



---

SEMINARIO - TALLER

---

ELABORACIÓN DE  
PRESUPUESTO



658.154.  
L 421



# Elaboración de Presupuesto

Msc. Omar Lawrence Garcia

Febrero 2016

  
**UNIDES**  
Universidad para un mundo mejor

Registro # 798  
Fecha de Adquisición 28/09/2022  
Costo donado  
N° Clasificación 658.754/L421



# Contenido

- I. El presupuesto y la planeación estratégica..... 3
  - (a). Conceptos básicos ..... 3
  - (b). Importancia del presupuesto en las empresas ..... 9
- II. El proceso presupuestario..... 12
  - (a). Fundamentos..... 12
  - (b). Las etapas del proceso presupuestario ..... 16
- III. Diseño de un sistema presupuestario..... 17
  - (a). Consideración de objetivos ..... 17
  - (b). Alineación con la estructura ..... 17
- IV. Presupuesto de ingresos..... 19
  - (a). Análisis de tendencias ..... 19
- V. Presupuesto de producción ..... 21
  - (a). Identificación de costos..... 21
- VI. Ejecutando el análisis de desviaciones presupuestarias ..... 25
- VII. Caso práctico ..... 27
  - (a). Guía de Elaboración de un presupuesto ..... 27
- I. OBJETIVOS ..... 27
- II. POLÍTICAS ..... 27
- III. PROCEDIMIENTOS ..... 28
- IV. PRESUPUESTO DEL SEMESTRE ..... 29



## I. El presupuesto y la planeación estratégica

### (a). Conceptos básicos

Un **presupuesto** es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto período los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Tomando en cuenta para la elaboración del mismo variables como: cuánto piensas vender, qué necesitas hacer para lograrlo, cuánto tienes que gastar, entre otros. Obviamente, esto es una estimación que se hace con experiencia e información histórica disponible.

Así mismo, una de las grandes importancias del presupuesto, que es un plan, es la comparación del mismo con las ocurrencias de la realidad, lo que nos permite detectar aquellas áreas donde hay mayores variaciones y pueden detectarse distintas incidencias que necesitarían ser corregidas antes de causar serios problemas a la empresa.

Al ser un plan, dentro de las empresas hay lo que se denomina un **presupuesto maestro**, que comprende todas las áreas de la empresa, como ventas, producción, compras, entre otros; y para la elaboración del mismo se consideran otros dos presupuestos: el **presupuesto de operaciones**, que abarca todas las proyecciones de ventas que se planea por un determinado período, el inventario y/o producción requerida para cumplir con dichas metas, los costos tanto directos como indirectos, e inclusive determinar la ganancia del período proyectado; y el **presupuesto financiero**, en el que se incluyen de acuerdo a los flujos de la empresa y las proyecciones de operaciones que disponibilidades de efectivo existen y las inversiones que se necesitarían para cumplir con las proyecciones y ser más rentable.

### Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

#### A. Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados:

Algunas veces denominado presupuesto estático, consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas. *Por ejemplo: Si el presupuesto presentado corresponde a un presupuesto fijo. En él se hace una estimación de la producción trimestral y anual de la fábrica de confecciones y, también, de las ventas para esos períodos. No se hace ninguna previsión para considerar posible, cambios en las cifras de producción o en las estimaciones de ventas como resultados de cambios en la situación económica del país, de aumento de*

*los precios de las materias primas, etc. Es decir, considera que no se producirá cambio alguno.*

En el caso de un país cuya economía no es estable, los presupuestos fijos no son los más recomendables, a menos que cubran un período de tiempo relativamente corto, Otro ejemplo: *Las tejedoras pueden hacer un presupuesto fijo para un trimestre, pues es bastante probable que durante ese período no suba el precio de la lana.*

*Sin embargo, si bien es cierto que podemos tener alguna seguridad en cuanto al costo de las camisas, la venta de ellas presenta más dificultades. La demanda de este artículo es una variable que las tejedoras no controlan y que puede sufrir cambios bastante serios. Es probable que exista mayor demanda durante los meses de verano que en invierno*

*Además, está sujeta al pender de compra (Existir un peligro o amenaza sobre alguien o algo ) que tengan las mujeres de la población que, si hay momentos difíciles, eliminarán o postergarán su adquisición. Por lo tanto, establecer una estimación de 100 camisas vendidas cada mes es arriesgado, ya que las razones que determinan esta demanda son más difíciles de estimar y de prever.*

De esto podemos sacar como conclusión que los presupuestos fijos son más aptos para aquellas operaciones en que los rubros que intervienen no poseen muchas variaciones, como por ejemplo, los costos de ciertas materias primas cuyos precios son fijos, los sueldos y salarios que se supone se mantienen constantes durante el tiempo que dura el contrato colectivo.

