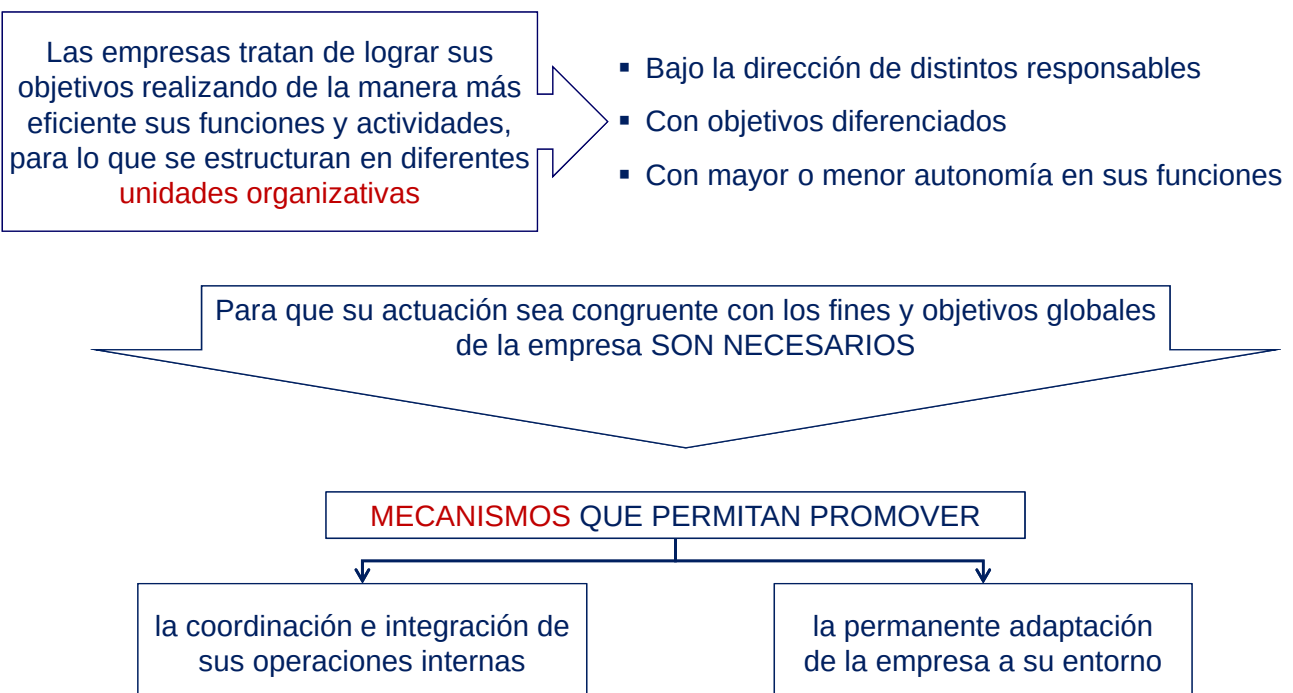


TEMA 11

EL PROCESO PRESUPUESTARIO

1

11.1. INTRODUCCIÓN



2

Esos **mecanismos** que permiten la coordinación e integración de las operaciones internas de las distintas unidades organizativas que componen la empresa conforman

