se puede pagar. Sin embargo, el hecho de tener un año con pérdidas, no necesariamente, conduce a la insolvencia, pues se pueden llevar a cabo muchos ajustes.

Observe un ejemplo:

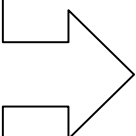
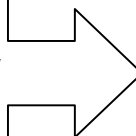
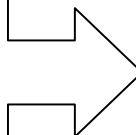
**PRESUPUESTO DE CAJA**  
(dinero en efectivo)

	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	19.170	2.700	125
<b>LOS INGRESOS</b>			
Ventas contado		113.100	120.000
Cuotas de asociados	60.100		
Intereses /prést.	1.900	1.900	1.900
Cuentas /cobrar		1.100	6.900
<b>El Subtotal de los Ingresos</b>	<b>81.170</b>	<b>118.800</b>	<b>128.925</b>
<b>LOS EGRESOS</b>			
Compras de contado	79.100	70.350	65.250
Pago ctas/pagar	7.450	8.375	8.100
Costos de produc.	6.620	12.375	12.275
Gastos de Adm. y Ventas	1.500	5.400	5.500
Gastos financ.	1.575	2.300	300
Pago prést. Banco	5.100	22.875	3.000
<b>El Subtotal de los egresos</b>	<b>101.345</b>	<b>121.675</b>	<b>94.425</b>
<b>Diferencia</b>	<b>(20.175)</b>	<b>(2.875)</b>	<b>34.500</b>
<b>Préstamo</b>	22.875	3.000	0
<b>Nuevo saldo</b>	2.700	125	34.500

Durante los dos primeros meses se prevé el déficit de caja, pero también, la obtención de los préstamos. Así, se logra que en todos los meses exista dinero suficiente, para responder a las salidas de caja.

## EJERCICIOS

1. Elabore el presupuesto de caja de su cooperativa, para la próxima semana:

<p><i>Si dispone de datos, calcule el presupuesto de los ingresos, en el caso contrario debe estimarlos</i></p>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/></div>
<p><i>Si dispone de los datos, estime el presupuesto de los egresos, en el caso contrario ,invéntelos</i></p>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/></div>
<p><i>Calcule las necesidades de crédito o de exceso de efectivo, y su posible colocación</i></p>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/></div>

2. Calcule el presupuesto para cada una de las siguientes cuentas:

- a) Los salarios actuales aumentan en promedio 16% (costo actual ¢ 100.000).
- b) Las cargas sociales se estiman en 50% de los salarios.
- c) Proyectar los préstamos a asociados en 1.5 veces los ahorros (¢50.000 de ahorros actuales).
- d) Proyectar el crédito en el 60% de las ventas (¢600.000 de ventas)


e) Poner al cobro los créditos con quince días de vencidos (¢250.000 .).  
Se espera una recuperación del 55%.

f) Efectuar una promoción al costo, con los inventarios de insecticida con más de dos años de estar en bodegas, (¢125.000) se espera venderlos todos en efectivo.

g) Reducir la cantidad de los productos a comprar, sólo a aquellos de alta rotación (pasar de ¢360.000 a ¢290.000 en efectivo).

**3. De acuerdo con la anterior información, elabore un presupuesto con los ingresos y los gastos.**


***Elabore el presupuesto de los ingresos***



***Elabore el presupuesto de los egresos de efectivo***



***El faltante de caja puede resolverse con alguna de las siguientes medidas:  
¿Cuál elegiría y por qué?***



**4. Su Consejo de Administración, ¿cómo controla y evalúa el cumplimiento de lo presupuestado? ¿Qué opina de su conveniencia?.**

*Analice y responda*

### **5.3 El presupuesto por programas**

Dado que los presupuestos por secciones eran presupuestos rutinarios, es decir, sin variar sustancialmente, de un año a otro, excepto los aumentos correspondientes al incremento por el costo de vida, se cambió esa clasificación por la de presupuesto por programas. Los presupuestos por secciones del Estado, divididos en tantas secciones como ministerios, se redactaban rutinariamente, en función del personal existente en cada uno de los departamentos; si en un departamento sobraba personal, no por eso se reducía el presupuesto, sino se seguía el criterio de mantenimiento del personal sobrante, en sus oficinas. De ese modo se caía en una irracionalidad económica, puesto que lo lógico sería asignar el personal a aquellos ministerios y tareas donde pudiera resultar útil. Por eso, hoy en día, se utiliza el presupuestos por programa, dentro de los organismos de todo el sector público.

Como se comentó anteriormente, el presupuesto tiene que ver con los recursos financieros, sin embargo, también, implica algo más, el gasto se hace con algún objetivo, ya sea para adquirir un bien o para prestar un servicio, de tal modo, el presupuesto implica dinero y gasto para satisfacer los objetivos.

