



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

*“Ciencia y Tecnología al Servicio del País”*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**Facultad de Ingeniería Industrial y de  
Sistemas**

- ▶ **Curso: SISTEMA Y GESTIÓN FINANCIERA  
(GE605U)**
  
- ▶ **Docente: WILLIAM ORIA CHAVARRIA**

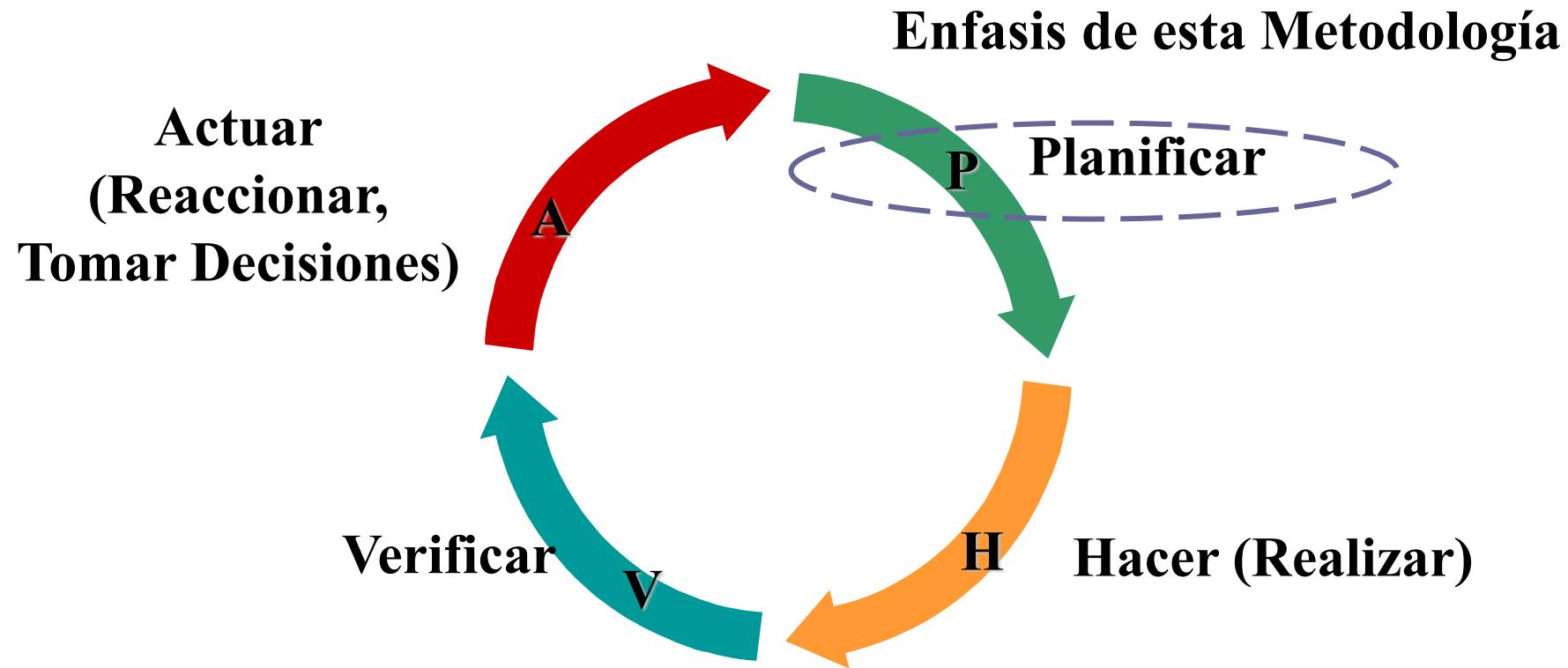
**Ciclo Académico  
2025-02**

# **Semana 10:**

# **Sistema de Gestión Presupuestal**



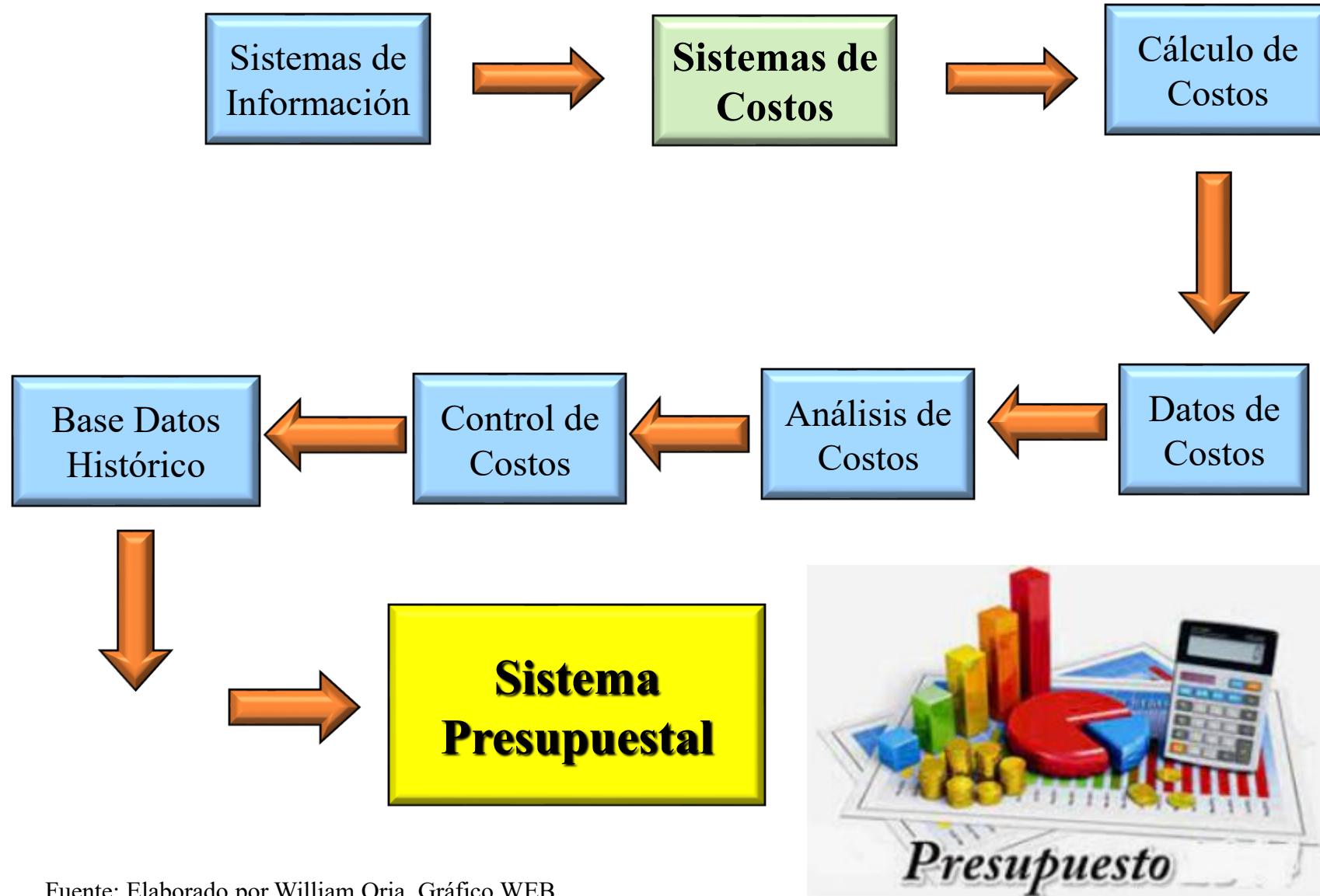
## El Ciclo de Gestión para la Mejora Continua