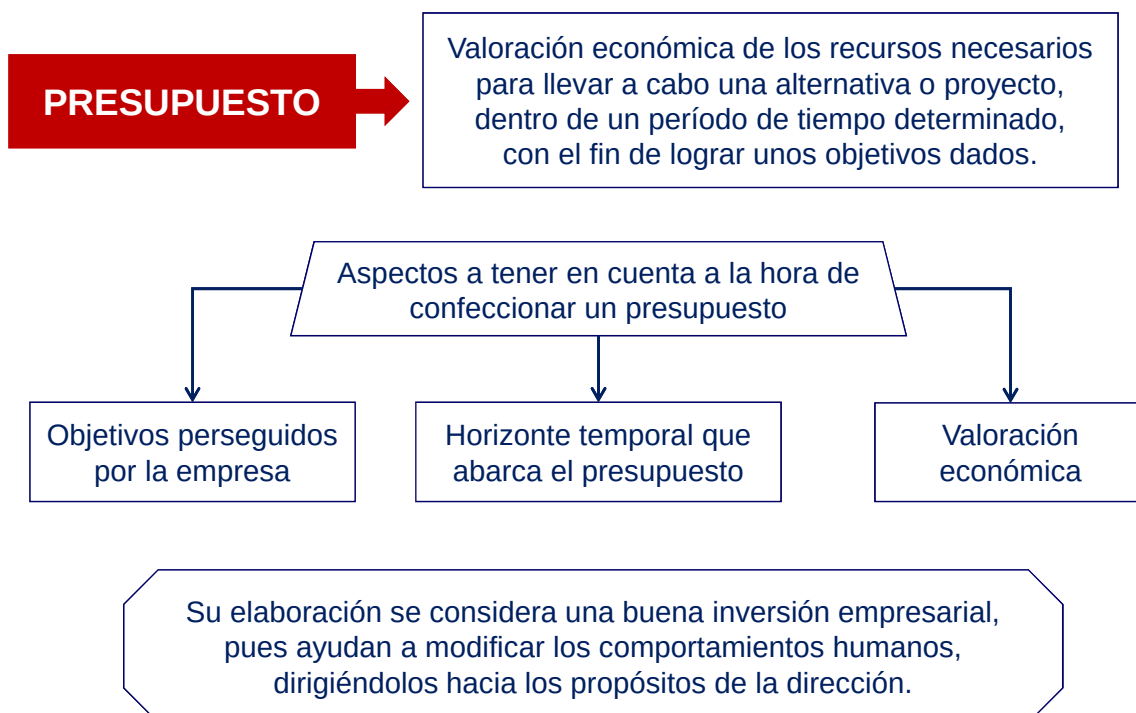
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA

LOS PRESUPUESTOS Y COSTES ESTÁNDARES

Principales herramientas empleadas por la Contabilidad de Gestión para ofrecer información útil a los procesos de planificación y control

3

11.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN



4

Como herramienta de gestión
cumplen una doble función

PLANIFICACIÓN

Proceso a través del cual la dirección establece los objetivos de la empresa y desarrolla la forma de alcanzarlos.

La presupuestación consiste en relacionar los objetivos con los recursos disponibles para alcanzarlos en un período de tiempo determinado.

CONTROL

Proceso de determinar si los objetivos están siendo alcanzados.

En caso de que no se estén logrando los objetivos, ¿Qué cambios deben realizarse para alcanzar los objetivos propuestos?

Lleva implícita la evaluación de la gestión.

El control presupuestario, al comparar los resultados presupuestados con los reales, es un medio fundamental para desarrollar la función de control

5

ETAPAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL



6

En el esquema anterior se puede apreciar, claramente, como las tres últimas etapas del proceso de planificación y control, corresponden al proceso presupuestario comprendiendo:

LA PRESUPUESTACIÓN O PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Abarca todo el proceso conducente al establecimiento de los presupuestos de la entidad.

EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Desarrollo de un proceso continuo de comparación entre realizaciones y estimaciones contenidas en los presupuestos, tomando las medidas oportunas cuando así lo requieran las diferencias que se produzcan.

7

RAZONES PARA REALIZAR PRESUPUESTOS

→ Planificación de las operaciones anuales.

Obligan a la dirección a fijar objetivos ya que, el objetivo a cumplir es el punto de partida del presupuesto

→ Coordinar las actividades de las diversas áreas de la organización y asegurar que existe armonía entre las partes.

Obligan a la dirección a integrar sus objetivos con las condiciones en las que previsiblemente se encontrará la empresa en el futuro.

Proporcionan normas de comportamiento.

→ Comunicar los planes a los responsables de los centros gestores.

Sirve como medio de comunicación a toda la organización de los objetivos de la empresa y del papel que cada uno cumple dentro de esos objetivos.

→ Motivar para alcanzar los objetivos.

→ Controlar las actividades.

