



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



Apunte Docente

# Presupuestos

Yolanda Reyes Fernández

La autora es Máster en Administración y Finanzas, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona, España. Licenciada en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

## APUNTE DOCENTE

### Los presupuestos

---

**DEFINICION:** El presupuesto es una expresión cuantitativa de objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos.

#### VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos facilitan las siguientes funciones, que deben llevarse a cabo en una organización.

##### 1) El Estudio y Conocimiento de la Empresa

Aspecto inherente a la preparación del presupuesto:

Normalmente se revisa la organización por áreas de responsabilidad:

- Se detectan funciones sin responsable
- Se profundiza en las relaciones interdepartamentales.
- Pueden surgir ideas para mejorar la estructura.
- etc.

##### 2) Planificación y Coordinación

- a) Establece formalmente las interrelaciones, que existen entre las distintas actividades de la organización.
- b) Asigna a cada directivo la responsabilidad, que le corresponda dentro del conjunto de objetivos y planes (medio de comunicación).
- c) Determina los recursos que se necesitarán, en función de los planes previstos.

##### 3) Instrumento de Gestión

Permite tomar decisiones, sobre acciones a tomar ante un cambio brusco en las condiciones previstas.

##### 4) Evaluación o Control

Los diversos presupuestos constituyen el standard, con el que se van a comparar los resultados obtenidos, pudiendo así evaluar, si la gestión ha sido o no la adecuada.

Dicho control presupuestario, comprende las siguientes actividades:

1. Comparar lo real con lo planeado.
2. Informar de los resultados del control a los individuos y grupos involucrados.
3. Análisis de las desviaciones, para determinar las causas.
4. Determinar cursos de acción alternativos, para corregir las desviaciones.
5. Selección y ejecución de la opción más eficiente.
6. Control de las medidas correctoras, para retroalimentar el proceso de planificación.

### 5) **Motivación**

Definida como el nivel de esfuerzo, ejercido por las personas en la consecución de los objetivos establecidos.

## **TIPOS DE PRESUPUESTO**

1. Según el período de tiempo.
2. Según el grado de flexibilidad.
3. Según la función.

### 1.- **Según el Período de tiempo:**

- a) **A corto Plazo:** Son los presupuestos a plazos no mayores que un año.
- b) **A Largo Plazo:** Cuyos plazos pueden ser de 3 años, 4 años, etc.

### 2.- **Según el Grado de Flexibilidad:**

Cuán flexible es el presupuesto para adaptarse a los cambios. Aquí se tienen dos tipos de presupuestos:

- a) **Presupuesto Estático:** Estos presupuestos se refieren a un solo nivel de actividad. Por lo tanto, si el nivel de actividad real es distinto al presupuestado, la comparación entre ellos no es satisfactoria, dado a que se produce una desviación cantidad, producto de las variaciones, en los niveles de actividad sujetos a comparación.
- b) **Presupuesto Flexible:** Son los presupuestos, que se elaboran para distintos niveles de actividad. Y a partir de ellos, se determina el presupuesto ajustado al nivel de actividad real.

### 3.- Según la Función:

a) **Operación:** Son los que se refieren al planeamiento de las operaciones propias de la Empresa. Dentro de esta categoría se tienen:

- **Presupuesto de Ventas:** El volumen estimado de las ventas para un período presupuestado.

Sus fuentes de información son:

- Cantidad y valor de las ventas en el pasado.
- Condiciones del mercado.
- Condiciones de la industria.
- Metas de la Empresa.
- etc.

El presupuesto de ventas debe revisarse y coordinarse con la capacidad de producción.

- **Presupuesto de Producción:** Este presupuesto consiste en calcular, cuánto cuesta producir, lo que se venderá. Dentro de este presupuesto es necesario el cálculo de los siguientes presupuestos básicos:

- Presupuesto de Materiales
- Presupuesto de Mano de Obra
- Presupuesto de Gastos de Fabricación
- Otros

b) **Presupuesto de Inversión o de Capital:** Se refiere al proceso de planeación de los desembolsos, cuyos rendimientos, se extienden, más allá de un año. Ejemplo: Inversión en Activos Fijos.

c) **Presupuesto Caja o Financiero:** Este presupuesto muestra, un resumen de las entradas y las salidas de efectivo, que se preveen para un período. El Presupuesto de Caja, debe concluir, sí es necesario o no, la obtención de fondos adicionales, para hacer frente a las necesidades de la Empresa. No sólo indica el monto del requerimiento, sino que también su oportunidad, es decir, señala la cantidad de fondos que se necesitarán mes a mes, o trimestre por trimestre, según sea el caso.