Este Ciclo fue creado por Walter Shewhart en los 30's (Pensamiento Estadístico) y popularizado por W. Edwards Demming (padre de la Calidad Total) en los 50's. Es una de las bases conceptuales de TQM (Total Quality Management) y Kaisen (Mejoramiento Continuo). Se aplico a fines los 80's en Planeamiento Estratégico en la metodología Hoshin Kanry. Actualmente es aplicado en diferentes contextos.



# Del Sistema de Costos al Sistema Presupuestal





Viene a ser la cuantificación en términos económicos y financieros del desempeño futuro esperado para el logro de los objetivos organizacionales.

Plan de Negocios de la Empresa.

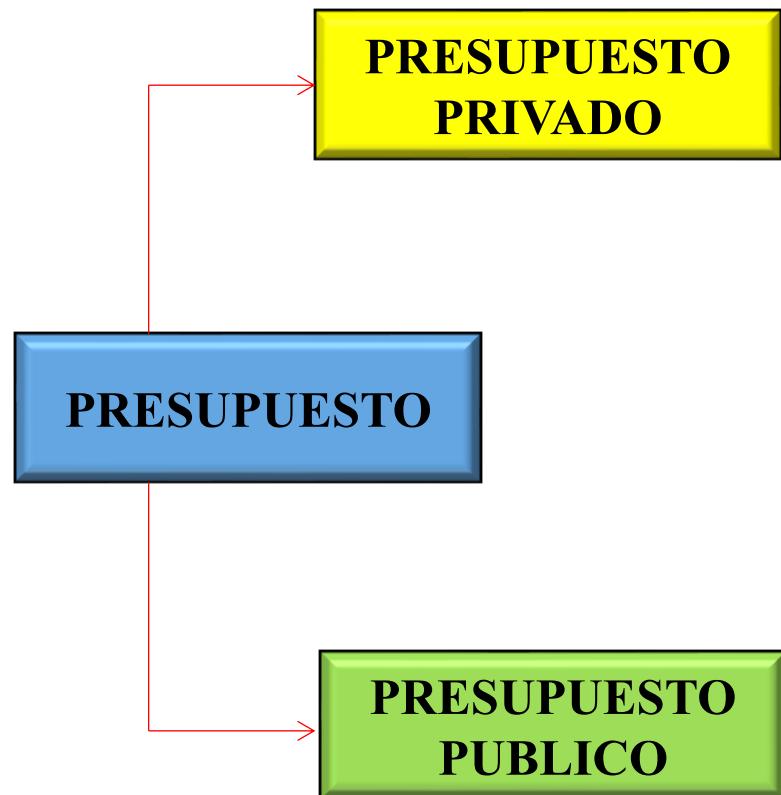
Biblia del Negocio.

Metas de la empresa.

**Costos y resultados futuros Operativos esperados.**



Herramienta de Control Gerencial Táctico y Operativo para la mejora continua y la Creación de Valor.



1. Objetivo: lograr las metas esperadas
2. Presupuesto Maestro: conjunto de presupuestos
3. Presupuesto Base Cero: valor de saldos cero.
4. Periodos: anual x mes (1año); anuales (4años).
5. Lo aprueba el Directorio o la Alta Dirección

1. Objetivo: cumplir programas presupuestales
2. Presupuesto por resultado: uso eficiente recursos
3. Periodos: anual x mes (1año); anuales (3años).
4. Amparado por la Ley Anual del Presupuesto Público.
5. Aprueba el Congreso y MEF.



- El presupuesto nace como una herramienta para la planificación y control económico y financiero.
- Establece las metas en términos monetarios en un horizonte de tiempo sea para corto, mediando o largo plazo.
- Incide en la planificación en las áreas operativas, de apoyo y estratégicas.
- Establece el control de ejecución de recursos por responsabilidad.
- Es una herramienta de ordenamiento económico y financiero en las empresas.
- Establece las variaciones de lo realizado con lo planeado en una misma estructura.
- En la actualidad está enlazada al plan estratégico.
- La desventaja es que solo considera términos monetarios es decir una visión desbalanceada (no considera impactos o riesgos).





## El Presupuesto Ventajas y Limitaciones

### VENTAJAS

- Permite evaluar objetivos, políticas y planes de acción.
- Posibilita pensar en un plan completo, e implementarlo, luego, tomar decisiones sobre la marcha.
- Permite prever dificultades futuras y prepararse para afrontarlas.
- Facilita la delegación y potencia la conducción al asumir responsabilidades en los niveles medios y operativos.
- Bien manejado, el presupuesto genera una motivación positiva y viabiliza un coordinado trabajo en equipo.
- Permite el control.
- Orienta el logro de resultados.

### LIMITACIONES

- El presupuesto no soluciona problemas por si mismo.
- No es útil si no hay planes concretos.
- Requiere un sistema de control oportuno y confiable.
- Debe ser realimentado en base a la experiencias (mejores prácticas).
- Requiere tiempo, capacitación para implementarlo y utilizarlo eficientemente.
- Puede restringir la iniciativa y creatividad.
- Instrumento que requiere habilidad y sensatez para utilizarlo.