También pueden ser utilizados cuando los pronósticos sobre el futuro de la empresa son altamente confiables. Por ejemplo, los colegios que tienen una matrícula más o menos fija, los hospitales, cuya demanda está más o menos calculada. Pero no podrían utilizarse, por ejemplo, en un fondo agrícola, ya que los pronósticos sobre los resultados de la cosecha no siempre son confiables. Están sujetos a muchas contingencias que hacen que el resultado sea a veces impredecible.

- Flexibles o variables.

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante. Su característica es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa

## **B. Según el periodo que cubran**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

- A corto plazo:

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

- A largo plazo: en lo posible

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

## **C. Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

- Presupuesto de ventas

Es la predicción de las ventas proyectada por una empresa por un tiempo determinado que generalmente se planea por un periodo de entre 3 y 10 años; este cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal

serían muchos más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compras.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos.

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. La elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

- Presupuesto de producción

Son estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

#### Componentes

- Personal diverso.
- Cantidad horas requeridas.
- Valor por hora unitaria.

- Presupuesto de gasto de fabricación

Son estimados de manera directa o indirecta que intervienen en todas las etapas del proceso de producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Es importante considerar un presupuesto de Gastos de Mantenimiento, el cual también impacta los gastos de fabricación.

#### Sustentación

- horas-hombre requeridas
- Operatividad de máquinas y equipos
- Stock de accesorios y lubricantes

- Presupuesto de costo de producción

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento

de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

#### Características

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

- Presupuesto de requerimiento de materiales

Los presupuestos de requerimiento de materiales (PRM) son cálculos de compra de materiales preparado bajo condiciones normales de producción mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimientos de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimientos de producción. Es importante verificar las variaciones del mercado internacionales, para encontrar el mejor punto de compra.

- Presupuesto de gasto de ventas

El presupuesto de gasto de ventas (PGV) es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

#### Características

- Comprende toda la mercadotecnia.
- Es base para calcular el margen de utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplía mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

- Presupuesto de gastos administrativos

El presupuesto de gastos administrativos (PGA) es considerado como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más

austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

- Presupuesto financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa. Comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egresos)
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de p, también conocido como erogaciones de capitales.

- Presupuesto de caja

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. Se fórmula en dos periodos cortos: meses o trimestres. Se puede decir que el presupuesto de caja se basa en el control de estimado a gastar

- Presupuesto de erogaciones capitalizables

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo con los cuales puedes saber en qué tiempo se requerirá la información para poder saber en qué momento tomar las alternativas más viables para el desarrollo del plan.

## (b). Importancia del presupuesto en las empresas

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio. Sistema total de administración empresarial.

Las siguientes funciones, en términos generales, son las más importantes:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos previamente presupuestados en correspondencia, esto para poder verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- Son útiles en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia los Objetivos Estratégicos.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

## **Finalidades de los presupuestos**

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa. Coordinar y relacionar las actividades de la organización. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

## **Usos del presupuesto**

El presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la toma de correctivos o aclarativos. Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

## **Elementos de un presupuesto:**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos de un presupuesto son:

1. Es un plan quiere decir que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
2. Integrador indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este

proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

3. Coordinador significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no será igual a la suma de las partes y creará confusión y error.
4. En términos financieros manifiesta la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro.
5. Operaciones uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
6. Recursos no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye al presupuesto de efectivo y al presupuesto de adiciones de activos (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos)
7. Dentro de un periodo futuro determinado un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

Para que realmente un presupuesto cumpla con su finalidad es necesario que las empresas que lo usan cumplan con lo siguiente:

1. Se comprometan con el presupuesto.
2. Conecten la planeación de corto plazo con la de mediano y largo plazos.
3. Adopten procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos.
4. Analicen las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas.

## II. El proceso presupuestario

### (a). Fundamentos

El dominio del proceso presupuestario tiene la ventaja de permitir a los responsables comprender la construcción del presupuesto de su empresa. Para poder mejorarlo, simplificarlo o reforzar su pertinencia, deben participar activamente en el proceso presupuestario.