En general, los propósitos principales del Presupuesto de Caja, son:

1. Indicar la situación de efectivo probable, que tendrá la Empresa en el futuro.
2. Indicar excedentes o escasez de efectivo. A partir de estas situaciones, entra en juego, la gestión de la tesorería, cuyas finalidades son:

- Buscar recursos de tesorería adicionales, para cubrir una situación deficitaria. Los recursos más usuales son el crédito Bancario y el aplazamiento de pagos.
  - Buscar una colocación adecuada para los recursos sobrantes, en el caso de tesorería positiva: aprovechar descuentos de caja, o invertir en activos financieros.
3. Entregar una base sólida para solicitudes de crédito.

### **FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO**

1. Establecimiento de las Normas Orientativas.
2. Confección de los Presupuestos Operacionales y de Inversión.
  - Presupuesto de Ventas
  - Presupuesto de Fabricación
  - Otros
3. Negociación
4. Revisión y Coordinación
5. Confección de Estados Financieros Finales
6. Aprobación Final

### **FORMAS DE PRESUPUESTACION**

En la elaboración de presupuestos se pueden emplear dos enfoques:

- Incremental
- Base Cero

### **CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO INCREMENTAL**

- Se basa en el Presupuesto anterior.
- Examina los beneficios y costos sólo de las nuevas actividades.
- Se concentra en el gasto de recursos monetarios.
- No incentiva la búsqueda de nuevas formas de acción.

- Concluye el proceso, en un presupuesto por aceptar o rechazar.

### **CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO**

No se basa en el Presupuesto anterior.

- Examina los beneficios y costos de todas las actividades.
- Se concentra en los objetivos de la unidad que planifica.
- Incentiva la búsqueda de nuevas formas de acción, que alcancen los objetivos de la unidad.
- Concluye el presupuesto, en diversas opciones, para distintos niveles de servicios o costos.

### **FUNDAMENTOS DEL PRESUPUESTO BASE CERO**

- Justificar la totalidad de los importes del presupuesto, partiendo del primer peso:
  - \* Esta justificación, deben hacerla los directivos responsables de las actividades a través de un proceso participativo.
- Demostrar que los gastos propuestos son realmente necesarios:
  - \* Descripción muy detallada y completa de todas las actividades previstas para el ejercicio siguiente.
  - \* Justificación de estas actividades, en términos de la coherencia de objetivos.
- Establecer una ordenación y priorización del conjunto de actividades, a fin de conseguir que los recursos disponibles, se apliquen a los programas que representan la mejor opción para la empresa.

### **PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO** **( P.B.C )**

Se desarrolla a través de cuatro etapas básicas:

#### **1. Definición de las unidades o bloques de decisión (o de análisis).**

Una unidad de decisión es un grupo de actividades homogéneas orientadas hacia una acción concreta, con un resultado definido y valorable.

## **2. Preparación de las propuestas (o paquetes) unitarias de decisión. (P.U.D).**

La propuesta de decisión es un informe escrito que identifica y desarrolla las actividades o programas de una unidad de decisión, de manera que la dirección pueda valorar su importancia y conocer el nivel de gastos que comportan.

Las P.U.D tienen 2 funciones básicas:

- Son el soporte del detallado análisis de las actividades que constituye la base del P.B.C.
- Son la base de la decisión de sí se aprueba o no el programa de actividad.

## **3. Ordenación de las propuestas de decisión.**

Las distintas propuestas pertenecientes a cada unidad (o bloque) de discusión se ordenan, y a continuación se hace lo mismo, mediante un proceso de consolidación por niveles, con el conjunto de propuestas de las distintas unidades.

Con esto se establecen las prioridades, en cuanto a la asignación de los recursos destinados al presupuesto.

La ordenación de las propuestas de decisión consiste, en una lista (o varias) en la que están relacionadas las propuestas, siguiendo un orden de prioridad establecido en base a determinados factores:

- Nivel de cumplimiento de los objetivos
- Reducción de costos
- Relación costo/beneficio
- Otros

La asignación de prioridades, suele realizarse mediante reuniones de los responsables de las unidades de decisión y en base a un sistema de puntuación. Las propuestas se jerarquizan en cada nivel y las listas de prioridades se refunden en nuevas listas más globalizadas, hasta llegar a una sola lista ordenada de todas las propuestas de la empresa.

## **4. Asignación de los Recursos en Base al Ranking de Propuestas.**

La lista ordenada de propuestas permite preparar diversos presupuestos generales sin más que situar en ella un determinado punto de corte. Las propuestas situadas por encima quedan aprobadas y el resto eliminadas. Para aumentar o disminuir el nivel del presupuesto basta con alterar el punto de corte elegido.