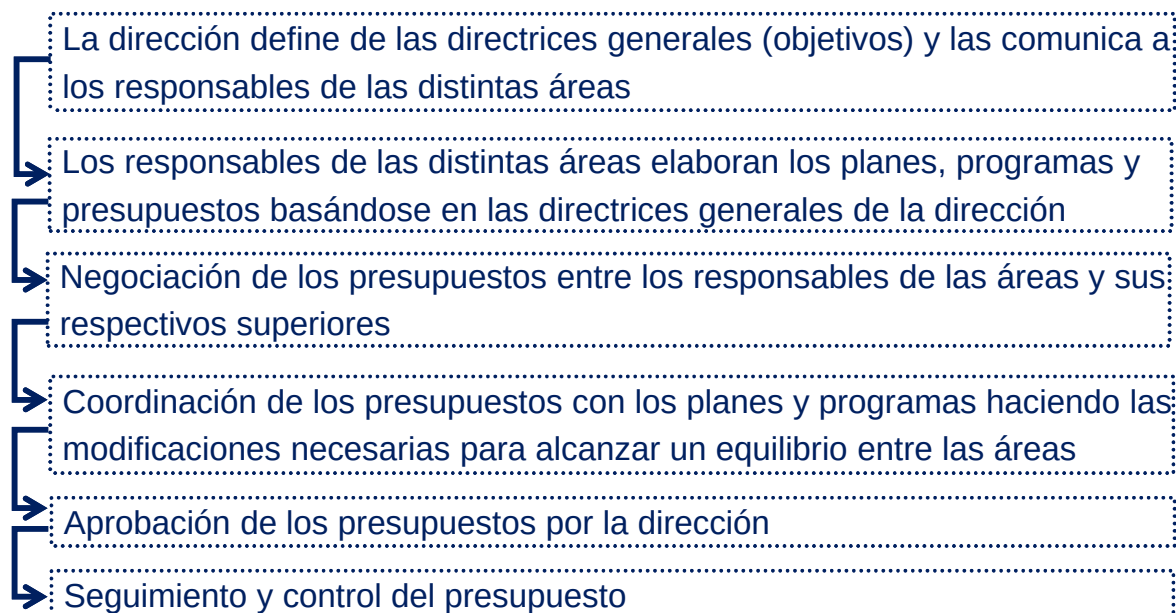
→ Evaluar la gestión de los gestores.

8

11.3. EL PROCESO PRESUPUESTARIO. ETAPAS

El proceso de elaboración del presupuesto varía mucho en función del tipo de organización de que se trate (modelo de dirección, objetivos, estructura de la competencia, etc.)

No obstante, se pueden distinguir una serie de etapas que, con independencia de su adecuación a las especiales características de cada organización conforman el proceso presupuestario.



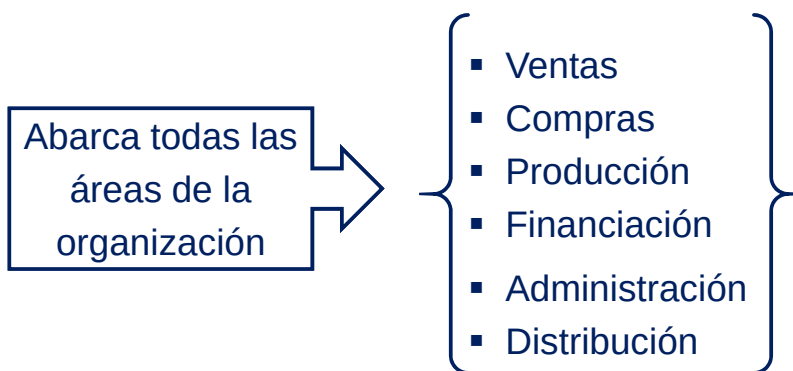
9

11.4. CLASES DE PRESUPUESTOS

EN FUNCIÓN DE SU CONTENIDO	➔ Presupuesto Maestro ↳ abarca todas las áreas de la empresa. ➔ Presupuestos Operativos o de Explotación ↳ relativos a un área concreta ➔ Presupuestos de Inversiones o de Capital ↳ cuantifican las necesidades en bienes de capital ➔ Estados Globales Previsionales
SEGÚN LA TÉCNICA DE ELABORACIÓN EMPLEADA	➔ Presupuestos incrementales ➔ Presupuestos por programas (PPBS) ➔ Presupuestos en base cero (ZBS) ➔ Presupuestos por actividades (ABS)
SEGÚN CONSIDEREN LOS CAMBIOS DE ACTIVIDAD	➔ Presupuestos Fijos, Rígidos o Estáticos ↳ No se modifican, si varía la producción prevista ➔ Presupuestos Flexibles ↳ Se ajustan al volumen de producción real