Es habitual hacer una distinción entre dos formas de trabajo prácticamente opuestas: el presupuesto impuesto y el presupuesto propuesto.

Hay que situar el presupuesto dentro de la reflexión estratégica. Sólo después de hacerlo se podrán describir las etapas del presupuesto especificando las distintas funciones de los operativos, de la dirección y de los controladores de gestión.

### La vinculación con el plan (estratégico)

Se pueden definir 3 grandes formas de previsiones:

- a. Las previsiones a largo plazo, de carácter estratégico (3 a 10 años). Se trata de precisar las grandes orientaciones para la empresa, como las de llegar a ser líder en su mercado, lanzarse a una nueva actividad, doblar el rendimiento de las inversiones o incluso aumentar un 50% la cifra de negocios.
- b. Las previsiones a mediano plazo, de orientación más operativa (1 a 5 años). Por regla general, una vez al año, el equipo dirigente se reunirá para efectuar análisis en profundidad que conducirán a fijar objetivos cuantificables y evolutivos a lo largo de varios años. Se definirán las prioridades en los programas de inversiones y actuaciones, así como los recursos necesarios.. esta reflexión debe desembocar en una cuenta de resultados previsional plurianual. La del primer año deberá ser más detallada.
- c. Las previsiones a corto plazo, que implican el compromiso de los operativos (a 1 año). El proceso presupuestario contendrá pasarelas entre los objetivos a largo y media plaza y los objetivos a corto plazo. Fijará objetivos detallados de los indicadores financieros, como la cifra de negocios, las cargas de explotación, el beneficio neto, la tesorería y el rendimiento de la inversión. Autorizará el nivel de los distintos gastos en materia de equipamiento, de investigación y desarrollo, de marketing y de promoción.

## Formulación de las previsiones

El sistema de planificación comprende los objetivos preliminares (OP), el plan y el presupuesto.



### Objetivos preliminares

Para los dirigentes de un grupo, este es el momento de analizar los diferentes mercados, productos, tecnologías y todos los problemas relacionados con ellos. Asimismo, para ellos representa la oportunidad de reunirse, de manera formal o informal, con los principales dirigentes de sus filiales e informarles de los distintos ejes estratégicos y políticos que esperan poner en práctica.

Para el departamento, representa un momento privilegiado para cotejar los puntos de vista de los miembros de los comités de dirección con los de la dirección general del grupo. Este modo de proceder favorecerá la consecución de una síntesis coherente y compartida, situando sus objetivos en el marco de esta estrategia global del grupo.

### Plan

Se desarrollará en 3 etapas:

- Un examen de las alternativas operativas a fin de poner en marcha una operación estratégica y de elegir las soluciones óptimas.
- La cuantificación del plan, que deberá tener en cuenta los programas de actuación prioritarios, el entorno (PIB, inflación, coste...), las hipótesis internas del departamento (mercado, nuevos productos...)
- La puesta de relieve de los objetivos preliminares, de los programas de actuaciones, de las cuantificaciones y de las inflexiones con respecto a los planes precedentes.

### Presupuesto

Reflejará los compromisos (resultado/medios) asumidos por los operativos en todos los niveles de la jerarquía.

La empresa se encargará de controlar permanentemente la coherencia de las previsiones. Los responsables deberán analizar las desviaciones con respecto a los objetivos y decidir acciones correctoras. Diariamente, directores y empleados deben aplicar planes de actuación determinados de antemano, permaneciendo a la vez atentos a los cambios que acontecen entre sus clientes, en los mercados, en la tecnología, en el seno de la competencia...

La reflexión se basa en la ineludible necesidad de tomar al mismo tiempo perspectiva y altura. "La mirada fija en el manillar" no constituye una estrategia de gestión provechosa para la empresa. En cambio, si la definición de los objetivos se ha elaborado correctamente, el proceso presupuestario consistirá simplemente en expresar el primer año de un plan en distintos presupuestos de funcionamiento.

### **Ejemplo de puesta en práctica de un sistema integrado en el sector industrial**

#### *Estrategia*

La planificación abarca:

- Los productos, los mercados
- El posicionamiento de cara a la competencia
- El diferencial de rentabilidad entra la gestión interna y la gestión externa

#### *Plan a 3 años*

Se apoya en un contexto económico evolutivo y no en hipótesis fijas:

- Definición de las orientaciones teniendo en cuenta grandes factores externos (hipótesis sobre estrategias competidoras)
- Modelización simplificada: tres estados financieros (resultado, balance, cuadro de flujos)
- Síntesis que conducirá, quizás, a la reconsideración de ciertos aspectos del plan por parte de la dirección general.