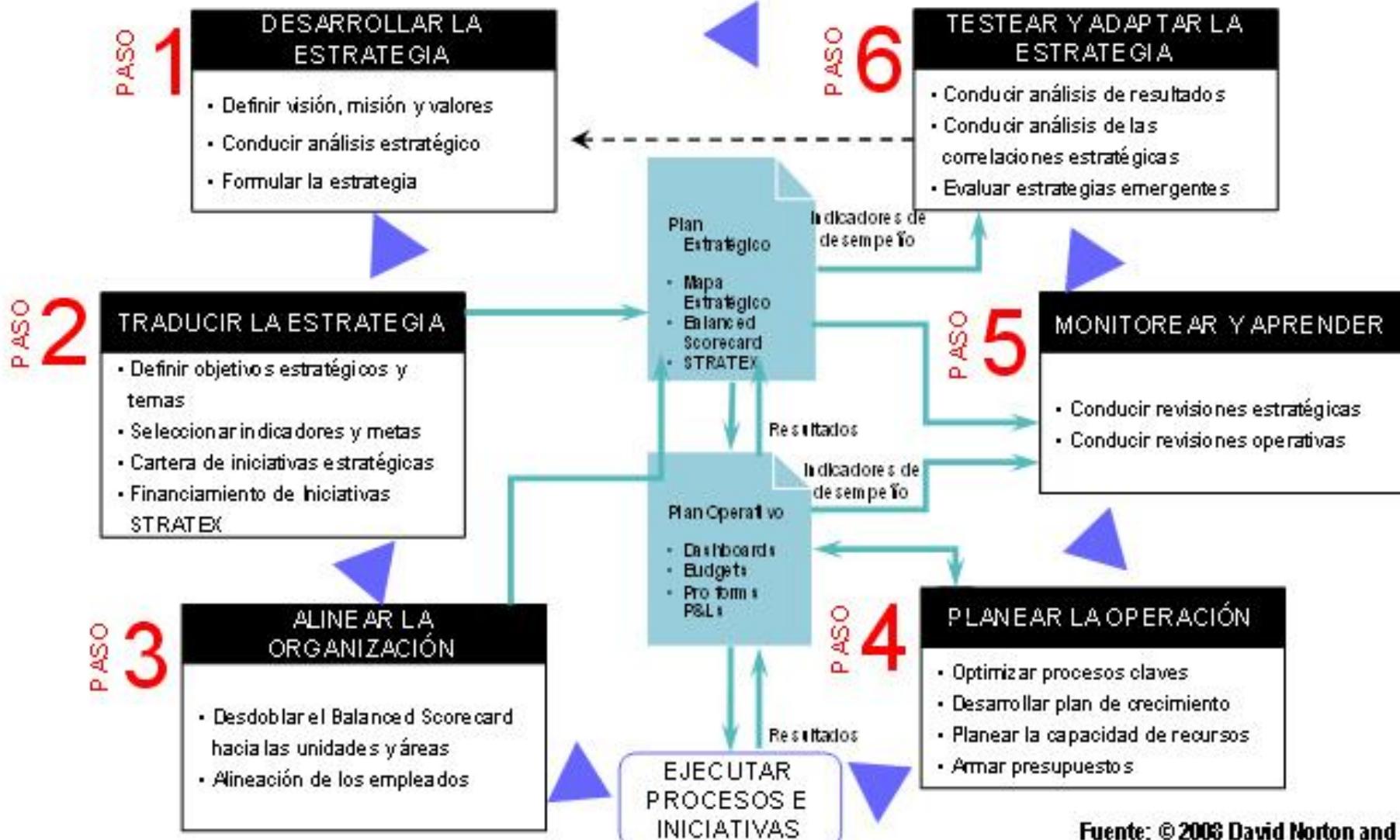
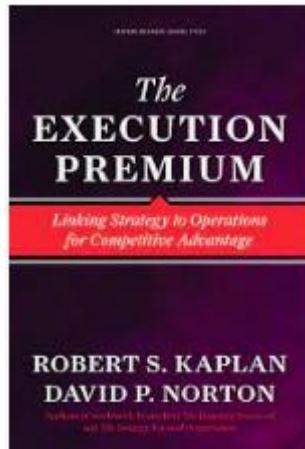


# El Presupuesto en la Planificación en la Empresa

Concepto	Planificación estratégica	Planificación Presupuestaria	Planificación Operativa
Horizonte de tiempo	Más de 1 año (de 3 a 5 años)	Anual /mensual / (de 3 a 5 años)	Diario/semanal.
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo para facilitar la adaptación al entorno.	Establecer objetivos y políticas de corto y mediano plazo.	Establecer objetivos rutinarios.
Nivel de dirección afectado	Alta dirección.	Alta dirección y direcciones departamentales.	Direcciones departamentales y mandos intermedios.
Complejidad	Elevada, intervienen muchas variables.	Menor complejidad que la planificación estratégica.	Moderada.
Actividad a controlar	Impacto de los cambios del entorno en la empresa.	Desviaciones presupuestarias.	Operaciones realizadas respecto standares técnicos.
Punto de partida	Ánálisis del entorno de la organización.	Planificación estratégica e información interna.	Standares técnicos revisados periodicamente.
Contenido	Amplio, general y cualitativo.	Específico, detallado y cuantificado en unidades monetarias.	Específico y cuantificado en unidades físicas.
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva.	Externa, Interna, financiera.	Interna, técnica.
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto.	Alto.
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles.	Relativamente programadas.	Muy alto.



