



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

PRESUPUESTOS

Héctor Rosas Inostroza
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - Chile



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

I. INTRODUCCIÓN



1.1.- Introducción

¿ Qué es?



Cuantificación de un Plan



Un presupuesto puede estar confeccionado en unidades monetarias, físicas o de tiempo.



1.2.- Presupuesto y Plan Estratégico



Al ser un presupuesto una cuantificación de un plan, establece el requisito de que dicho plan sea explícito, pues al ser implícito no es susceptible de ser cuantificado.

¿Cuál es la necesidad de cuantificar un plan?



Decisional

Dos razones



Control

OBJETIVOS DE LA PRESUPUESTACIÓN



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

¿Qué es un presupuesto?

Un plan detallado, expresado en términos cuantitativos, que especifica cómo adquiere y usa los recursos la organización durante un determinado periodo de tiempo.

¿Qué es un sistema de presupuestación?

Los procesos usados para desarrollar un proyecto

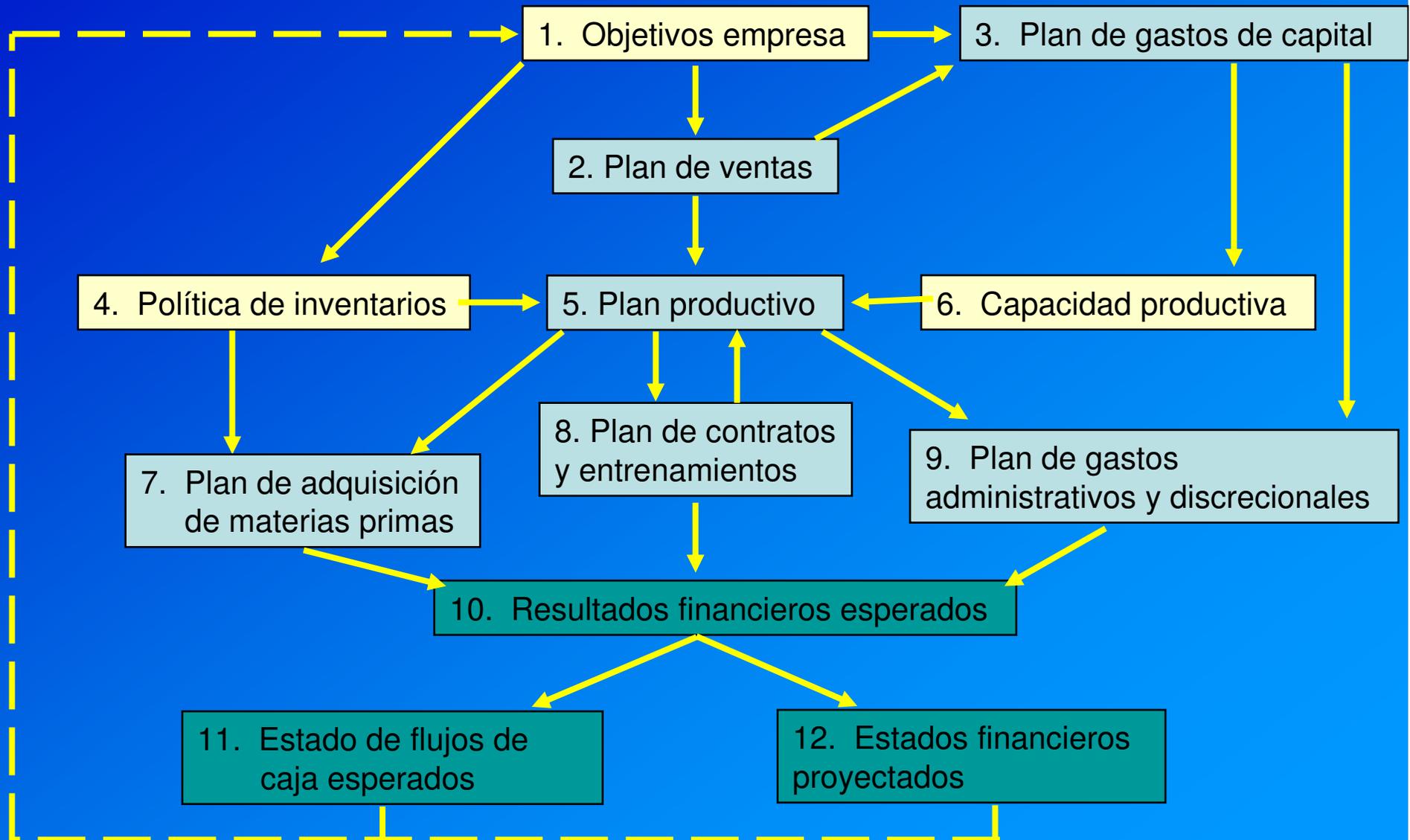


NUEVA DEFINICIÓN

Cuantificación de un plan estratégico con la finalidad de ser una herramienta informativa para la adopción de la decisión de su puesta en marcha y además, para servir de elemento base en el control del cumplimiento de dicho plan.



ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO





1.3.- Presupuesto y Riesgo Decisional



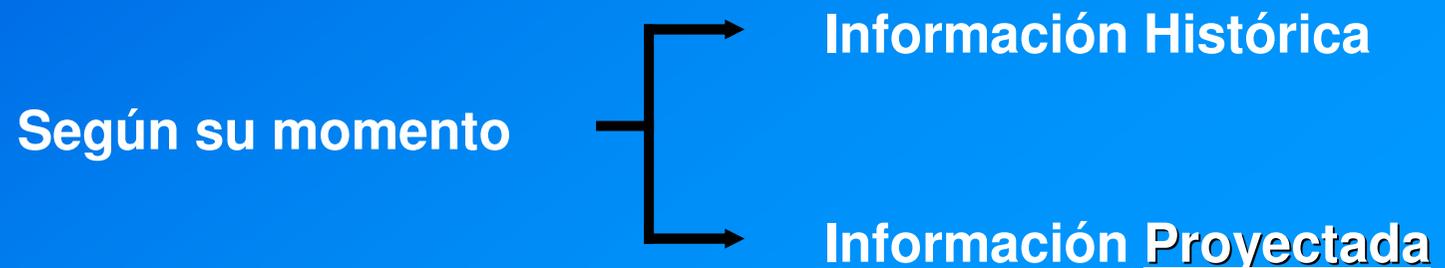
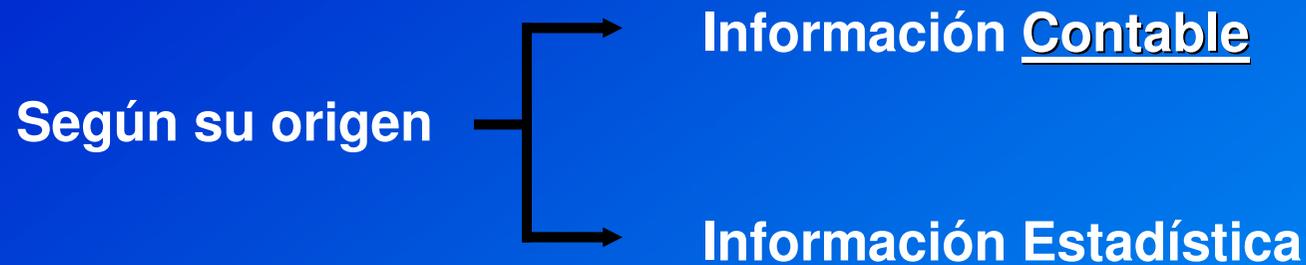
Como la información es incompleta, la parte que falta hay que deducirla o suponerla, con presencia necesariamente de elementos subjetivos



La parte de información que se carece y que, en consecuencia es necesario suponer, es la que se busca proporcionar con los presupuestos



¿Qué tipo de información se requiere para decidir?





1.4 Definición

Qué es un Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización*.

* Extraído de https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



1.4 Definición

La Función presupuestal proporciona idealmente:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna
- Capacidad de predecir desempeño
- Soporte de asignación de recursos
- Capacidad de controlar el desempeño real en curso
- Advertencias sobre desviaciones respecto de pronósticos
- Indicios anticipados sobre riesgos o oportunidades
- Capacidad para usar el desempeño pasado como guía



1.5.- Funciones de los Presupuestos*

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 presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

* Extraído de https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0401/245401/material_docente/previsualizar?id_material=13581



1.6.- Importancia de los Presupuestos*

1. Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

*Véase también en: https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



1.6.- Importancia de los Presupuestos

4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca*.
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción**.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas**.

•Extraído de https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0401/245401/material_docente/previsualizar?id_material=13581

•** *Véase también en: https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



1.7.- Importancia de los Presupuestos

7. 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*.
8. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto*.

