

---

## INDICE

Pág.

### CAPITULO I

#### CONCEPTOS GENERALES

I.	Definición .....	1
1.	Introducción .....	1
2.	Presupuestos y plan estratégico .....	2
3.	Presupuestos y riesgo decisional .....	4
4.	Definición .....	7
II.	Ventajas y desventajas de los presupuestos .....	8
1.	Ventajas .....	8
2.	Desventajas .....	13

### CAPITULO II

#### EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

I.	Conceptos previos .....	19
1.	Unidad de medida .....	19
2.	Horizonte .....	19
3.	Período .....	20
4.	Valor del dinero en el tiempo .....	21
5.	La pérdida de poder adquisitivo .....	22
6.	Concepto de flujo y de resultados .....	23
7.	Correspondencia con el resto de la empresa .....	24
II.	Tipos de presupuestos .....	25
1.	Presupuestos de capital .....	25
2.	Presupuestos operacionales .....	25
3.	Presupuestos periódicos .....	25
4.	Presupuestos flexibles .....	26
5.	Presupuestos por nivel .....	26
6.	Presupuesto parcial .....	26
7.	Presupuesto base cero .....	26
8.	Presupuesto de continuidad .....	27

9. Presupuesto maestro .....	27
10. Presupuesto de responsabilidades .....	27
III. Estructura presupuestaria .....	28

### CAPITULO III

#### PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS DE VENTAS

I. Alcances generales .....	31
1. Introducción .....	31
2. Presupuesto de resultados .....	32
II. Métodos de pronóstico .....	33
1. Factores a considerar .....	34
2. Tipos de métodos .....	36
2.1. Métodos no estadísticos .....	36
a) Métodos de pronósticos personales .....	36
a.1) Pronóstico directo sin sesgo .....	36
a.2) Pronóstico directo con sesgo siste- mático .....	37
a.3) Combinación de pronósticos perso- nales .....	38
a.4) Pronóstico individual con probabi- lidad de ocurrencia .....	41
b) Métodos de pronósticos de proyección histórica .....	43
b.1) Promedio móvil .....	43
b.2) Método de traslación con factor de ajuste .....	46
b.3) Método de combinación de años tipo .....	48
b.4) Método de traslación de unidades físicas .....	50
c) Uso de información externa .....	53
2.2. Métodos estadísticos .....	54
a) Asignación de probabilidades de ocu- rrencia a la proyección histórica .....	54
b) Proyección del comportamiento lineal, el caso de la recta .....	57
b.1) Método a mano alzada .....	58
b.2) Método de los dos puntos .....	59
b.3) Método de la ecuación de la recta .....	60

b.4) Método de los mínimos cuadrados .....	60
b.5) La correlación .....	62
III. Presupuesto de ventas .....	63

## CAPITULO IV

### PRESUPUESTOS DE COBRANZAS Y DE ESTIMACION DE INCOBRABLES

I. Presupuesto de cobranzas .....	67
1. Introducción .....	67
2. Antecedentes a considerar .....	67
a) Definición de políticas de créditos .....	67
b) Saldo inicial de cuentas por cobrar .....	68
c) Presupuesto de ventas .....	69
d) Impuesto al Valor Agregado .....	69
e) Deudores incobrables .....	70
f) Plazos reales .....	70
3. Pasos a seguir .....	71
3.1. Fijar plazos reales de cobro .....	71
3.2. Tener el antecedente del saldo de cuentas por cobrar .....	73
3.3. Tener el antecedente del presupuesto de ventas y ajustarlo .....	74
3.4. Distribuir la venta ajustada por vencimien- tos .....	75
3.5. Cuadrar las cifras presupuestadas y los sal- dos por cobrar .....	76
II. Presupuesto de estimación de incobrables .....	76
1. Alcances generales .....	76
2. Estimación de incobrables .....	77
3. Recuperación de incobrables .....	81

## CAPITULO V

### PRESUPUESTOS DE COSTO DE VENTAS, DE INVENTARIOS Y DE COMPRAS

I. Introducción .....	85
II. Presupuesto de costo de ventas .....	86
1. Alcances generales .....	86
2. Margen de comercialización .....	87

3.	Preparación del presupuesto de costo de ventas para una empresa comercializadora.....	89
4.	Preparación del presupuesto de costo de ventas para una empresa productora.....	90
III.	Presupuestos de inventarios y de compras .....	92
1.	Consideraciones generales .....	92
2.	Preparación de los presupuestos de inventarios y de compras para empresas comerciales .....	94
3.	Preparación de los presupuestos de inventarios y de compras para una empresa manufacturera.....	98

**CAPITULO VI**

**PRESUPUESTOS DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, (IVA) DE PAGOS PROVISIONALES MENSUALES Y DE PAGOS A PROVEEDORES**

I.	Introducción .....	107
II.	Presupuesto de IVA .....	107
III.	Presupuesto de pagos de PPM .....	110
IV.	Presupuesto de pagos a proveedores .....	111
1.	Consideraciones generales .....	111
2.	Antecedentes previos .....	111
3.	Procedimiento .....	111

**CAPITULO VII**

**PRESUPUESTOS DE GASTOS**

I.	Introducción .....	117
II.	Requerimientos .....	117
III.	Desarrollo .....	118

**CAPITULO VIII**

**PRESUPUESTOS DE INVERSIONES Y DE PAGOS A ACREEDORES**

I.	Introducción .....	123
II.	Requerimientos .....	124
III.	Desarrollo .....	124
IV.	Ejemplo .....	127

**CAPITULO IX****EL PRESUPUESTO DE CAJA Y EL PRESUPUESTO MAESTRO**

A. El presupuesto de caja .....	131
I. Introducción .....	131
II. Calendarización .....	133
III. Antecedentes necesarios .....	135
IV. Procedimiento .....	135
V. Ejercicio .....	137
B. El presupuesto maestro .....	141
I. Introducción .....	141
II. Políticas financieras de corto plazo .....	141
a) Políticas de aplicación de recursos temporales .....	142
b) Políticas de captación de recursos temporales .....	145
III. Ejemplos de políticas .....	147

**CAPITULO X****BALANCE PROYECTADO Y CUENTA DE RESULTADOS PROYECTADA**

I. Introducción .....	151
II. Procedimiento .....	151
III. Ejemplo .....	154