#### *Presupuesto*

Se establece de acuerdo a un dossier presupuestario tipo para el año próximo:

- Previsiones comerciales y de producción
- Plan de inversiones suficientemente detallado
- Cuenta de resultados mensual
- Cuadro de flujos trimestrales
- Balance simplificado
- Eliminación de las operaciones intragrupo

La consolidación presupuestaria podrá también cuestionar algunas inversiones industriales

#### *Planificación de producción a largo plazo*

Abarca un horizonte de 6 a 9 meses y permite:

- El reparto y la compensación de las cargas entre las distintas fábricas en base a las previsiones comerciales:
  - o Estableciendo el plan director de producción y de venta

- Decidiendo mensualmente el equilibrado de la producción (horas extraordinarias)
- Aplazando las previsiones hasta final de año
- Ayudando a la elaboración del presupuesto anual
- La elaboración de macro datos para los GPAO (Gestión de producción asistida por ordenador) de las fábricas

GPAO se reparte en 3 niveles:

- Lanzamiento: calculado cotidianamente a lo largo de 2 a 3 semanas
- Organización metódica con una visibilidad de uno a dos días
- Programación de las líneas cada hora

Los sistemas integrados incluyen un plan operativo plurianual estrechamente vinculado al plan estratégico y al presupuesto, así como una herramienta de previsión dinámica a nivel anual y plurianual

## (b). Las etapas del proceso presupuestario

La elaboración de los presupuestos debería tener en cuenta la interacción entre todas las funciones. Dado que el proceso presupuestario es un proceso *iterativo*, cada presupuesto debe ser elaborado en estrecha correlación con los demás presupuestos. Para que esta sincronización pueda tener lugar se precisa un trabajo de articulación preparatorio que obliga a los interesados a admitir, por un lado, cuestionamientos, y por otro, sucesivas modificaciones. Por este motivo, es normal que uno tenga que “repetir su ejercicio”, cuando pensaba haber entregado ya una versión definitiva de su presupuesto, y sobre todo, cuando este último ya ha sido aceptado.

### **Desarrollo del proceso presupuestario**

*Comunicación de los objetivos estratégicos y Preparación de las herramientas* (procedimiento interno, calendario, modelización, programas y equipos informáticos) que permitirán la realización material del presupuesto en plazos breves y con un coste mínimo.

*Armonización de los objetivos generales de cada gerencia con los objetivos generales.* Esta fase corresponde a los intercambios entre las diferentes gerencias y/o áreas de trabajo con la general de la empresa. Comienzan con la carta de orientaciones y terminan con el envío de la carta de directrices.

*Elaboración del presupuesto propiamente dicho por los responsables de los centros de responsabilidad presupuestaria.* Una organización exacta y unas herramientas adaptadas permiten la preparación de los distintos escenarios y la finalización rápida de uno de ellos en función de la carta de directrices. La versión definitiva se envía a la dirección en forma de un dossier presupuestario.

*Examen de las propuestas.* Las propuestas detalladas de los centros de responsabilidad presupuestaria son objeto de un análisis y de una consolidación por parte de la dirección de programas y del control de gestión, y de un posterior seguimiento.

*Aprobación de propuesta.* Conlleva a la elaboración de un presupuesto conforme las propuestas aprobadas, definiendo partidas e indicadores para la gestión y control del mismo.

### III. Diseño de un sistema presupuestario

#### (a). Consideración de objetivos

La utilidad de un presupuesto yace principalmente en que responde a un plan de negocio, a partir del cual se establecen programas de acción por cada área o departamento de la empresa, los que llevan una cronogramación y priorización temporal de los objetivos a alcanzar en el período establecido, así como los recursos humanos y materiales necesarios.

Los objetivos de los que se parten son cualitativos y cuantitativos, tanto de carácter económico – financiero como no económico – financiero y, en la medida de lo posible, se refieren a parámetros susceptibles de evaluación y control posterior.