# El Presupuesto en el Execution Premium





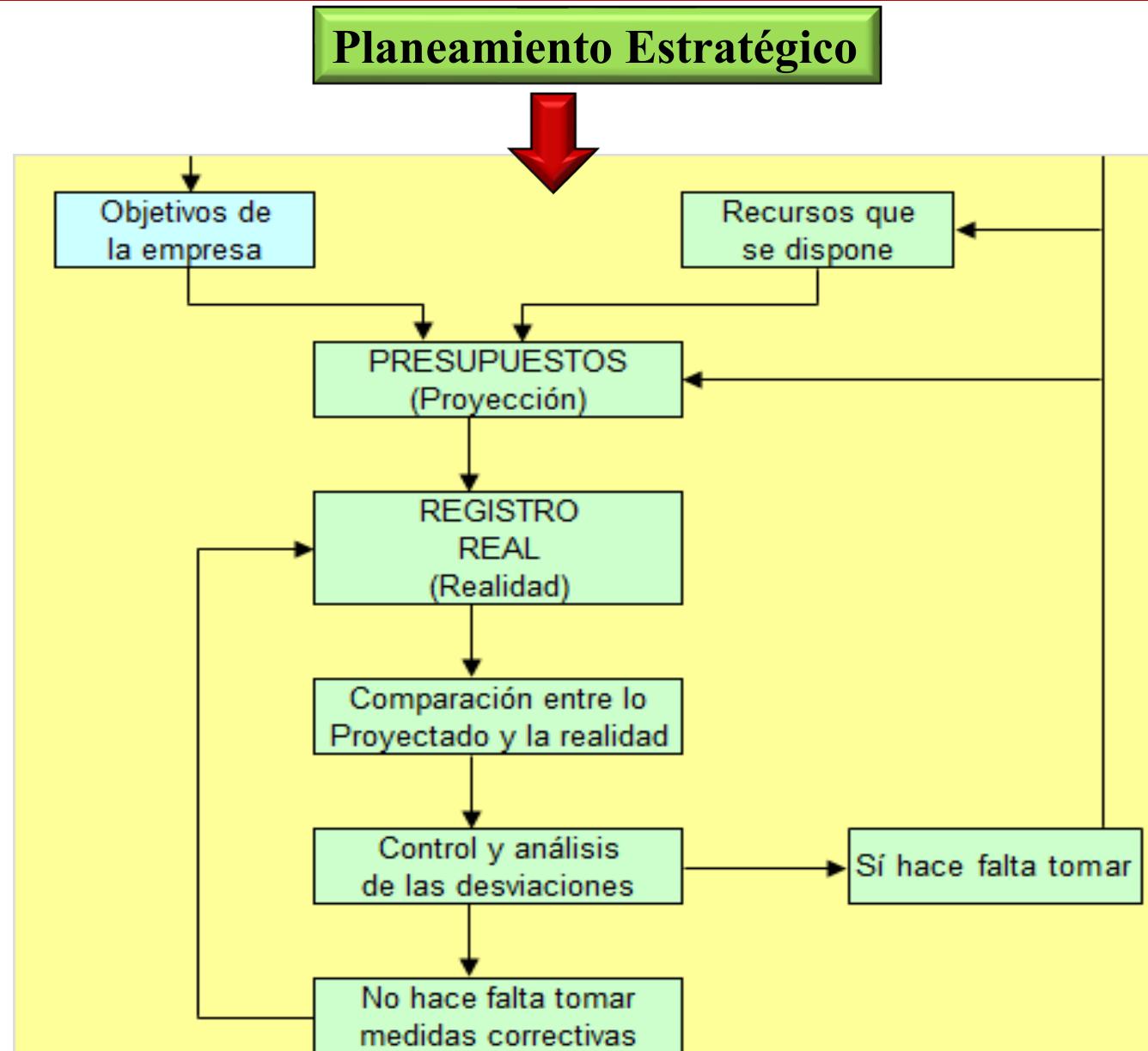
**Planeamiento  
Formulación  
Aprobación**

**Difusión**

**Análisis**

**Control**

**Toma Decisiones**





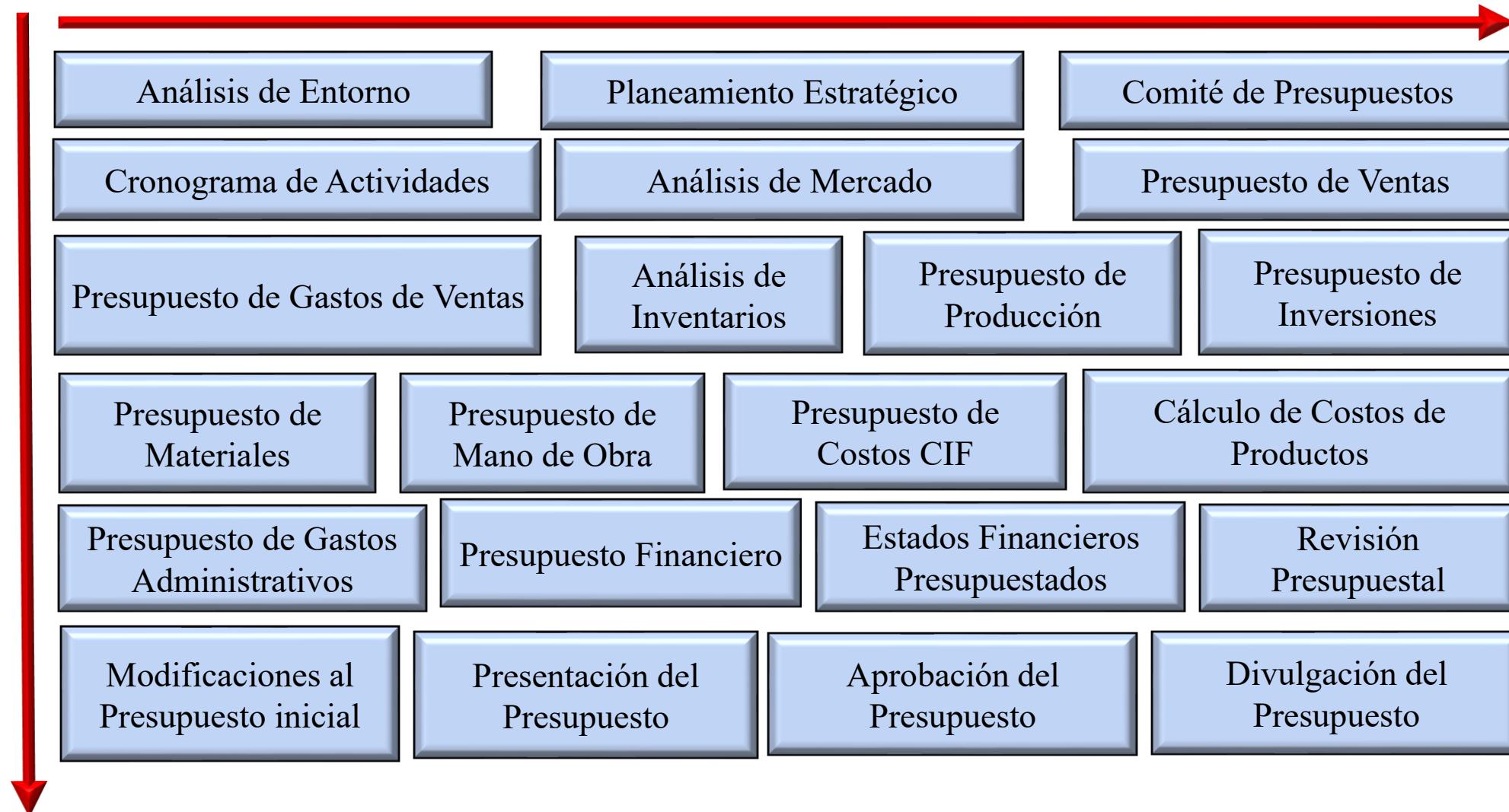
## Condiciones para Formular el Presupuesto

- Respaldo del máximo nivel.
- Definir políticas, objetivos claros y acciones concretas.
- Promueve y respeta la participación del personal en todos sus niveles.
- Estimular la iniciativa.
- Capacitar y orientar técnicamente a quienes van a presupuestar y en lo que se va presupuestar.
- Programar y coordinar cuidadosamente las tareas.
- Ofrecer información histórica de apoyo.
- Difundir y prestigiando el sistema.
- Sustentar las cifras que se incorporan en el presupuesto.