**Presupuestar:** Significa determinar la cantidad de dinero que se necesita, para adquirir los recursos y establecer de donde se obtendrá ese dinero. Para eso se debe formular un presupuesto de ingresos y un presupuesto de gasto. El presupuesto no es un fin en sí mismo, es un instrumento de la planificación, que aporta todo el instrumental técnico y organizativo, con el fin de conseguir y gastar los dineros, para alcanzar los objetivos y metas de un plande trabajo. Presupuestar es prever, con base en supuestos. Gonzalo Martner en su libro Planificación y Presupuesto por Programas, indica que presupuestar "...significa determinar la cantidad de dinero que se necesita para adquirir los recursos y establecer de dónde se obtendrá ese dinero"

**El plan operativo anual:** Constituye el instrumento formulado en concordancia con los planes a mediano y largo plazo, donde se concreta la política de la cooperativa a través de la definición de los objetivos, las metas y las actividades que se deben ejecutar durante el periodo, incluye los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para alcanzar los resultados esperados; se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan. El plan anual operativo es popularmente conocido en las oficinas del sector público, como **PAO**

**El presupuesto por programas:** Representa la elaboración del presupuesto de los ingresos y las partidas de los gastos previstos en función de las necesidades de los programas, los cuales va a realizar la empresa cooperativa. Por programas, se entienden los proyectos a corto plazo, que se van a ejecutar en el siguiente periodo. Por ejemplo, el programa de producción, el programa de ventas, el programa de caja. Además, habitualmente, varias secciones colaboran en la ejecución del programa; integran un equipo, con aportación conjunta de los elementos humanos y materiales.

Por ser el presupuesto la expresión financiera del plan anual operativo, debe existir una congruencia entre ambos, tanto en los objetivos y metas, como en la determinación de los programas y las acciones a corto plazo.

#### **Los principios presupuestarios:**

- ✓ La programación : debe fijar los detalles de ingreso y gasto.
- ✓ La universalidad: Que sea claro para todos en los
- ✓ conceptos de ingreso y gasto
- ✓ La unidad: centralizar los fondos en un solo presupuesto para control y administración La especificidad: que se establezca el detalle para control del gasto La periodicidad: que se establezca anualmente su preparación
- ✓ La exclusividad: solo se relaciona con la materia financiera
- ✓ La acuciosidad: Exactitud y sinceridad en el destino y las necesidades de gasto.

Cuando haya llegado al final de esta unidad didáctica, usted debe saber que la formulación del presupuesto comprende cinco fases:

#### **Formulación:**

##### **a) Programación**

##### **b) Presentación**

En esta primera fase, se debe investigar las acciones que debe llevar a cabo la cooperativa, en función de las políticas, los objetivos, las metas y las actividades del plan de trabajo. Luego debe realizar las asignaciones de los recursos financieros, y tener listo el ante proyecto del presupuesto, para presentar al Consejo de Administración.

**La discusión y la aprobación:** Una vez formulado el plan de trabajo, se debe discutir y aprobarlo con el fin de convertirlo en el presupuesto oficial de la cooperativa, de tal modo, que sea conocido por los responsables y aprobado en el nivel superior de la cooperativa.

**La ejecución:** Se realiza luego de ser aprobado el plan, para iniciar las actividades y realizar los egresos financieros periódicos se requiere por la cooperativa, en el desarrollo de sus actividades de acuerdo con los ingresos.

**La contabilidad y el control:** Representa el registro de ingresos y egresos de ejecución de acuerdo con el plan. El sistema contable lleva el control de lo que dispone y sus saldos por cuenta.

**La evaluación:** Es la comparación del gasto real con el programado, con el objetivo de retroalimentar la ejecución presupuestaria mediante las correcciones respectivas.

**Un esquema del presupuesto cooperativo, se detalla a continuación:**

**LOS INGRESOS:**

- ✓ Por ventas
- ✓ Por intereses
- ✓ De cartera
- ✓ Productos Financiero
- ✓ Otros ingresos

**TOTAL INGRESOS**

**LOS EGRESOS**

- ✓ Los recursos humanos
- ✓ Las dietas de los directivos
- ✓ El servicio de alimentación (sesiones, eventos, reuniones)
- ✓ Los servicios externos (Honorarios, consultorías, auditorías)
- ✓ La movilidad, comunicación
- ✓ La infraestructura (construcciones)
- ✓ Generales
- ✓ Incobrables

**TOTAL EGRESOS**

**EL EXCEDENTE OPERACIONAL**

**MENOS RESERVAS DE LEY**

**EL EXCEDENTE NETO**

**6. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL PARTICIPANTE**

**COMENTARIOS**

Lined area for comments, consisting of 15 horizontal lines within a rounded rectangular border.

**SUGERENCIAS**

Lined area for suggestions, consisting of 15 horizontal lines within a rounded rectangular border.