El presupuesto es una planificación de corto plazo que parte del plan estratégico del negocio y se construye considerando:

- Ingresos y gastos, en las áreas operativas
- Costos y otros gastos, en relación a ventas
- Inversiones requeridas, para responder a los puntos anteriores

#### (b). Alineación con la estructura

Es necesario al momento de definir el presupuesto considerar factores relevantes del entorno organizativo en el cual se opera, y las diferentes interrelaciones existentes, tomando en cuenta los aspectos mencionados a continuación.

1. **Objetivos y prioridades de información**, los que son necesarios para la toma de decisiones operativas recurrentes, considerando la naturaleza del negocio, estrategias definidas y factores clave para seguimiento, medición y control.
2. **Estructura organizativa funcional**, que es la encargada de operativizar el presupuesto, para lo cual se debe validar que están claramente definidas las funciones y responsabilidades en áreas relevantes de gestión del negocio y de existir desviaciones, hacer las correcciones necesarias de manera oportuna para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos definidos.
3. **Estructura de los centros de responsabilidad**, quienes estarán a cargo de la ejecución presupuestaria distribuyendo las responsabilidades, asignando partidas presupuestarias y posteriormente evaluarán los resultados conforme los indicadores definidos.
4. **Actividades o procesos**, que se llevan a cabo en la empresa, haciendo el análisis correspondiente en cuanto a asociar los objetivos, funcionalidades y costos que se generan en la ejecución de los mismos, los que pasarán a ser parte del presupuesto de costos.

5. **Líneas de productos o servicios**, claramente identificables para su agrupación correspondiente, permitiendo de esta forma la definición de un presupuesto de ventas mejor estructurado.
6. **Sistema de costos**, el que debe estar definido de acuerdo a la naturaleza del negocio y las necesidades de información, lo que permitirá una mejor definición y seguimiento al presupuesto de ventas y producción, que integran el presupuesto maestro.

## IV. Presupuesto de ingresos

### (a). Análisis de tendencias

Básicamente en la elaboración del presupuesto de ingresos lo que se realiza es la predicción de las ventas proyectada por una empresa por un tiempo determinado que generalmente se planea por un periodo de entre 3 y 10 años; este cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

#### **Investigación de motivación y análisis de tendencias**

Técnicas especiales de investigación de mercado, como investigación de motivación y análisis de tendencias son utilizadas para medir la motivación del cliente. Este enfoque depende en gran parte de las ciencias del comportamiento, particularmente de la psicología, sociología y antropología. Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes, sin embargo, se debe revisar que las mismas estén lo más ajustadas posibles a la realidad del negocio, debido a que el pronóstico de venta suministra la base de gastos para elaborar los presupuestos de:

- a. Producción.
- b. Compras.
- c. Gastos de ventas.
- d. Gastos administrativos.

Así mismo, hay que recordar que el presupuesto de ventas sólo será de utilidad si se han definido previamente los objetivos, políticas y programas de actuación del área, que podría ser la Gerencia Comercial, y por tanto, se hablaría de un plan comercial.

Este presupuesto es el de mayor incertidumbre, ya que las ventas están condicionadas por el entorno que no es controlable y de difícil previsión, siendo por tanto necesario que se fortalezcan las variables internas y controlables por la empresa (estructura organizativa, capacitación y motivación del personal, inversiones, costos, entre otros) y se realice un estudio de la evolución más probable de las variables externas, definiendo acciones programadas y objetivos realistas y alcanzables.

La elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada mes o trimestre, conforme las necesidades de la y para un mejor seguimiento del mismo puede ser estructurado:

- a. Por línea de producto
- b. Por área de la empresa (cuando son distintos servicios)
- c. Por territorio
- d. Por cliente

En general, el presupuesto de ventas, ingresos y/o comercial resultará de multiplicar el objetivo de unidades de venta de cada producto por el precio unitario previsto. Sin embargo, en el caso de las empresas de producción de bienes o servicios no homogéneos que operan conforme la atención de pedidos de clientes, no es tan sencillo, ya que el presupuesto anual no podría ser definido en términos de unidades o servicios ya que no son comparables entre sí.

En este caso se puede elaborar el presupuesto en base a las unidades de capacidad disponible o planificada, multiplicando el número de unidades de capacidad objetivo por el precio unitario presupuestado al que se facturarán los servicios.