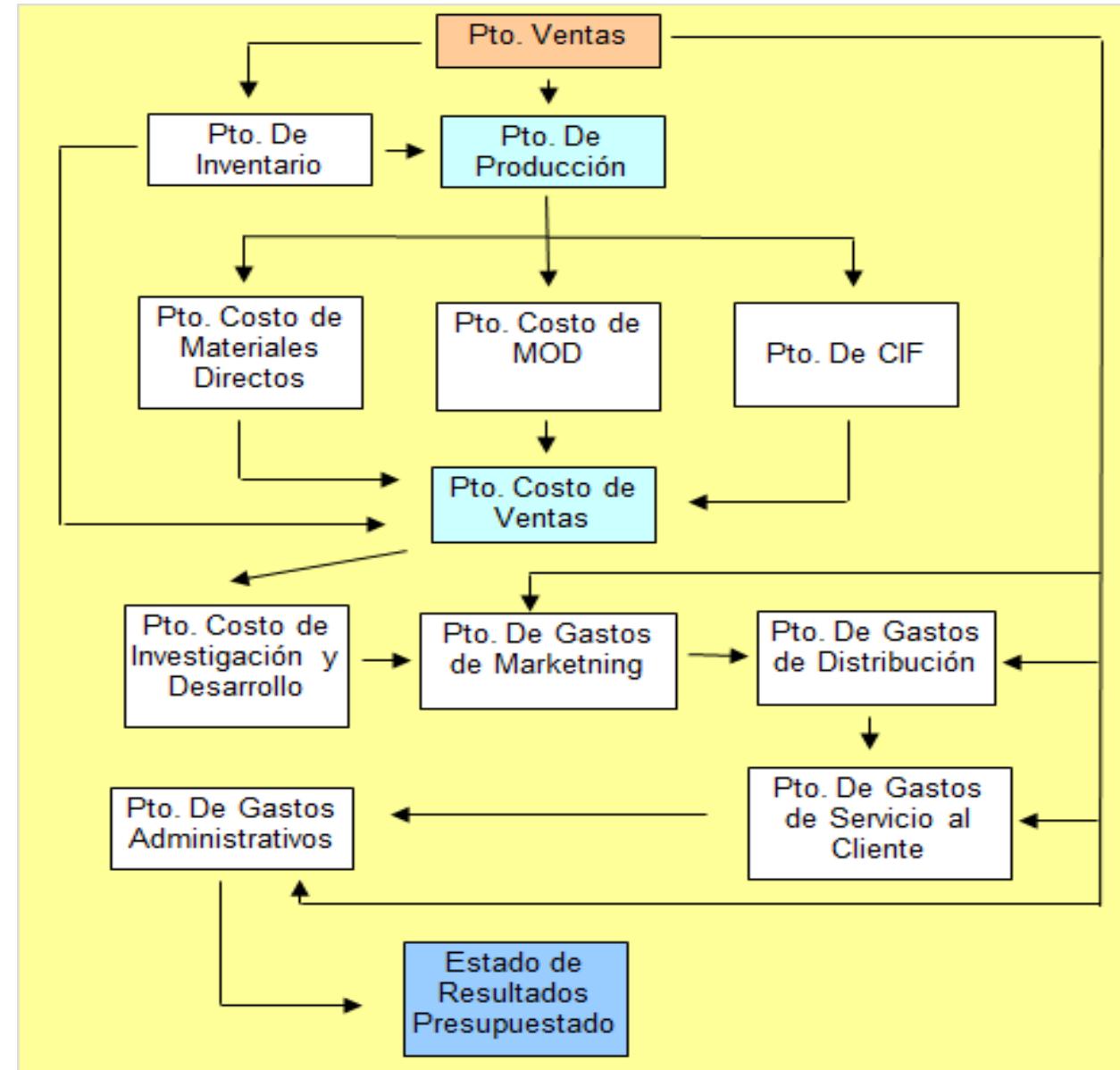


## Fases para la Formulación Presupuestal





Presupuesto de  
Inversión





Es el conjunto de todos los presupuestos que se desarrollen en la formulación presupuestal, también denominado Presupuesto Integrado:

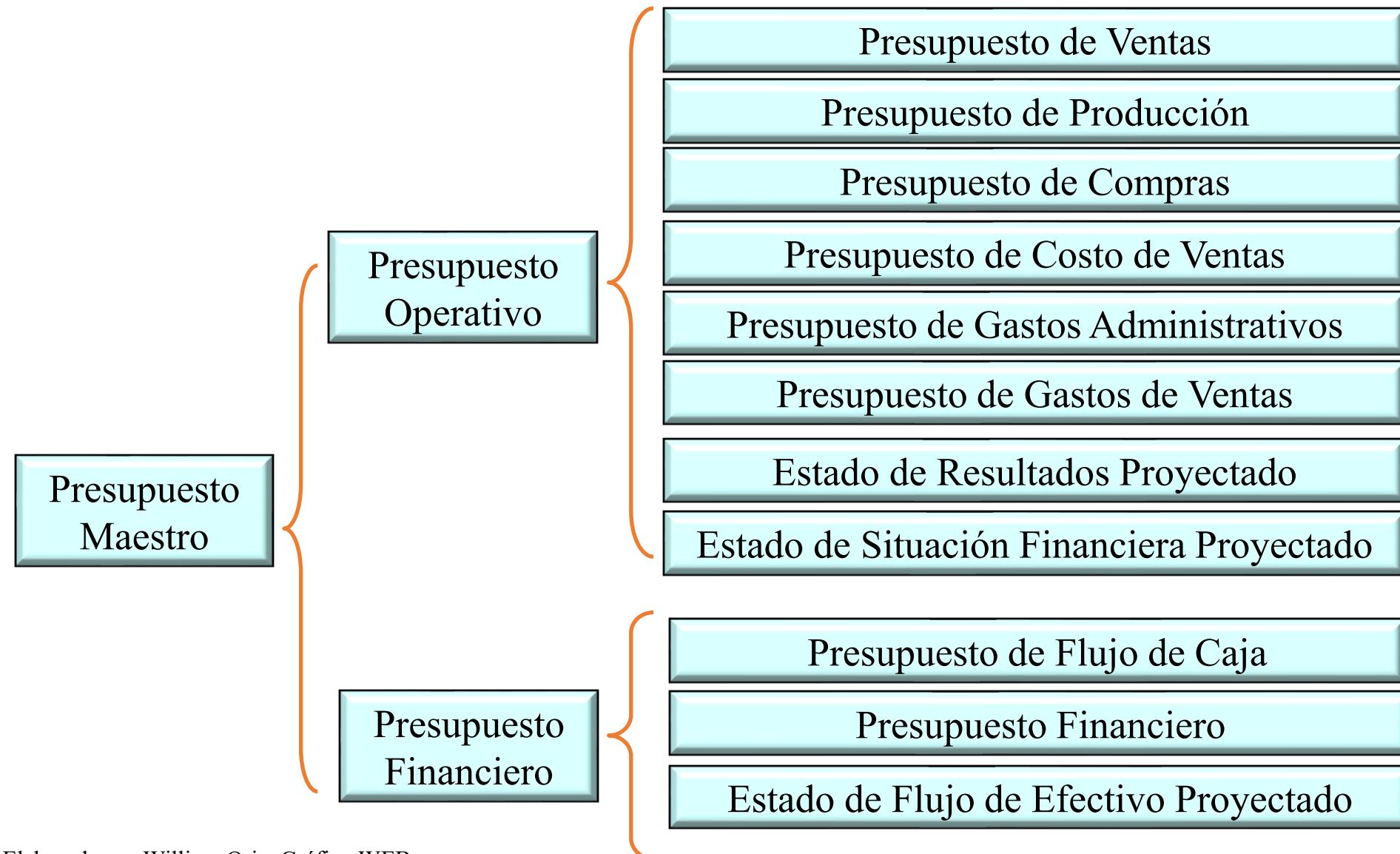
**Presupuesto Operativo:**

- \* Presupuesto de Ventas
- \* Presupuesto de Producción
- \* Presupuesto de Compras
- \* Presupuesto de Costos
- \* Presupuesto de Gastos

**Presupuesto Financiero**

**Presupuesto de Inversiones**







**Presupuesto Ingresos = Presupuesto Ventas + Otros ingresos**

### Cómo presupuestar los ingresos?

1.- Reunir la data histórica de las ventas o Prospectiva de ventas?

Listar los niveles de compras de cliente en períodos anteriores y futuros (acuerdos comerciales).

2.- Proyectar los niveles de venta esperado.

3.- Ajustar las ventas por estacionalidad.

4.- Analizar los valores de venta unitarios.

5.- Ajustar los planes de acuerdo a la madurez del negocio.

6.- Incluir el valor agregado por los servicios que puede prestar.

7.- Realizar una proyección de los otros ingresos.

7.- Hacer una análisis de sensibilidad de los montos que han sido estimados.



**Se determina finalmente las cantidades y valores de las ventas**



# Factores a Considerar en el Presupuesto de Ingresos

Factores Específicos de Ventas	A) Factores de Ajuste Son acontecimientos accidentales no recurrentes	a) Factores de Ajuste Perjudicial: (Huelga, incendio, etc). Influyen negativamente en las ventas b) Factores de Ajuste Saludable (Contratos especiales, relaciones políticas, etc.) Influyen positivamente en las ventas
	B) Factores de cambio Ofrecen un medio para estimar las ventas si se estudiaron las posibilidades	a) Cambio de Producto, de material, rediseño, etc. b) Cambio de Producción, instalaciones, etc. c) Cambio de mercados, de moda, etc. d) Cambio en los métodos de venta, publicidad y propaganda, comisiones, compensaciones, etc.
	C) Factores corrientes de crecimiento	a) Superación en las ventas b) Desarrollo o expansión c) Crédito Mercantil, etc.
Factores Económicas Globales	Son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas	Precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción racional, ingreso percapita por clase, por zona, etc.
Factores de Influencias Administrativas	Estos factores son de carácter interno se refieren a las decisiones que toman los directivos y que influyen en el estudio del presupuesto de ventas.	Se toma la decisión después de conocer los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales.  Cambio de naturaleza o tipo de producto, estudio de nuevas políticas de mercado, aplicación de nueva política de publicidad, variación en la política de producción, de precios, etc.



- Determinar el Calendario Industrial.
- Determinar la capacidad de producción.
- Determinar la política de inventarios: estimar los niveles mínimos de inventarios.
- Proyectar las unidades de Producción en función al Presupuesto de Ventas.
- Realizar el presupuesto de inventarios.
- Realizar el presupuesto de requerimientos de materiales en base al consumo.
- La proyección de los costos mensuales se hacen por el criterio de devengado.
- Determinar el número de personal directo e indirecto en planta.
- Determinar el presupuesto de costo de la mano de obra directa
- Determinar el costo de los indirectos de fabricación.





El presupuesto de inversiones se refiere a las ampliaciones o modificaciones del activo de la compañía. Estas deben ser sustentadas por estudios de factibilidad económica financiera.

**Clases de Inversiones:** Tangibles e intangibles

**Iniciales:** cuando se efectúan en la fase inicial de organización.

**De reposición:** son las que se realizan para substituir instalaciones o máquinas ya existentes.

**De expansión:** se trata de la adquisición de más instalaciones o máquinas con la finalidad de incrementar la capacidad total de la fábrica.





- Hacer que lo formulado en el presupuesto se cumpla.
- Termómetro para medir la ejecución presupuestal.
- Evaluar las proyecciones con la realidad.

Actividades más importantes en esta etapa:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa con comparaciones numéricas y/o porcentuales de lo real y lo presupuestado.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar acciones correctivas para una mejora.

	Junio	Resultado Mensual			Resultado Acumulativo		
		Presup.	Real	Desv.	Presup. %	Real %	Desv.
1	Económico						
C	INGRESOS NETOS	117.000	121.600	4.600	786.600	822.330	4.53%
2.1	Aprovisionamiento	7.000	8.900	1.900	42.000 0.00%	49.410 17.00%	17.54%
2.2	Gastos de producción	35.200	37.820	2.620	230.600 20.77%	222.456 -7.00%	5.63%
2.3	Gastos distribución	2.925	2.890	-35	17.550 0.00%	16.720 0.00%	0.86%
	GASTO PRODUCCIÓN	45.025	49.430	4.405	270.150 14.00%	290.560 10.00%	7.56%
d	MARGEN BRUTO	71.975					
2.1	Gastos personal	30.530					
3.2	Marketing	7.800					
3.3	Ventas	5.650					
	GASTOS MARKETING	24.180					

**CONTROL  
PRESUPUESTARIO**



Al terminar el periodo real mensual comparado con la del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas de cada una de las etapas así como también reconocer los éxitos.

Se evalúa por cada elemento de costo y gasto, por cada centro de actividad, por cada actividad, por cada objeto de costo.

