



GESTION DE ORGANIZACIONES ESPORTS

DOCENTES

COSTOS Y PRESUPUESTOS
MATIAS ARROYO

RODRIGO VENTURA



TEMAS DE CLASE:

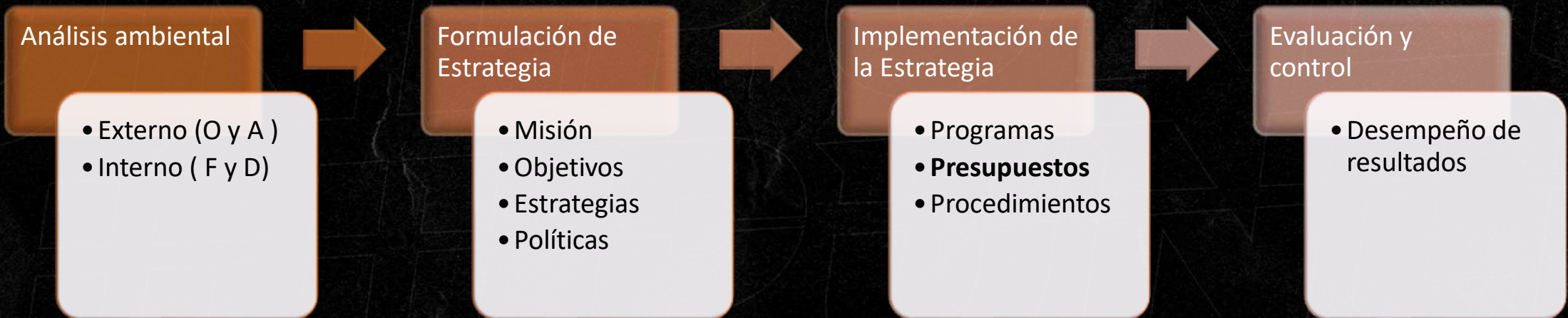
Presupuesto Económico

Presupuesto Financiero

Presupuesto Integral

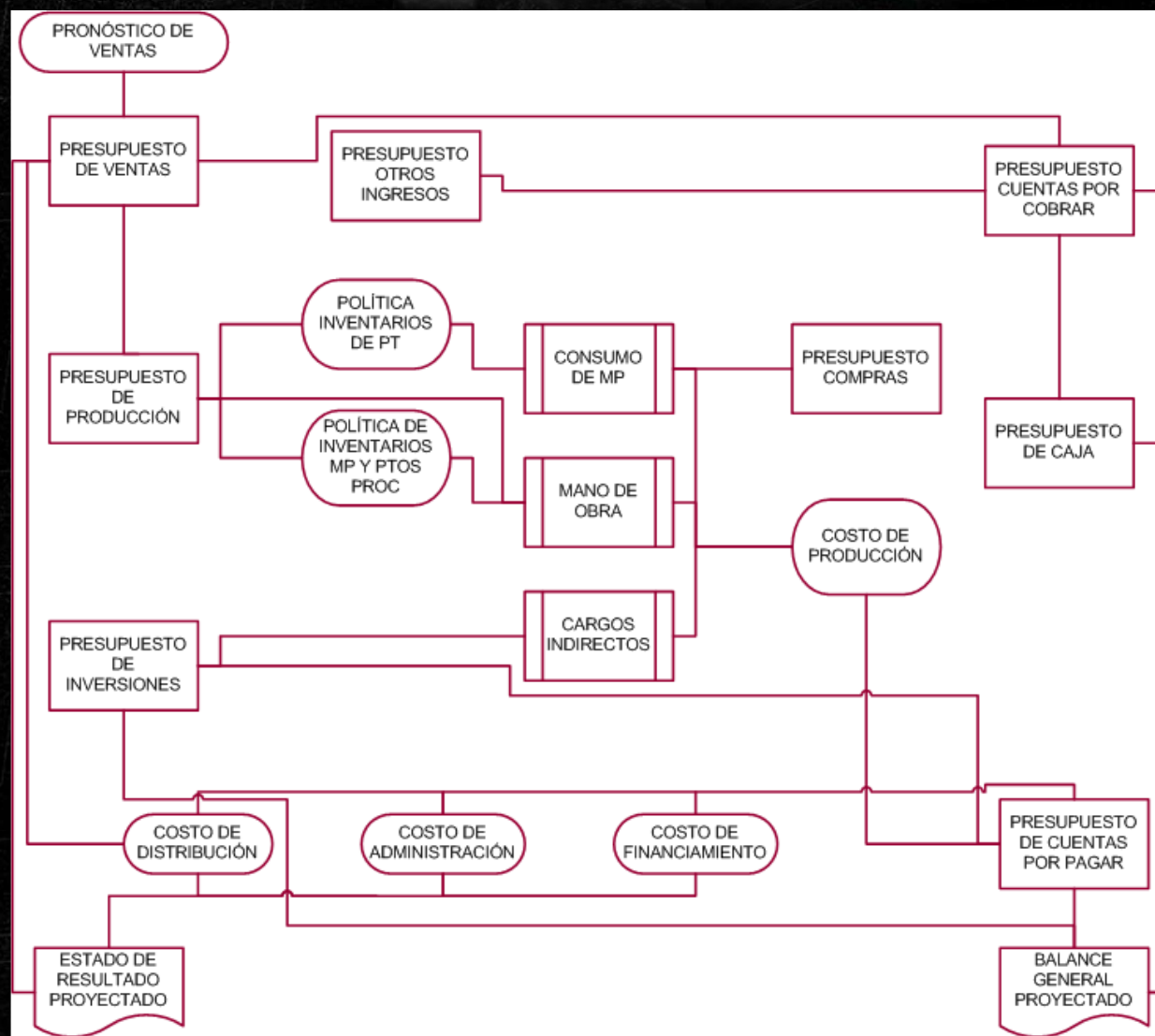


Modelo básico de administración estratégica





- Presupuesto Económico (Secuencia)
- Presupuesto Financiero





Presupuesto Económico

- Herramienta fundamental.
- Exhibe la ganancia o pérdida proyectada para un periodo determinado
- Cuantifica monetariamente las decisiones, permite evaluar globalmente el negocio y por lo tanto tomar decisiones
- Podrá a largo plazo (ej. 5 años)
- Anual (podrá ser con apertura mes a mes)



Tipos de Presupuesto Económico

Presupuesto Económico Anual

- Es el presupuesto base, guía de las operaciones
- Se prepara unos meses antes del ejercicio
- Interviene toda la compañía en el armado

Presupuesto Económico Anual Ajustado

- Es el presupuesto económico anual con sucesivas correcciones que se efectúan a lo largo del año para hacerla más realista
- Ajustes:
- Erráticos (cambio en la demanda, precios, inflación)
- Preestablecidos (reformulaciones trimestrales)

Presupuesto Económico a largo Plazo

- Presupuesto a largo plazo (para contextos de baja incertidumbre y estabilidad)
- Planes a largo plazo (incluye el primer año del presupuesto económico y luego “visiones estratégicas”).



Objetivos

- Cuantificación económica precisa de las acciones a ejecutar
- Parámetro para evaluar el desempeño

Técnicas

- Contribución marginal (Vtas-Ctos variables)
- Segmentar por UEN



Presupuesto Financiero



- Una de las herramientas operativas de mayor importancia
- Es la proyección de ingresos y egresos de distintos orígenes en un período determinado
- Es dinámico, o sea cambia en forma constante con los hechos reales, por lo que debe actualizarse permanentemente.
- Estos cambios pueden ser:
 - Simples cambios de fechas (no representan mayores inconvenientes)
 - Modificaciones de montos estimados (en general promueven cambios en su estructura e impactan en tomas de decisiones)



- Periodo: El PF complementa y determina la factibilidad operativa del Presupuesto Económico.
- Se diferencia del PE con respecto al horizonte presupuestado. El período donde el PF adquiere importancia es el año. Para plazos mayores de un año pierde mucha precisión.