*Véase también en: https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



1.8.- Objetivos de los Presupuestos*

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para logro del cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

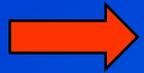
*IDEM



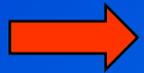
1.9.- Ventajas de los Presupuestos



1. Obliga a los miembros de la Organización a pensar en el futuro en forma ordenada y sistemática



2. Formaliza las responsabilidades de la planificación.



3. Suministra expectativas definidas acerca de los resultados de las decisiones .



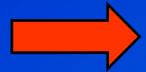
4. Permite juzgar la acción



1.9.- Ventajas de los Presupuestos



5. Ayuda a la coordinación



6. Ayuda a armonizar los objetivos particulares con
Los objetivos generales



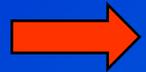
7. Facilita la comunicación interfuncional.



1.10.- Desventajas de los Presupuestos



1. Pueden coartar la acción
 - Es un medio y no un fin



2. Puede quedar obsoletos rápidamente ante turbulencias



3. Pueden fomentar la formación de parcelas internas en la organización y una mentalidad mezquina.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

TIPOS DE PRESUPUESTOS



2.1. Conceptos Previos

- Unidad de Medida
- Horizonte
- Valor del dinero en el tiempo
- Pérdida del poder adquisitivo
- Concepto de Flujo y de Resultado
- Correspondencia con resto de la Empresa



2.1. Tipos de Presupuestos*

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- 1) Según la flexibilidad
- 2) Según el período de tiempo que cubren
- 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa
- 4) Según el sector en el cual se utilicen.

*IDEM



2.2. Según la Flexibilidad

Rígidos, estáticos,
fijos o asignados



Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad*.

Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.)**.

Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público**.

*IDEM

**Véase también en: https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



2.2. Según la Flexibilidad

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 de la presupuestación moderna**.

Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos**.

*IDEM

**<http://www.monografias.com/trabajos44/presupuesto/presupuesto2.shtml>



2.3. Según el período de tiempo*

A corto plazo



Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo



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

* Disponible en

https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



2.4. Según el Campo de Aplicación en la Empresa

De operación o
económicos



Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas*.

Entre estos presupuestos se pueden destacar :



Presupuestos de Ventas*:

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

Presupuestos de Producción*:

Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

Presupuesto de Compras*

Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y costos.

*IDEM



Presupuesto de Costo-Producción*:

Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

Presupuesto de flujo de efectivo*:

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

Presupuesto Maestro*:

Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

*IDEM



2.4. Según el Campo de Aplicación en la Empresa*

Financieros



En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance.

Hay dos tipos:

- 1) el de Caja o Tesorería
- 2) el de Capital o erogaciones capitalizables

*IDEM



Presupuesto de Tesorería*

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar.

Se llama también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.

Presupuesto de Erogaciones Capitalizables*

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

*IDEM



2.5. Según el sector de la economía en el cual se utilizan*

Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado.

Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones

*IDEM



2.5. Según el sector de la economía en el cual se utilizan*

Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales.