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>			
<b>PRODUCTO</b>	Unidades a vender	Precio	Ingreso
Punto fino	(500 000)	(10) =	5 000 000
Punto mediano	(800 000)	(12) =	+ 9 600 000
Punto grande	(400 000)	(16) =	6 400 000
		Total	21 000 000

## V. Presupuesto de producción

### (a). Identificación de costos

El objetivo del presupuesto de producción consiste en calcular el costo de las unidades de producción necesarias para atender tanto el plan de ventas como los objetivos de existencias finales. El nivel de existencias de producto terminado a lo largo del ejercicio y al final del mismo, ha de resultar de un equilibrio entre criterios comerciales y económicos – financieros.

Los criterios comerciales, pretenden satisfacer exigencias comerciales, como la estacionalidad en el comportamiento de las ventas, de forma que se asegure la disponibilidad suficiente de producto en función de la evolución prevista de la demanda. Mientras, que los económicos – financieros deben posibilitar la satisfacción de los objetivos comerciales, pero en equilibrio con criterios de optimización de los costos financieros y operativos asociados.

Por tanto, las decisiones sobre cantidad y valor de las existencias finales de productos semi terminados estarán condicionados por el volumen de actividad previsto, tomando también en cuenta las características del proceso de producción para inversiones.

En términos de unidades de producto terminado, el cálculo de las necesidades de producción vendrá determinado por:

$$\text{Producción} = \text{Ventas} + \text{Existencias Finales} - \text{Existencias Iniciales}$$

Una vez determinado el número de unidades a producir calcularemos el costo de esa producción por cada uno de los factores de costo incorporables al producto y que, tradicionalmente, se dividen en costo de materias primas, costo de mano de obra y costos generales de producción. Sin embargo, pueden existir otros factores de costos incorporables, como es el caso del consumo o renta de equipos cuando se identifican como costo directo del producto.

De las una de estos costo obtendremos el costo completo de producción, necesario tanto para la valoración del costo de las ventas como del costo de las existencias finales.

---

**PRESUPUESTO DE PRODUCCION**


---

**Unidades a vender**

	Punto fino	500 000
	Punto mediano	800 000
	Punto grande	400 000

**Inventario final deseado**

	Punto fino	175 000	<b>Total de producción</b>	Punto fino	675 000
	Punto mediano	420 000		Punto mediano	1 220 000
	Punto grande	105 000		Punto grande	505 000

**Inventario inicial**

	Punto fino	125 000	<b>Total a producir</b>	Punto fino	550 000
	Punto mediano	300 000		Punto mediano	920 000
	Punto grande	75 000		Punto grande	430 000

---

**Costos de materias primas y componentes**

Para la producción se requieren compras conforme se requieran, por tanto éstas vendrán determinadas de la siguiente forma:

$$\text{Compras} = \text{Consumos de producción} + \text{Variación existencias (Finales - Iniciales)}$$

Las unidades de consumo previsto en la producción se obtendrán multiplicando la cantidad de consumo de materiales por unidad de producto, por el número de productos a fabricar. Obtendremos por tanto, un presupuesto de costos de materia prima al multiplicar las unidades estimadas (en compra) por el costo unitario previsto.

### PRESUPUESTO DE USO DE MATERIAS PRIMAS

	Componente A kg	Componente B kg	Componente C kg
<b>Punto fino</b>	(550,000)(.001) 550	(550,000)(.002) 1100	(550,000)(.005) 2750
<b>Punto mediano</b>	(920,000)(.001) 920	(920,000)(.003) 2760	(920,000)(.005) 4600
<b>Punto grande</b>	(430,000)(.001) 430	(430,000)(.005) 2150	(430,000)(.005) 2150
<b>Total</b>	1900 kg	6010 kg	9500 kg

### PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES

#### Materia requerida

Componente A 1 900

Componente B 6 010

Componente C 9 500

#### Inventario final deseado

Componente A 900

Componente B 800

Componente C 700

#### Total de materia prima

Componente A 2 800

Componente B 6 810

Componente C 10 200

#### Inventario inicial

Componente A 1 050

Componente B 2 080

Componente C 998

#### Total a comprar

Componente A 1 750

Componente B 4 730

Componente C 9 202

### Costos de mano de obra directa (MOD)

Para la elaboración de un presupuesto de costos de MOD, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

Identificación de los recursos de MOD asignado a cada centro productivo

Agrupación del personal adscrito a cada centro por grupos de categorías funcionales, considerando criterios funcionales y no clasificación laboral

Cálculo del costo medio total por empleado dentro de cada categoría, incorporando todos los costos de personal asociados

Cálculo del coste por hora de cada categoría, una vez deducidas las horas de descanso, así como los porcentajes de ausencias aceptables

Definición de objetivos de ocupación a efectos de calcular el total de horas efectivas a incurrir en la producción planificada.

### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

PRODUCTO	UNIDADES	TIEMPO	HORAS	COSTO X HORA	TOTAL
Punto fino	(550 000)	(0.05) =	27 500	(20) =	550 000
Punto mediano	(920 000)	(0.03) =	27 600	(20) =	552 000
Punto grande	(430 000)	(0.06) =	25 800	(20) =	516 000
			80 900		\$1 618 000

### Costos generales de producción

Para una mejor planificación y control de resultados, es recomendable realizar una separación entre los costos de producción fijos y variables; para lo cual podemos considerar los siguientes lineamientos:

- La asignación de costos generales a productos debe realizarse de la forma más directa posible, aplicando el menor número de agrupaciones y posteriores reasignación de costos.
- Se deben buscar criterios que se apliquen mejor tanto a corto como largo plazo, conforme las estructuras de costos del negocio y su comportamiento.
- No asignar costos que no sean aplicables al producto

Por lo general los costos Fijos están asociados a los gastos financieros y administrativos; mientras que los Variables conllevan una variación conforme el nivel de producción estimado, incluye materia prima y mano de obra directa, entre otros.

## VI. Ejecutando el análisis de desviaciones presupuestarias

El análisis de desviaciones sobre el presupuesto es el proceso por el cual se pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado o previsto. Este análisis debería culminar con la identificación de las acciones correctoras correspondientes.

Así mismo, se identifica en qué medida cada acción repercute sobre el beneficio de la empresa. Las desviaciones que supongan un mayor beneficio real del previsto se identifican como favorables o positivas, mientras que las contrarias se definirán como desviaciones negativas o desfavorables.

Prácticamente, el análisis se realiza entre el beneficio real y el presupuestado, una vez que ya se ha elaborado el presupuesto y ha existido ejecución del mismo, por ejemplo, en el caso del ingresos evaluando cantidades y precios presupuestados vs el real, con la elaboración de un presupuesto flexible que incorpore la ejecución en las partidas y/o rubros declarados, podríamos identificar:

- a) Desviaciones producidas por diferencias entre el volumen de actividad previsto y el real
- b) Desviaciones producidas por variaciones entre los precios, costos, consumo de recursos y costo fijo previsto con los reales
- c) Desviación entre el beneficio previsto y el real, debido a las variaciones en a)

	Proyectado	Ejecutado	Desviación
Ventas	1,749,000.00	2,463,393.00	714,393.00
Costos de Venta:			
Materia Prima 1	907,550.00	1,273,643.00	
Materia Prima 2	233,000.00	321,000.00	
Total costos de venta	1,140,550.00	1,594,643.00	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>608,450.00</b>	<b>868,750.00</b>	260,300.00
Gastos de Operación:			
Sueldos y salarios	48,000.00	48,000.00	
Intereses	45,000.00	40,000.00	
Mano de Obra	65,000.00	66,000.00	
Abonos	102,700.00	189,000.00	
Depreciación	9,000.00	9,000.00	
Transporte	<u>37,000.00</u>	<u>49,000.00</u>	
Total Gastos de Operación	306,700.00	401,000.00	94,300.00
<b>Utilidad de operación</b>	<b>833,850.00</b>	<b>1,193,643.00</b>	359,793.00

## VII. Caso práctico

### (a). Guía de Elaboración de un presupuesto

#### I. OBJETIVOS

1. Definir y establecer el control necesario para asegurar el cumplimiento requerido en todas las fases de cada presupuesto que contribuya con el aprovechamiento de los recursos de la empresa.
2. Contar con una guía para la preparación, control y seguimiento presupuestario tanto para los ingresos como los egresos de la empresa.
3. Determinar de forma eficiente las necesidades de recursos financieros y operativos, para incluir en el presupuesto de la empresa.
4. Realizar la proyección anual de las ventas, de acuerdo al comportamiento histórico de las mismas.

