

TEMA 9.
PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

**9.1. CONCEPTO, FUNCIONES Y TIPOLOGÍA DE
PRESUPUESTOS.**

9.2. EL PROCESO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.3. PRESUPUESTOS FLEXIBLES

9.4. PRESUPUESTO BASE CERO

La planificación en las organizaciones

- **PLANIFICACION**, se articula mediante:
 - Programas – desarrollo de una serie de actividades para cumplir los objetivos previstos-
 - **Presupuestos – formatos financieros-**
 - Políticas – criterios de actuación -
 - Procedimientos -conjunto de normas para aspectos concretos-
 - Reglas – órdenes concretas que evitan discrecionalidad-
 - Decisiones –elección entre alternativas-
- Control

CONCEPTO, FUNCIÓN Y PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO

CONCEPTO

Un “**presupuesto**” es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores financieros.

- Debe referirse a un determinado periodo y bajo las condiciones previstas.
- Es un instrumento de gestión que contribuye a conseguir los objetivos de la empresa.
- Contiene la asignación de objetivos y responsabilidades.
- Está condicionado por el plan estratégico.

CONCEPTO, FUNCIÓN Y PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO

FUNCIONES

- Control financiero de la empresa mediante el desglose cuantitativo de los diferentes objetivos.
- Verificación de logros en base a la comparación de resultados con los valores propuestos.
- Descripción útil de las desviaciones que posibiliten el análisis y propuestas de medidas correctoras.

CONCEPTO, FUNCIÓN Y PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO

PROPOSITOS DEL PRESUPUESTO

- 1. Planear las actividades a desarrollar por la organización en un periodo de tiempo.**
- 2. Coordinar e integrar las actividades de la empresa.**
- 3. Medir cuantitativamente y cualitativamente los resultados fijando responsabilidades.**
- 4. Mecanismo de control.**
- 5. Vehículo de comunicación.**
- 6. Elemento motivacional.**

CLASIFICACIONES DE PRESUPUESTOS

⊙ En función del tipo de control:

- ⊙ ➤ Presupuestos evaluatorios (objetivos / resultados)
- ⊙ ➤ Presupuestos limitativos (establecen límites)

⊙ En función de la técnica de elaboración:

- ⊙ ➤ Presupuestos incrementales (funcionales, o departamentales)
- ⊙ ➤ Presupuestos base cero
- ⊙ ➤ Por actividades / programas

⊙ En función de la adaptación al nivel de actividad:

- ⊙ ➤ Presupuestos rígidos
- ⊙ ➤ Presupuestos flexibles

CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS

⊙ En función del tipo de naturaleza de las actividades que incluyen:

- ⊙ Presupuestos de explotación u operaciones
- ⊙ Presupuestos de inversiones
- ⊙ Capital o presupuestos financieros
 - ⊙ (el de explotación y el de inversiones se integran luego en el pto. Económico)

⊙ En función de las relaciones de prelación que existen entre ellos:

- ⊙ Presupuestos determinantes
- ⊙ Presupuestos resultantes

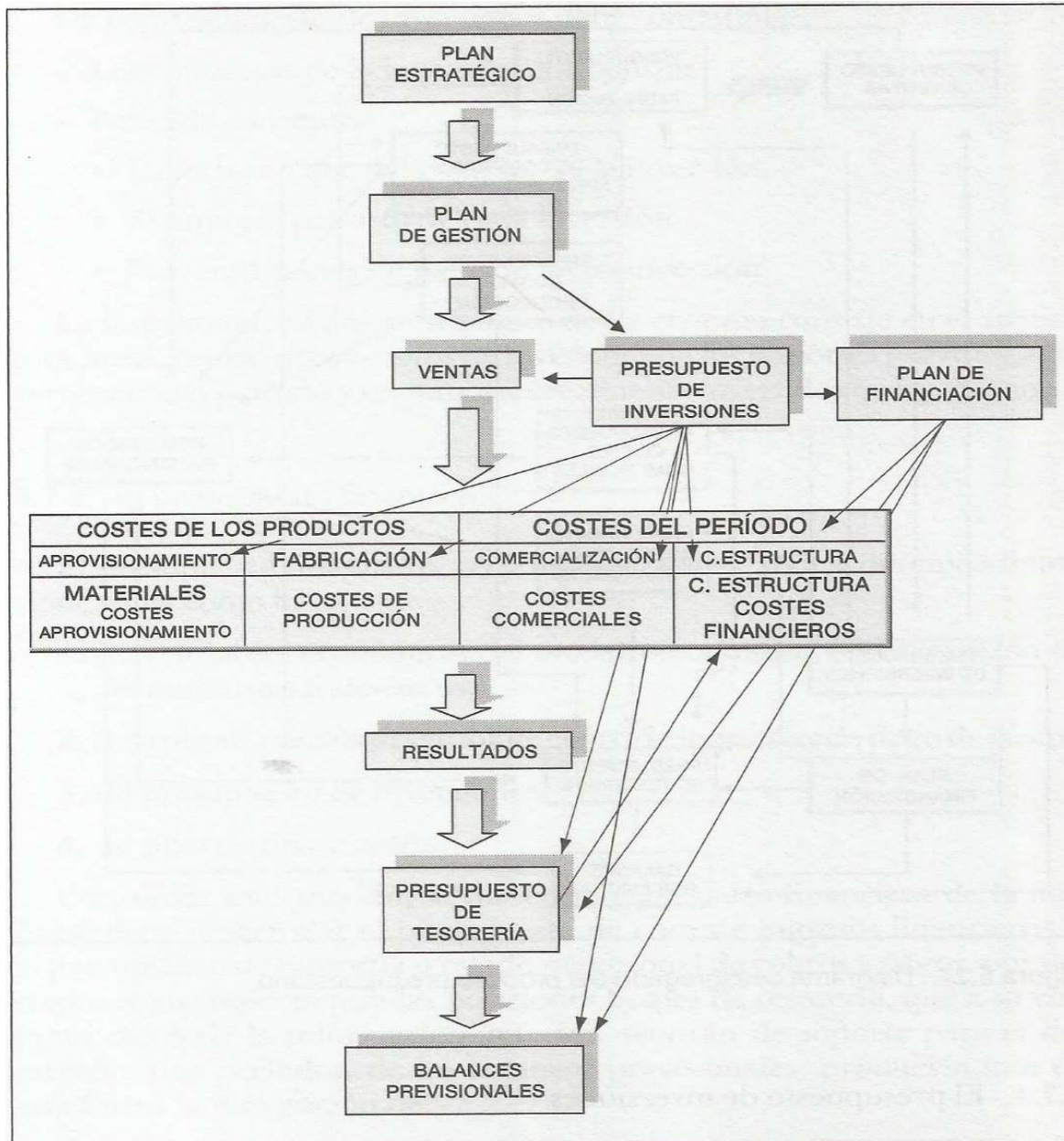
TEMA 5.
PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.1. CONCEPTO, FUNCIONES Y TIPOLOGÍA DE PRESUPUESTOS.

9.2. EL PROCESO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.3. PRESUPUESTOS RIGIDO Y FLEXIBLES

9.4. PRESUPUESTO BASE CERO



PROCESO PRESUPUESTARIO

Fuente: Serra, Vercher y Zamorano (2005:187)

EL PROCESO PRESUPUESTARIO

Tiene como fin reflejar cuantitativamente los objetivos fijados por la empresa a corto plazo sin perder la perspectiva del largo plazo.

Los requisitos (previos) más importantes de un proceso presupuestario son:

☞ Que la empresa posea una estructura organizativa clara y coherente, que facilitará una asignación adecuada del presupuesto.

- ☞ Estructura funcional por centros de responsabilidad y de procesos
- ☞ Sistema de asignación de costes
- ☞ Sistema de evaluación de resultados
- ☞ Sistema de información.

D.P.O.

☞ Motivación y comportamiento del factor humano en la etapa de planificación.

EL PROCESO PRESUPUESTARIO

Etapas del proceso presupuestario:

- 1.- Comunicación de directrices y objetivos generales.
- 2.- Distribución del manual de presupuestación a los responsables de área.
- 3.- Preparación de los presupuestos económicos por áreas.
Cuantificar todas las variables con objetivos
Identificando resultados por cada responsable de área, sección, actividad, etc.
- 4.- Agregación de presupuestos por áreas para obtener el presupuesto consolidado.
- 5.- Revisión de la Dirección.
- 6.- Aprobación del presupuesto, correcciones leves y presupuesto definitivo.

EL CONTROL PRESUPUESTARIO

“Es la utilización de presupuestos para controlar las actividades diarias de modo que se ajusten a los objetivos señalados por el presupuesto “

Existen dos tipos de revisiones de presupuestos:

- Procedimientos que otorgan una actualización sistemática de los presupuestos..
- Procedimientos que permiten revisiones bajo circunstancias especiales.