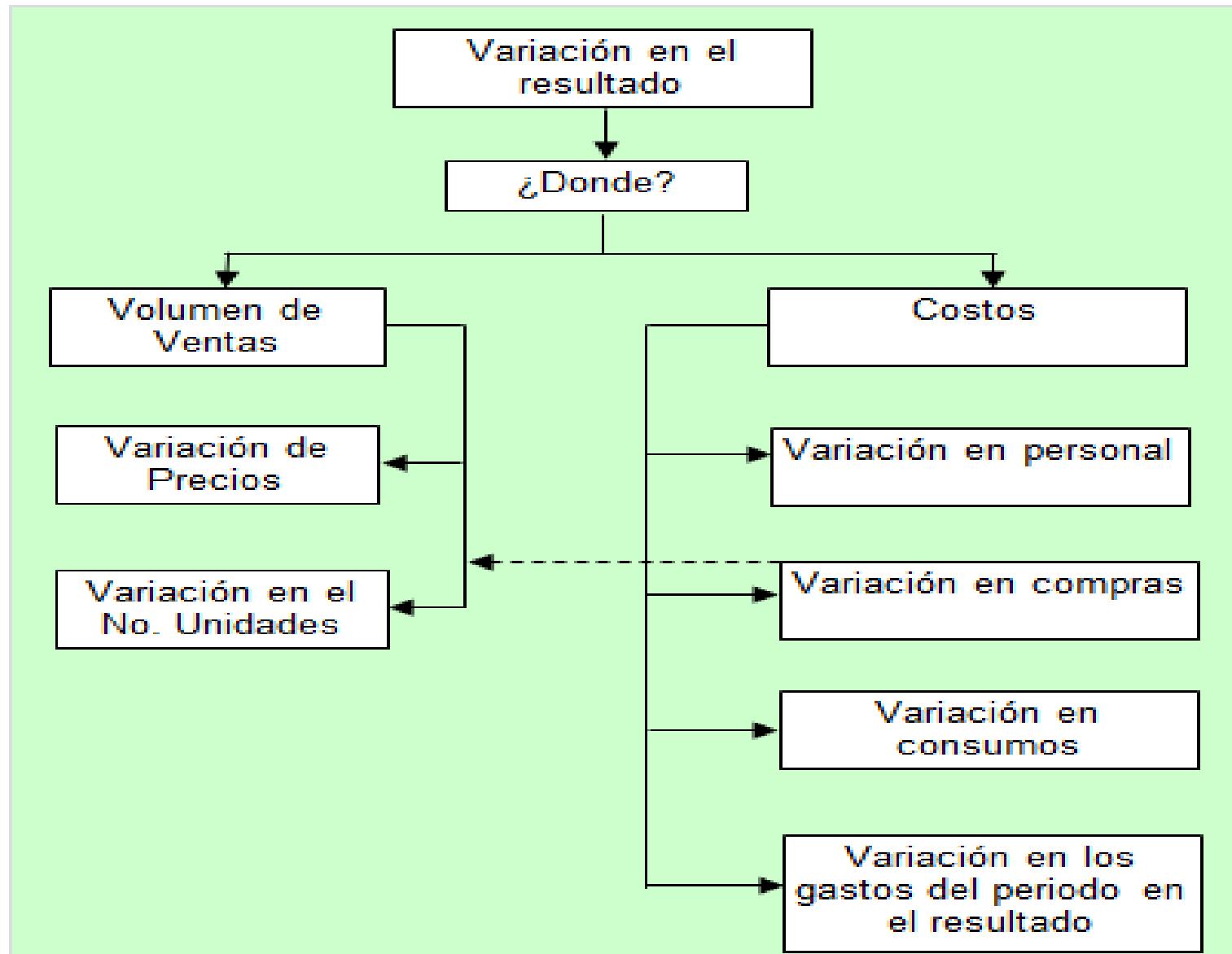




Conceptos	PRESUPUESTADO		REAL		VARIACION	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Ventas Brutas	820,000	102.6%	1,100,000	110.0%	280,000	34.1%
(-) Devoluciones y dsctos ventas	-20,500	-2.6%	-100,000	-10.0%	-79,500	387.8%
Ventas Netas	799,500	100.0%	1,000,000	100.0%	200,500	25.1%
(-) Costo Ventas	-639,600	-80.0%	-700,000	-70.0%	-60,400	9.4%
MARGEN BRUTO	159,900	20.0%	300,000	30.0%	140,100	87.6%
(-) Gastos comerciales y de distribución	-39,900	-5.0%	-70,000	-7.0%	-30,100	75.4%
MARGEN NETO	120,000	15.0%	230,000	23.0%	110,000	91.7%
(-) Gastos Generales	-24,000	-3.0%	-24,000	-2.4%	0	0.0%
(-) Gastos Financieros	-80,000	-10.0%	-50,000	-5.0%	30,000	-37.5%
RESULTADO DE OPERACIONES ANTES DE IMPUESTOS	16,000	2.0%	156,000	15.6%	140,000	875.0%
(+) Ingresos Extraordinarios	15,000	1.9%	1,000	0.1%	-14,000	-93.3%
(-) Gastos Extraordinarios	-1,000	-0.1%	-10,000	-1.0%	-9,000	900.0%
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	30,000	3.8%	147,000	14.7%	117,000	390.0%
(-) Impuesto sobre beneficios	-9,000	-1.1%	-44,100	-4.4%	-35,100	390.0%
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTOS	21,000	2.6%	102,900	10.3%	81,900	390.0%