#### II. POLÍTICAS

1. El Gerente General es responsable ante la Junta Directiva de la elaboración del presupuesto anual, quien a delegará en el Gerente Financiero y Gerente de Comercialización la planeación y elaboración oportuna del presupuesto anual de la empresa.
2. El presupuesto anual contendrá los siguientes componentes: Ventas, Ingresos, Gastos Administrativos, Salarios, Gastos Financieros y Gastos Operativos.
3. La Gerencia Financiera deberá llevar control de la ejecución presupuestaria, coordinándose con las demás gerencias y jefes de departamento, informando mensualmente a la Gerencia General mediante informe ejecutivo de Ejecución Presupuestaria por Gerencia y Área.
4. La Gerencia Financiera deberá preparar informes mensuales, semestrales y anuales de la ejecución presupuestaria por gerencias y áreas, el reporte debe contener información que identifique la partida presupuestaria original, ampliación o disminución y la ejecución o cumplimiento real de las metas, además se debe incluir la variación absoluta y porcentual, la que servirá como insumo para la preparación del informe ejecutivo a ser presentado a la Gerencia General.
5. Las cuentas del presupuesto de gastos e inversiones se cerrarán al 31 de diciembre de cada año, y con posterioridad a esta fecha no se podrán asumir compromisos ni devengarse gastos con cargo a las apropiaciones presupuestarias del ejercicio que se cierra.

6. Si el presupuesto requiere ser ajustado durante el periodo de ejecución, la Gerencia General solicitará a la Junta Directiva el cambio o modificación, presentando las justificaciones correspondientes.
7. Es facultad de la Junta Directiva, modificar total o parcialmente el presupuesto anual durante el periodo de ejecución.
8. Si existe alguna modificación o variación en el presupuesto anual, la Gerencia General a través de la Gerencia Financiera y Gerencia de Comercialización, la dará a conocer a las áreas involucradas en los cambios.

### III. PROCEDIMIENTOS

1. Durante el último trimestre del año que esté en curso el gerente general se reunirá con el gerente financiero, gerente de comercialización y los jefes de área (ventas y administración) para evaluar la ejecución del presupuesto actual y planificar la elaboración del nuevo presupuesto.
2. Los resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto del año que este finalizando servirá de base para la elaboración del presupuesto del próximo año.
3. El presupuesto debe ser alineado con el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual, el que debe incluir todas las metas de ventas, ingresos, gastos administrativos, gastos financieros, salarios y gastos operativos.
4. Es responsabilidad de los jefes de cada área la preparación de su presupuesto operativo, tanto de egresos / inversiones, como de ingresos / ventas, que servirá de base al presupuesto general de la empresa.
5. La contabilidad deberá facilitar la información financiera a las áreas, para efectos de la preparación del presupuesto anual.
6. El Gerente Financiero debe presupuestar las necesidades de recursos financieros para el nuevo año, destacando las necesidades de financiamiento y las fuentes disponibles en el mercado.
7. El presupuesto de cada gerencia debe ser discutido en el mes de noviembre con los jefes de departamento, una vez consensuado será presentado al gerente general en los primeros cinco días del mes de diciembre.
8. El Gerente General revisará el presupuesto con el Gerente Financiero y Gerente de Comercialización previo a su presentación ante la Junta Directiva en la segunda quincena del mes de diciembre de cada año.

9. La Junta Directiva en la última sesión del año aprobará el presupuesto presentado por la Gerencia General, quienes podrán modificar las cifras y metas presentadas.
10. El presupuesto aprobado será divulgado por la Gerencia General en la primera quincena de enero de cada año, a través de la Gerencia Financiera y Gerencia de Comercialización.
11. Mensualmente la Gerencia Financiera dará seguimiento a la ejecución presupuestaria, preparando en los primeros cinco días de cada mes los informes correspondientes para la gerencia general.
12. La contabilidad deberá preparar la información financiera para que la Gerencia Financiera pueda dar seguimiento a la ejecución presupuestaria mensual.
13. Se realizará reunión semestral para que el Gerente General presente a la Junta Directiva un informe sobre la ejecución presupuestaria, incluyendo las debidas explicaciones de variaciones existentes.

#### IV. PRESUPUESTO DEL SEMESTRE

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
Por venta de X						
Por venta de Y						
<b>Costos</b>						
Costos Fijos						
Costos Variables						
<b>Margen Bruto</b>						
<b>Gastos</b>						
Sueldos Ordinarios						
Prestaciones de Ley						
<i>Vacaciones</i>						
<i>Aguinaldo</i>						
<i>Indemnización</i>						
<i>INSS</i>						
<i>INATEC</i>						
Depreciaciones						
<b>Utilidad Operativa</b>						





**UNIDES**

Universidad para un mundo mejor

**CENTRO DE DOCUMENTACION  
E INFORMACION**