Objetivos del control presupuestario

- Detectar desviaciones
- Imputar desviaciones
 - Funciones
 - Actividades
 - Responsables
- Gestionar desviaciones
 - Perspectiva Constructiva Vs. Represiva
 - Oportunidad para
 - Optimizar la gestión y motivar RRHH
 - Optimizar procesos
 - Delegación de poder y recursos
 - Asumir responsabilidades
 - Evaluar y recompensar

TEMA 5.
PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.1. CONCEPTO, FUNCIONES Y TIPOLOGÍA DE PRESUPUESTOS

9.2. EL PROCESO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.3. PRESUPUESTOS FLEXIBLES

Cálculo de desviaciones

9.4. PRESUPUESTO BASE CERO

Presupuestos Flexibles

- Presupuestos rígidos
 - Diseñados para un nivel fijo de actividad.
 - Es adecuado si todos los gastos son variables.
- Presupuestos flexibles
 - Diseñados para distintos niveles de actividad (dentro del rango estimado).
 - Necesarios cuando tenemos que imputar costes fijos.
 - Permiten establecer las bases para cálculo de desviaciones (precio, insumos, etc.)

Cálculo desviaciones

- Determinar rango volumen de actividad
- Diferenciar costes fijos y variables
- Establecer formulas de costes en función de actividad
 - Costes totales = $N \cdot CV + CF$
- Construir presupuestos
 - Previstos ó maestros en base a estándares
 - Flexibles
- Cálculo de desviaciones

Desviación Total = Desv. Actividad + Desv. Costes

Desviación Total = Previsto – Real

Desviación Actividad = Previsto – Flexible

Desviación Costes = Flexible - Real

TEMA 5.
PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.1. CONCEPTO, FUNCION Y TIPOLOGÍA DE PRESUPUESTOS

9.2. EL PROCESO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

9.3. PRESUPUESTOS RIGIDO Y FLEXIBLES

9.4. PRESUPUESTO BASE CERO

El presupuesto base cero

- P. Pyhrr en Texas Instruments (1970)
- James Carter en Georgia (1971) y a nivel federal en 1979.
- Peter Pyhrr define el PBC como

*“un proceso presupuestario que requiere que cada directivo **justifique todas sus solicitudes de fondos**. Cada uno debe demostrar que los gastos que propone son **realmente necesarios**. Para ello hay que identificar todas las actividades que se realizan en la organización y evaluarlos en un análisis sistemático para ordenarlas de acuerdo con su **importancia**”.*

El presupuesto base cero

- De aquí se extraen las siguientes conclusiones:
 1. Identificación previa de las actividades que se realizan.
 2. Evaluación de las mismas para ordenarlas por importancia.
 3. Valoración monetaria de los mismos para asignar fondos.