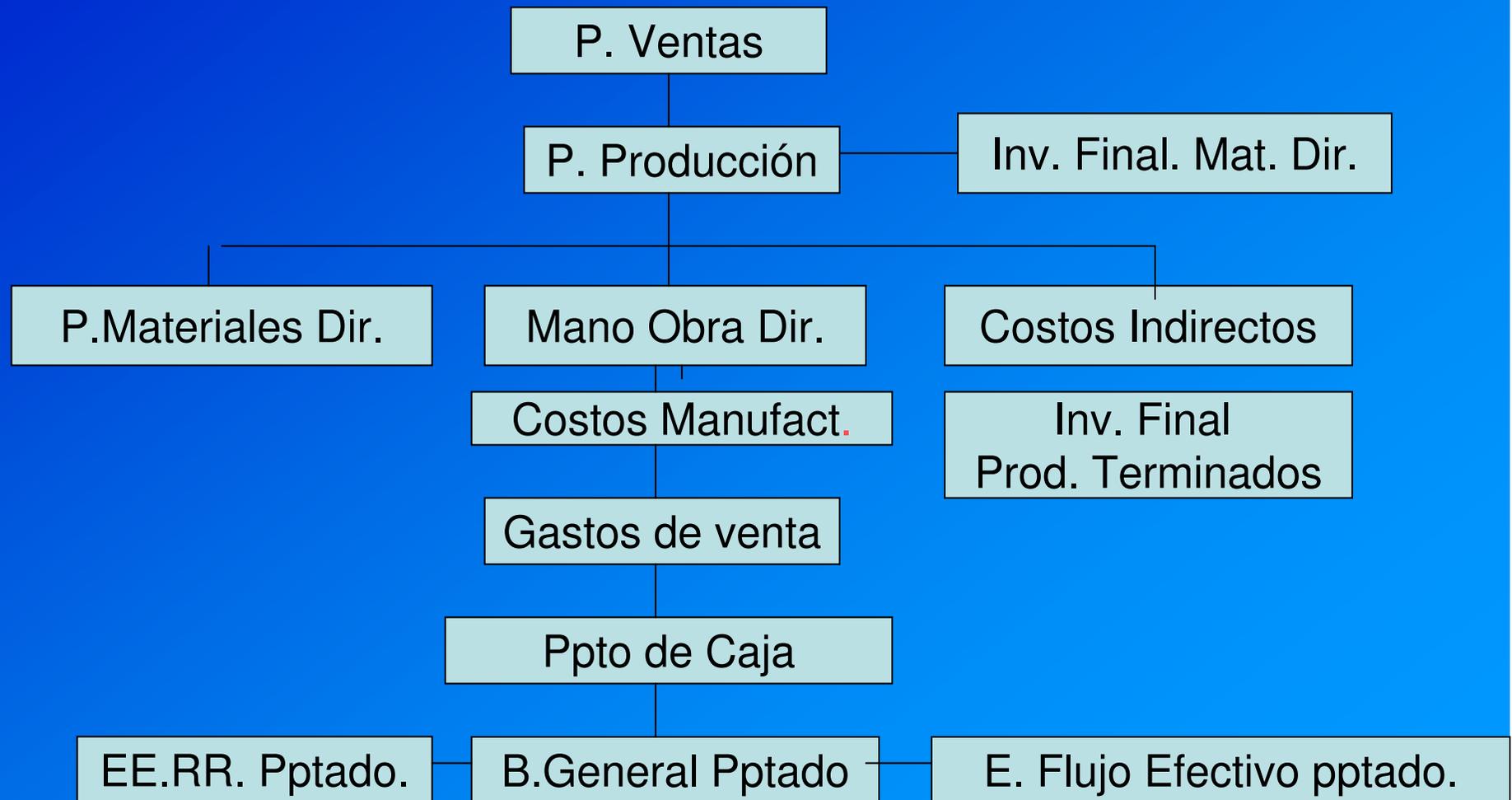
Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

*IDEM

PRESUPUESTO MAESTRO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO





PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

PRESUPUESTO DE VENTAS



PRESUPUESTO DE VENTAS

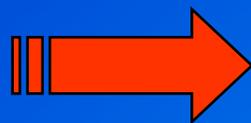
- Base PRONOSTICO DE VENTAS
 - Estimaciones de los vendedores
 - Correlación entre las ventas de la empresa y alguna variable económica:
 - PGB
 - Ventas Minoristas
 - Producción Industrial
 - Crecimiento Exportaciones
 - etc.
 - Otro (Gerencia, estudios de mercado, etc.)
- Información Necesaria:
 - Pronóstico de ventas (unidades)
 - Precio de venta por unidad



2.6. Presupuesto de Ventas



Constituye la base de cualquier sistema presupuestario y es el punto de partida de las operaciones de la empresa.



Establece el nivel de actividad al que deberá desarrollarse la tarea empresarial.

No es nada fácil el pronosticar las ventas futuras de la empresa, pero el conocimiento de los factores que influyen en las operaciones de ventas y sus interrelaciones ayudarán a estimar las probables ventas futuras*.

*Extraído de:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.5/152Estilos_planeacion_continuacion7.htm



2.6. Presupuesto de Ventas

Factores específicos de ventas

A) Factores de Ajuste

1. Efecto perjudicial durante el año anterior, ejemplo: abastecimiento deficiente, dificultades en el trámite para la obtención de permisos*.
2. Efecto saludable en el año anterior. Ejemplo: problemas que se le presentaron a la competencia* .