10

EL PRESUPUESTO MAESTRO



Por tanto, recogerá los objetivos de todas las subunidades de una organización constituyendo la culminación de una serie de decisiones que se producen como resultado del estudio cuidadoso del futuro de la entidad

11

PASOS PARA CONFECCIONAR EL PRESUPUESTO MAESTRO

- ▶ Definición y estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto de los mismos.
- ▶ Elaboración de un conjunto de presupuestos intermedios o parciales que se pueden agrupar en:
 - 📄 Presupuestos operativos, corrientes o de explotación
 - 📄 Presupuestos de inversiones
- ▶ Confección de los estados financieros previsionales

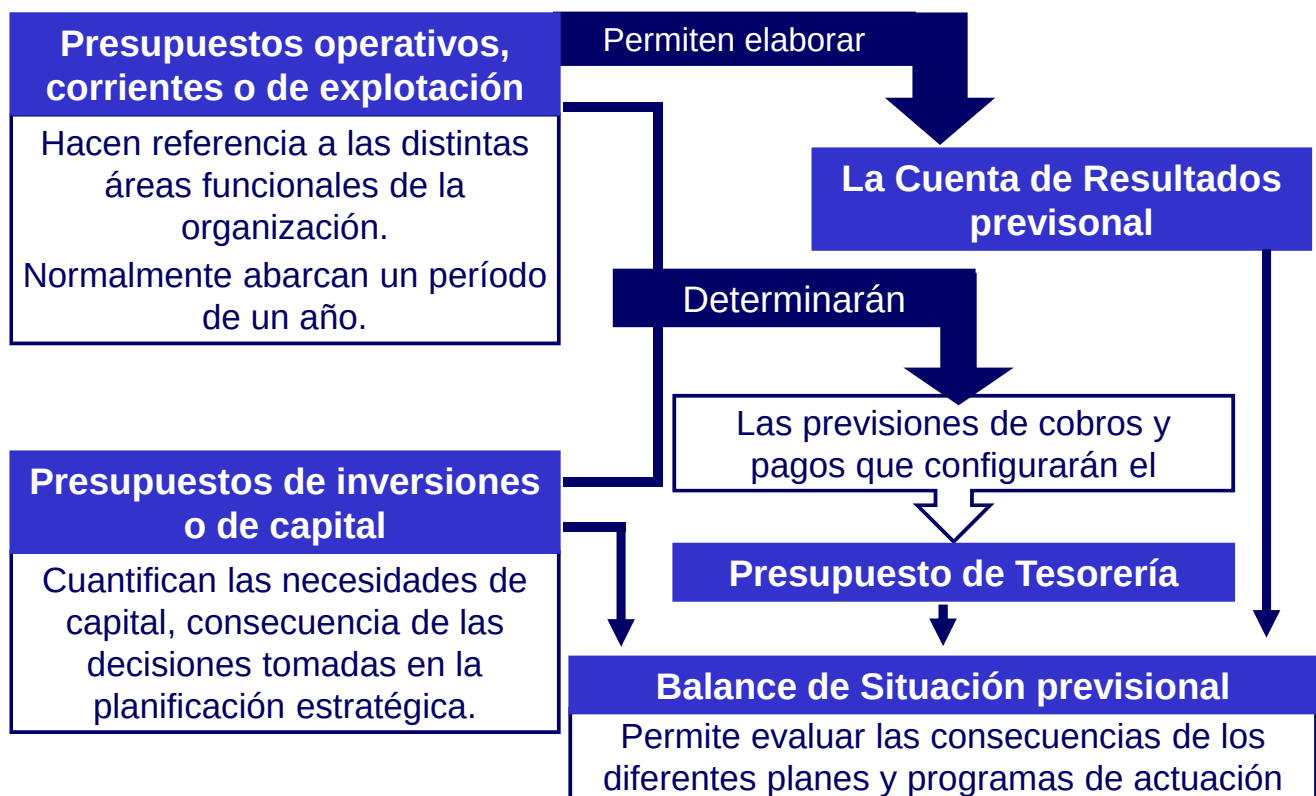
12

EL PRESUPUESTO MAESTRO



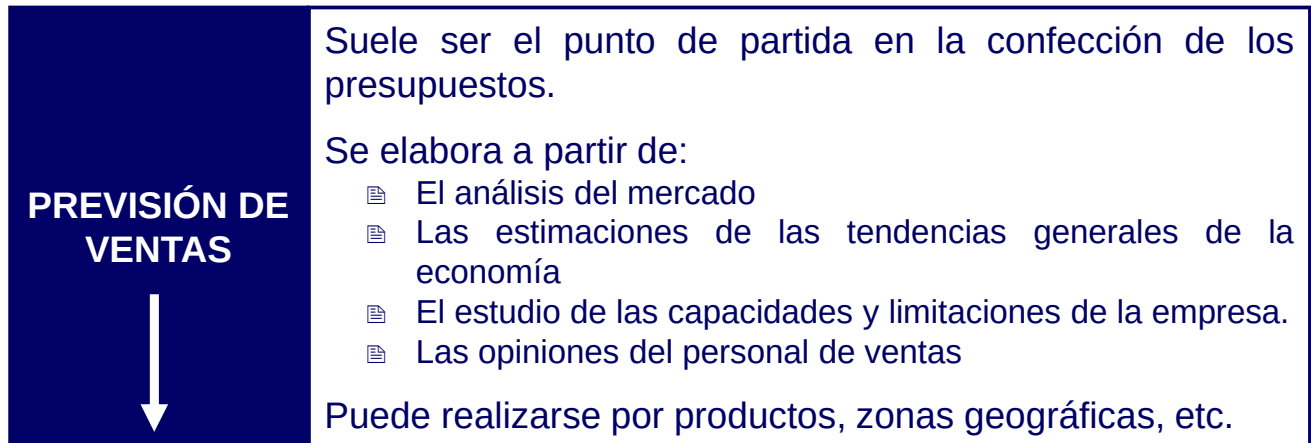
13

EL PRESUPUESTO MAESTRO



14

LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS



“número de unidades que se espera vender en un determinado período”

↓

Su valoración económica a los precios de venta fijados constituye el

→ **PRESUPUESTO DE LA CIFRA DE VENTAS**

15

LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS



16

LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES

Valoración, a los precios de compra previstos, de las unidades de material que es preciso comprar para obtener la producción prevista

Las unidades de material que es preciso comprar se determinan a partir de:

- ➔ El consumo de materiales necesario para cumplir el programa de producción.
*Consumo de materiales = Producción * Uds. de material necesarias por ud. de producto*

- ➔ El nivel de stocks previsto.

Compras de material necesarias = Consumo de materiales + Ef – Ei