Ejemplo las cobranzas son prácticamente imposibles de estimar con precisión para un período superior al año

- Definición de momento de inicio y fin del PF: año calendario ó Ejercicio económico legal (es el más ventajoso, no se deberán realizar cortes contables especiales)



- Recomendación: Realizar cortes mensuales a los efectos de acortar los períodos de control y posterior actualización. Única manera de utilizar la presupuestación como herramienta de gestión. Algunas veces, se recomienda que el mes que se inicia sea presentado con apertura semanal.

TIPOS

- Presupuesto Financiero Base.
- Presupuesto Financiero Operativo.



Presupuesto Financiero Base.

- Es la primera versión del movimiento proyectado de fondos. Sirve de punto de partida del presupuesto financiero operativo. Se trata de una ordenación de ingresos y egresos mensuales proyectados.
- A partir del mismo se estima el flujo de fondos proyectado. Será necesario convertir los rubros del PE en movimientos de fondos.

Presupuesto Financiero Operativo

- Es el PFB adaptado y ajustado a las distintas decisiones tomadas. Indica los pasos para alcanzar los objetivos económicos. Es importante su actualización.
- Luego de realizado el PFB, se ajusta éste según las diferentes decisiones tomadas a partir del PFB según el superávit / déficit que arroje las posiciones intermedias. Ej. Si la posición final e intermedia arroja superávit, deberán tomarse decisiones de inversión del excedente de fondos.

Presupuesto Integrado

Balance	
Activo	Pasivo
Disponibilidades.	Deudas
Créditos	
Bienes.Cambio	Patrimonio
Bienes de Uso	Neto

Presupuesto Financiero

Saldo Inicial
Ingresos
Cobranzas
Otros Ingresos
Egresos
Proveedores
Remuneraciones
Impuestos
Otros Egresos
Saldo (+) o (-)
Saldo final

Presupuesto Económico

Ingresos
Costos Variables
Contribución Marginal
Costos Fijos
Producción
Comercialización
Administración
Res. Antes de Int. e IMP *
Resultado Financiero
Res. Antes de Impuestos
Impuestos
Utilidad Neta

Percibido

Devengado

Evolución Patrimonial
Proyectada

Balance Proyectado	
Activo	Pasivo
Disponib.	Deudas
Créditos	P.Netto
Bs.de Cbio.	Resultado
Bs.Uso	Proyectado

* EBITDA

Fuente: O.Mocciaro



¡GRACIAS

!matias.arroyo@econo.unlp.edu.ar