* <http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/base/pre.htm>



2.6. Presupuesto de Ventas*

Factores específicos de ventas

B) Factores de Cambio

1. En el Diseño del Producto
2. En el Volumen de Producción
3. En el Mercado
4. En los métodos de Ventas.
 - a) Precios
 - b) Modificaciones en las Garantías
 - c) Cambios en los canales de Distribución
 - d) Renumeración a los Vendedores

* IDEM



2.6. Presupuesto de Ventas

Factores Económicos Generales*

El segundo factor considerado importante en el presupuesto de ventas corresponde a las fuerzas económicas generales, es decir, el entorno económico en que vive la empresa.

Por ejemplo: El Banco Central emite mensualmente información relevante en su “Boletín Mensual”

- Sección I Indicadores monetarios, financieros
- Sección II Indicadores de la actividad industrial
- Sección III Índice de precios y salarios
- Sección IV Indicadores del sector externo.

*IDEM



2.6. Presupuesto de Ventas

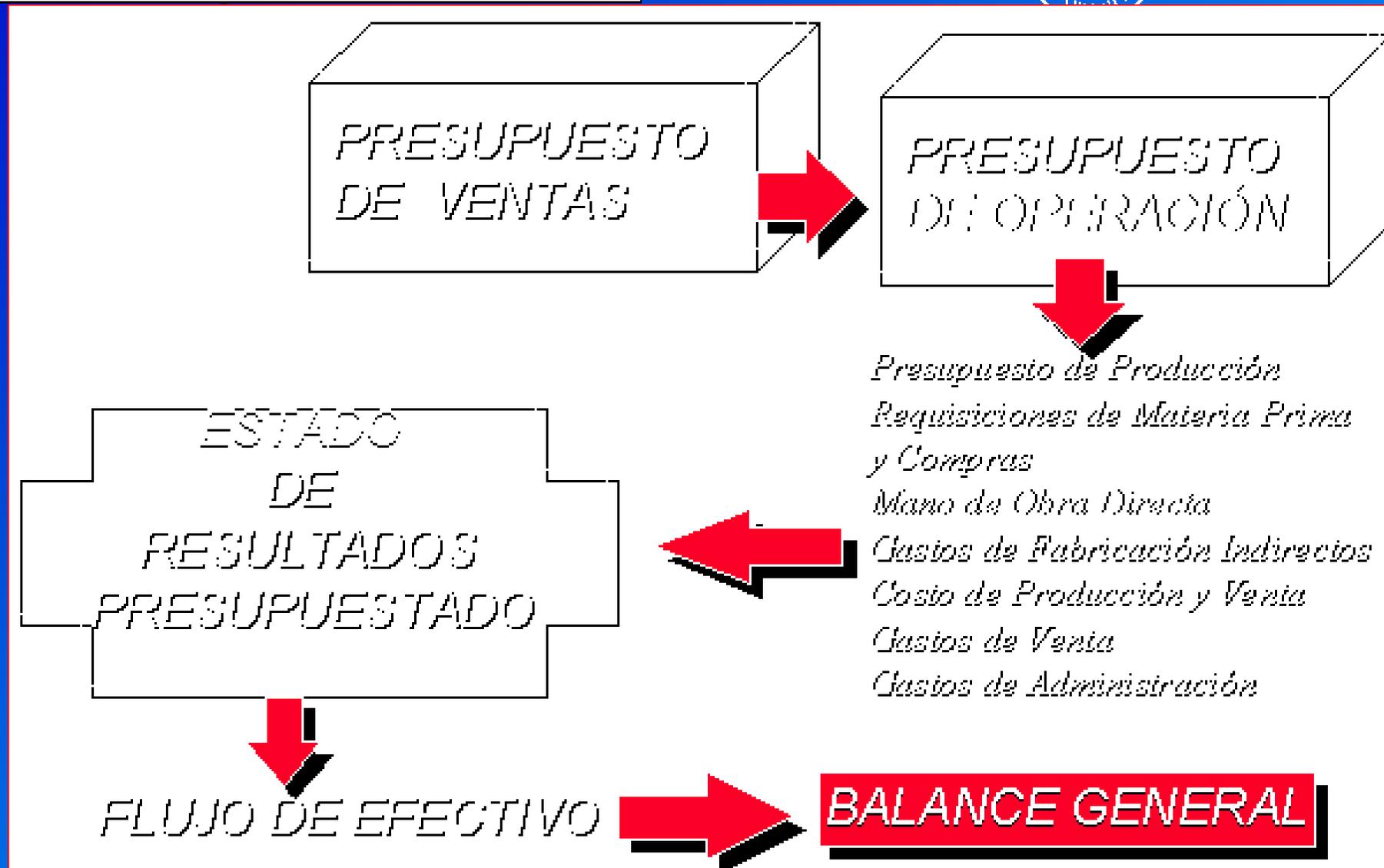
Métodos para determinar el presupuesto*

- 1.- Método basado en la opinión de los Directores (Subjetivo)
- 2.- Métodos basado en la opinión y experiencia obtenidas por la fuerza de ventas (Subjetivo)
- 3.- Método de Análisis Estadístico (Objetivo)