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Determina:

- ➔ El consumo de tiempo necesario para cumplir el programa de producción
- ➔ Los costes derivados de dicho consumo.

17

LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS

PRESUPUESTO DE COSTES INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN

- Se presupuestan por: concepto y centro de actividad.
- Conviene clasificarlos en fijos y variables según su comportamiento con respecto al volumen de actividad.
- El volumen de actividad del centro se estima en función del programa de producción.
- Se imputan a los productos utilizando una tasa de asignación predeterminada.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

- Contiene los “costes del período” desglosados por funciones y conceptos.
- El desglose debe realizarse en función de la dimensión y complejidad de la organización que dependiendo de cómo sea ésta puede dar lugar a los siguientes presupuestos:
 - ➔ Presupuesto de gastos de distribución
 - ➔ Presupuesto de publicidad
 - ➔ Presupuesto de I+D
 - ➔ Presupuesto de administración

↑

Con el fin de evaluar la gestión de los responsables, en ambos presupuestos conviene diferenciar entre conceptos controlables y no controlables

18

EL PRESUPUESTO RÍGIDO, ESTÁTICO O FIJO

CUANDO LAS ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS,
realizadas en función de un volumen de actividad esperado,
PERMANECEN INVARIABLES

PRESUPUESTO RÍGIDO, ESTÁTICO O FIJO

INCONVENIENTES

Cuando se producen cambios en el nivel de actividad previsto, no permite llevar a cabo una evaluación adecuada de la actuación de los responsables de las áreas.