El presupuesto base cero

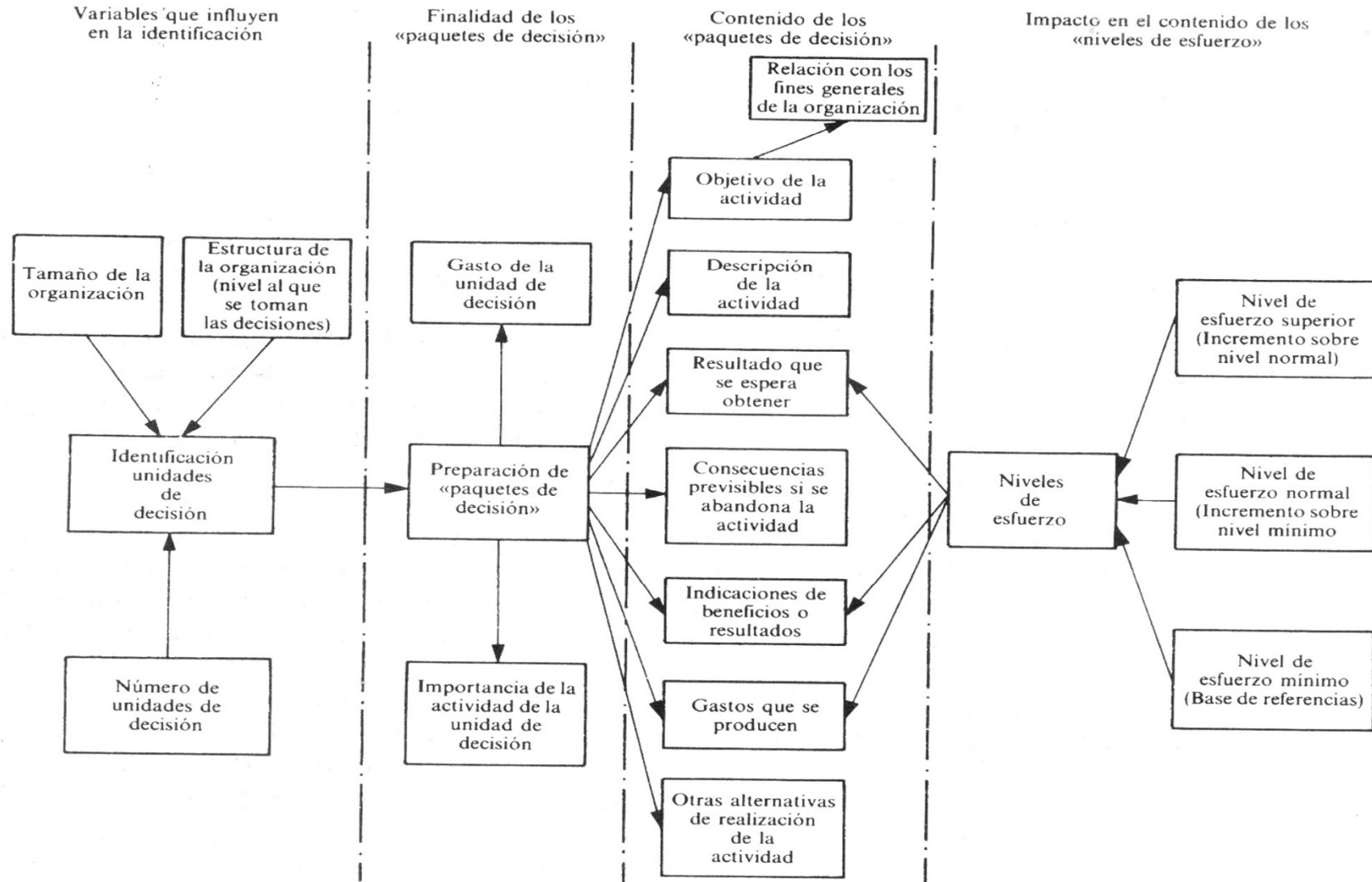
- **Principios**

- ningún gasto se considera consolidado
- combatir el incrementalismo
- ninguna partida se incluye si no se justifica conveniencia y necesidad
- distintos niveles de ejecución de cada programa,
- diferentes alternativas para alcanzar los objetivos de un programa
- cada centro debe defender su petición de presupuesto sin referirla al nivel de asignaciones del año anterior.
- no supone permanencia de los programas y sus objetivos (a diferencia del PPBS que parte de la continuidad de estos,).

El presupuesto base cero

- **Elaboración del PBC:**
 - Preparación de “paquetes ó módulos de decisión”, es decir documentos donde se definen las necesidades de recursos y objetivos perseguidos.
 - Selección y clasificación de los “paquetes de decisión”
- Tres conceptos
 - Unidad de decisión
 - Paquete de decisión
 - Niveles de esfuerzos
- Esquema

El presupuesto base cero



El presupuesto base cero

- Cada “paquete” incluye:
 - Metas y objetivos
 - Actividades y operaciones a realizar
 - Consecuencias de no aprobar la actividad
 - Medida de rendimiento
 - Otros posibles recursos de acción
 - Costos y beneficios
- Cada “paquete” se clasifica:
 - De eliminación mutua (distintas alternativas para misma actividad)
 - De incremento (distintos niveles de desarrollo para una misma actividad).

El presupuesto base cero

- Ciclo (1)
 - Alta dirección → suposiciones formales, o principios de gestión.
 - Definir unidades o estructura
 - Determinar objetivos por cada una de ellas
 - Estas dos acciones son una variante para evitar algunos problemas en la selección
 - Unidades de Área → lista preliminar de paquetes

El presupuesto base cero

- Ciclo (2)
 - Jerarquización de “paquetes”,
 - en cada uno de los niveles de la organización y se van pasando a nivel superior aquellos seleccionados.
 - Problemática de la selección en función del diseño organizativo.
 - Se pueden desechar paquetes en una unidad cuya relación coste/eficacia sea superior a otros que sin embargo son aceptados en otra unidad diferente.
 - Cambios compensatorios entre unidades
 - Corte presupuestario

El presupuesto base cero

- ***Ventajas***
 - *identifica actividades y las clasifica con criterios de coste/beneficio*
 - *plantea un proceso de evaluación sistemática y la justificación de la totalidad de los objetivos y programas*
 - *elimina actividades innecesarias*
 - *ordena por criterios de prioridad*
 - *introduce comparativas entre alternativas de acción*
 - *genera competencia entre unidades*
 - *facilita reducción del gasto.*

El presupuesto base cero

- ***Inconvenientes***

- *impide tener una visión de conjunto.*
- *adopción subjetiva de decisiones en las valoraciones del esfuerzo de cada actividad.*
- *dificultades en el establecimiento de un nivel homogéneo de las unidades de decisión.*
- *resistencias a proponer la disminución de los recursos*
- *resistencias de los funcionarios a trabajar en términos de objetivos*
- *minimizar costes por paquetes y mantener plantillas, lo que induce a ineficiencia.*
- *falta el cierre de control y el análisis retrospectivo.*