*IDEM



2.6. Presupuesto de Ventas*



*IDEM



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

Una vez establecido el presupuesto de ventas, se debe elaborar el plan de producción

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN



2.6. Presupuesto Operación

- Relacionado con:
 - Presupuesto de Ventas
 - Nivel de Inventario Deseado
- ¿Hay capacidad para producir las cantidades estimadas en el presupuesto de ventas?
- Consideraciones de eficiencia
 - Evitar grandes fluctuaciones de personal
 - Nivel eficiente de inventarios
 - Etc.



2.6. Presupuesto Operación*

Una vez establecido el presupuesto de ventas, se debe elaborar el plan de producción



*IDEM



2.6.1. Presupuesto de Necesidades de Materia Prima*

*Presupuesto de
Materia Prima
Requerida*



*Producción
Presupuestada por
Línea*

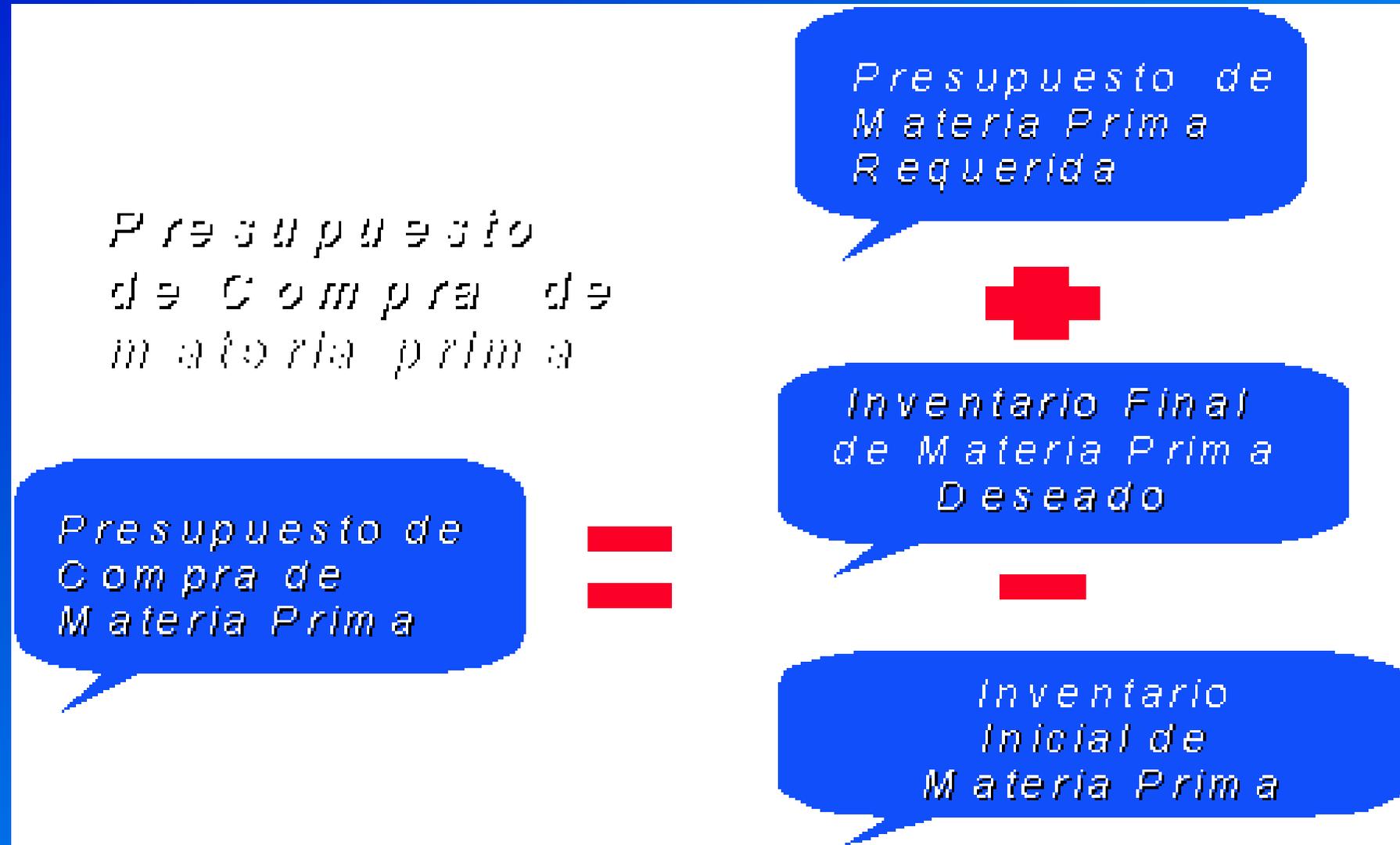
*Estándar de
Materia
Prima*

*IDEM



2.6.1. Presupuesto de Compras de Materia

Prima*





2.6.2 Presupuesto de Mano de Obra*

*Presupuesto de
Mano de
Obra*



*Presupuesto de
Producción
por Línea*

*Tasa Estándar
de Mano de Obra*

*IDEM



2.6.3 Presupuesto de Gastos de Fabricación

*Presupuesto de
Gastos de
Fabricación*



*Presupuesto de
Producción
por Línea*

*Tasa Estándar
de Gastos de
Fabricación.*



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

PRESUPUESTO DE COBRANZAS



2.7 .1 Introducción

Presupuesto típicamente de flujos, pues planifica la entrada de tesorería de las Ventas efectuadas por la empresa

Antecedentes a considerar:

1. La definición de la Política de Crédito
2. Saldo inicial de cuentas por cobrar
3. El presupuesto de ventas
4. El impuesto al valor agregado
5. Deudores incobrables
6. Plazos Reales

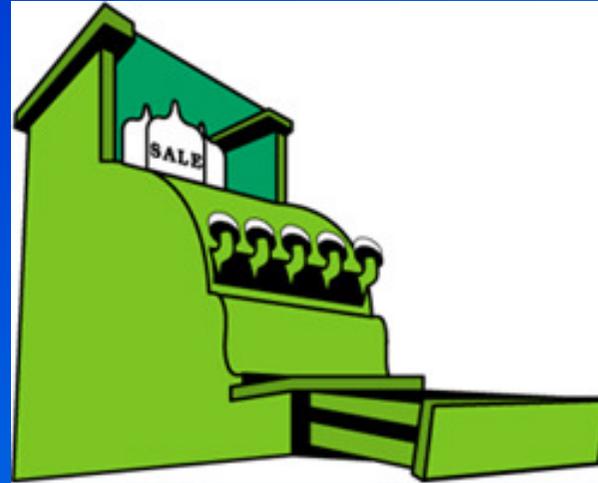


2.7 .2 Pasos a Seguir

1. Fijar plazos reales de cobro