No ofrece información adecuada para la dirección, al no permitir explicar las causas de las diferencias entre los datos del presupuesto y los reales.

19

11.5. EL PRESUPUESTO FLEXIBLE

PRESUPUESTO FLEXIBLE

Permite efectuar ajustes en los presupuestos fijados para un período cuando se producen cambios de nivel de actividad.

ES EL PRESUPUESTO QUE SE CALCULA PARA
DIFERENTES NIVELES DE ACTIVIDAD

20

EL PRESUPUESTO FLEXIBLE

“El comportamiento de los costes depende, fundamentalmente, de la capacidad utilizada (volumen o rango de actividad)”



Premisa de la que parte el
PRESUPUESTO FLEXIBLE



Que se basa en el conocimiento de cómo se comportarán los costes e ingresos a través de diferentes niveles de actividad.

21

PASOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO FLEXIBLE

- Seleccionar un índice de actividad y la escala relevante de la misma.
- Clasificar los elementos del coste en fijos y variables.
- Preparar un presupuesto para distintos niveles de actividad, dentro de la escala relevante.

Dado que los costes fijos no suelen variar a corto plazo ante cambios en el nivel de actividad.

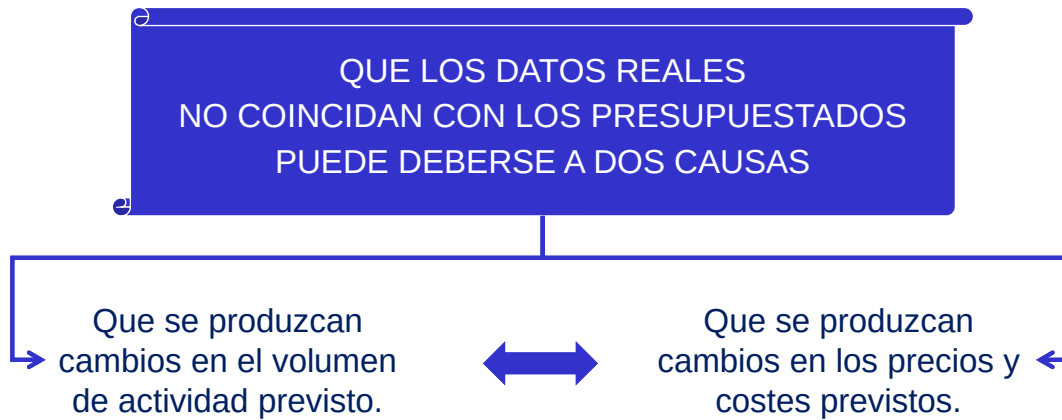


El presupuesto flexible tendrá dos partes:

- un presupuesto fijo
 - ↳ Relativo a los CF
- un presupuesto “flexible”
 - ↳ Relativo a los CV

22

OFRECE INFORMACIÓN ÚTIL A LA DIRECCIÓN
ya que al calcular el presupuesto para distintos niveles de actividad
PERMITE CONOCER LAS CAUSAS DE LAS DIFERENCIAS
que se producen entre los datos reales y los presupuestados.



23

**VARIACIÓN EN EL
VOLUMEN DE
VENTAS**



La diferencia entre los importes del presupuesto flexible para la actividad real y los datos del presupuesto estático.



Las desviaciones son consecuencia de la mayor o menor eficacia alcanzada en los objetivos de ventas.

**VARIACIÓN EN
PRESUPUESTO
FLEXIBLE**



La diferencia entre los importes reales y el presupuesto flexible para la actividad real



Las desviaciones serán consecuencia de la mayor o menor eficacia alcanzada en la utilización de los recursos de que dispone la empresa.

24