 - a. Determinar políticas de crédito de la compañía
 - b. Contrastarlas con el comportamiento histórico de los deudores en el último período
 - c. Investigar si hay condiciones externas o internas que aconsejarían cambiar dichas políticas.
2. Tener el antecedente del saldo de cuentas por cobrar
3. Tener el antecedente del Presupuesto de Ventas y Ajustarlo
4. Distribuir la venta ajustada por vencimientos.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



EL FLUJO DE CAJA



EL FLUJO DE CAJA

I.- Generalidades*

- ✓ Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar.
- ✓ Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones.
- ✓ Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.

* Extraído de https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0401/253601/material_docente/objeto/23832



EL FLUJO DE CAJA

Los principales propósitos del presupuesto de Caja son:

- ✓ Determinar la probable posición de caja al final de cada período.
- ✓ Identificar excedentes o déficit de efectivo por períodos.
- ✓ Establecer la necesidad de financiamiento y la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión
- ✓ Coordinar el efectivo con:
 1. El total del Capital de Trabajo
 2. Ingresos por ventas
 3. Los Gastos,
 4. Las Inversiones
 5. Los Pasivos



EL FLUJO DE CAJA

Los principales propósitos del presupuesto de Caja son:

- ✓ Establecer una base sólida para vigilancia continua de la posición de caja
- ✓ Se puede preparar con la periodicidad que se requiera



EL FLUJO DE CAJA

II.- Calendarización

- ✓ Siendo el presupuesto de caja una síntesis de todo el proceso Presupuestario, se hace necesario LISTAR los pasos a seguir.
- ✓ Este proceso se puede seguir simplemente un método de Cronograma ordenado, asignando tiempos y responsabilidades.
 - Los métodos más usados son Gantt y Pert.



EL FLUJO DE CAJA

III.- Antecedentes para elaborar Presupuesto de Caja

1. Saldo Final de Tesorería del último período.
2. Presupuesto de Cobranzas.
3. Presupuesto de pagos a Proveedores
4. Presupuesto de Gastos desde el punto de vista del flujo. Incluyendo remuneraciones.
5. Presupuesto de pago de Prestamos y Acreedores.
6. Política de Dividendos o Retiros de Socios
7. Información sobre Ingresos No Operacionales
8. Información sobre desembolsos no programados atípicos



EL FLUJO DE CAJA

IV.- Procedimiento*

1. Recopilación de todos los presupuestos de flujos
2. Verificación de los presupuestos que se encuentren confeccionados sobre las mismas bases de división del tiempo que se desea aplicar al Presupuesto de caja.
3. Separación entre los presupuestos de Flujos de Entrada y los de Salida
4. Obtención del saldo histórico de disponible referido al comienzo del período presupuestario.

*Disponible en:

https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0410/241901/material_docente/previsualizar?id_material=15280



EL FLUJO DE CAJA

IV.- Procedimiento

5. Preparación del Presupuesto de Entradas, en este caso se toma como antecedentes,:

- Saldo Inicial de Caja
- Entradas por Cobranzas
- Entradas No Operacionales, etc.

Asignándolas en los períodos de tiempo que corresponden

6. Preparación del Presupuesto de desembolsos, en este caso se toman los antecedentes de:

- Presupuesto Pago de Proveedores
- Presupuesto Pago de IVA y PPM
- Presupuesto de Gastos
- Presupuesto pago acreedores e Instituciones Financieras
- Presupuesto de Retiros y Dividendos.

EL FLUJO DE CAJA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

IV.- Procedimiento

7. Aplicación de la política de saldos Iniciales para cada período.
8. Determinación del déficit o superávit de cada período, mediante la siguiente pauta:



EL FLUJO DE CAJA

Primer Período

Más: Saldo Inicial Histórico
Total de Entradas del Periodo

Menos: Total Desembolsos del período

Menos: Saldo Inicial Período siguiente según política definida

Superávit o Déficit del Período



EL FLUJO DE CAJA

Segundo Período y Siguietes

Saldo Inicial del período según Política

Más: Total de Entradas del Periodo

Menos: Total Desembolsos del período

Menos: Saldo Inicial Período siguiente según política definida

Superávit o Déficit del Período



EL FLUJO DE CAJA

Ejercicio

El director de Finanzas de la Compañía CGP S.A. Se encontraba Abocado a la preparación del Presupuesto de Caja para los meses de Octubre a Diciembre de la empresa.

Antecedentes:

1. El presupuesto de Ventas presentado por el gerente Comercial Era el Siguiente:

Octubre	\$ 100.000.000
Noviembre	\$ 150.000.000
Diciembre	\$ 120.000.000



EL FLUJO DE CAJA

- 2.- La tasa del IVA era del 18%
- 3.- Todas las ventas se hacían exclusivamente al contado y no tenían documentos protestados de clientes.
- 4.- El costo de venta correspondía en promedio al 70% de ventas
- 5.- Los pagos a proveedores se hacían en el mismo mes en que se Compraban
- 6.- La compañía tenía una política de no mantener inventarios Finales.
- 7.- El saldo de efectivo al 30/09 se estimaba en \$ 50.000.000, había además que pagar al 13 de Octubre IVA por \$ 7.000.000



EL FLUJO DE CAJA

8.- Los Gastos Presupuestados son:

Octubre	54.300.000
Noviembre	47.800.000
Diciembre	53.700.000

9.- No había ninguna política definida respecto del saldo a mantener en Caja

10.- En el presupuesto de pagos a Acreedores e Instituciones Financieras solamente aparecía en el mes de octubre la amortización de la última cuota de un préstamo del Banco por \$ 18.000.000

11.- Se esperaba pagar dividendos por \$ 6.000.000 en Noviembre

12.- Había además ingresos no operacionales por arriendo y varios Mensuales por \$ 2.400.000