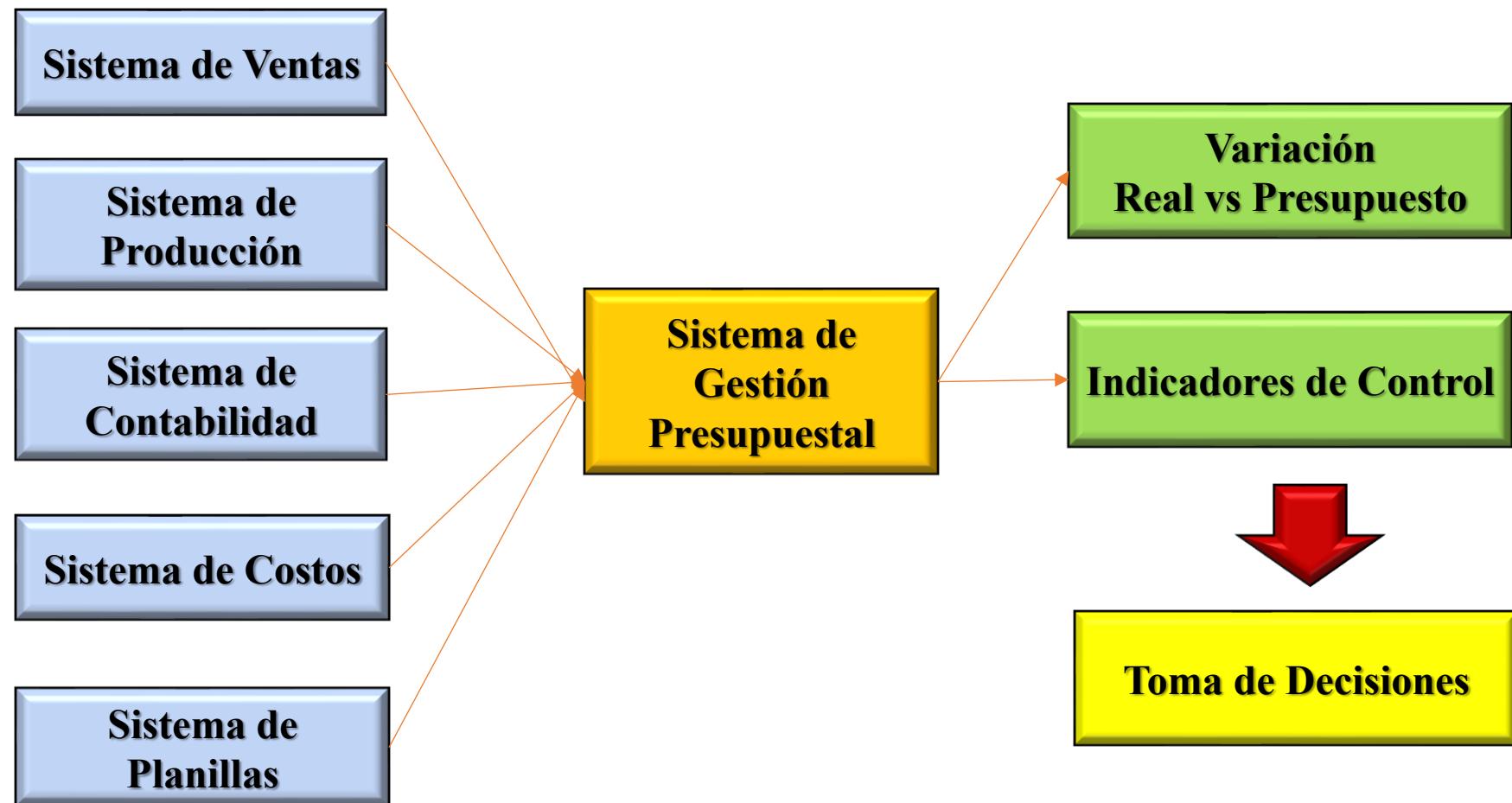


# Variación de la Ejecución Real vs el Presupuesto

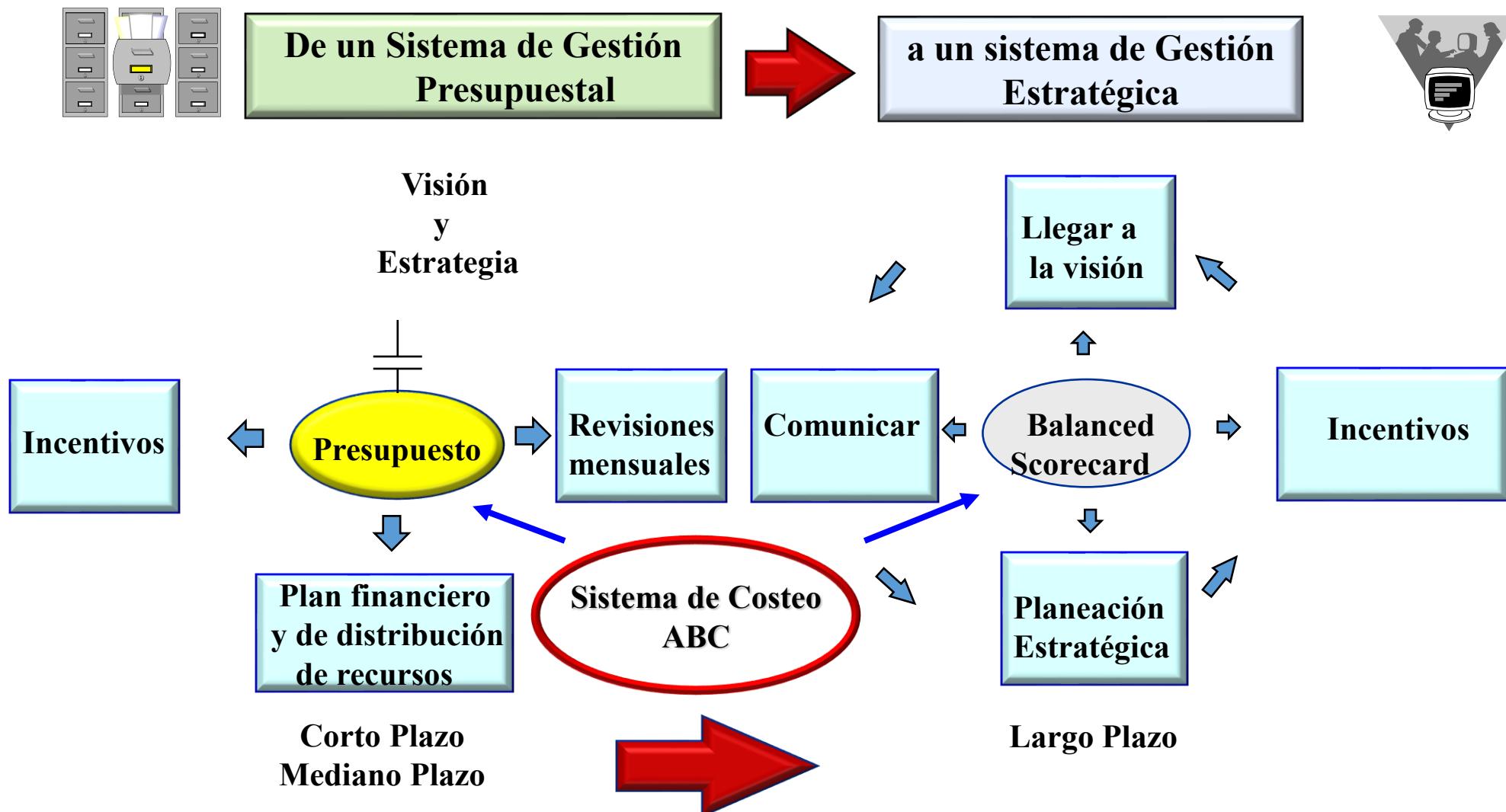


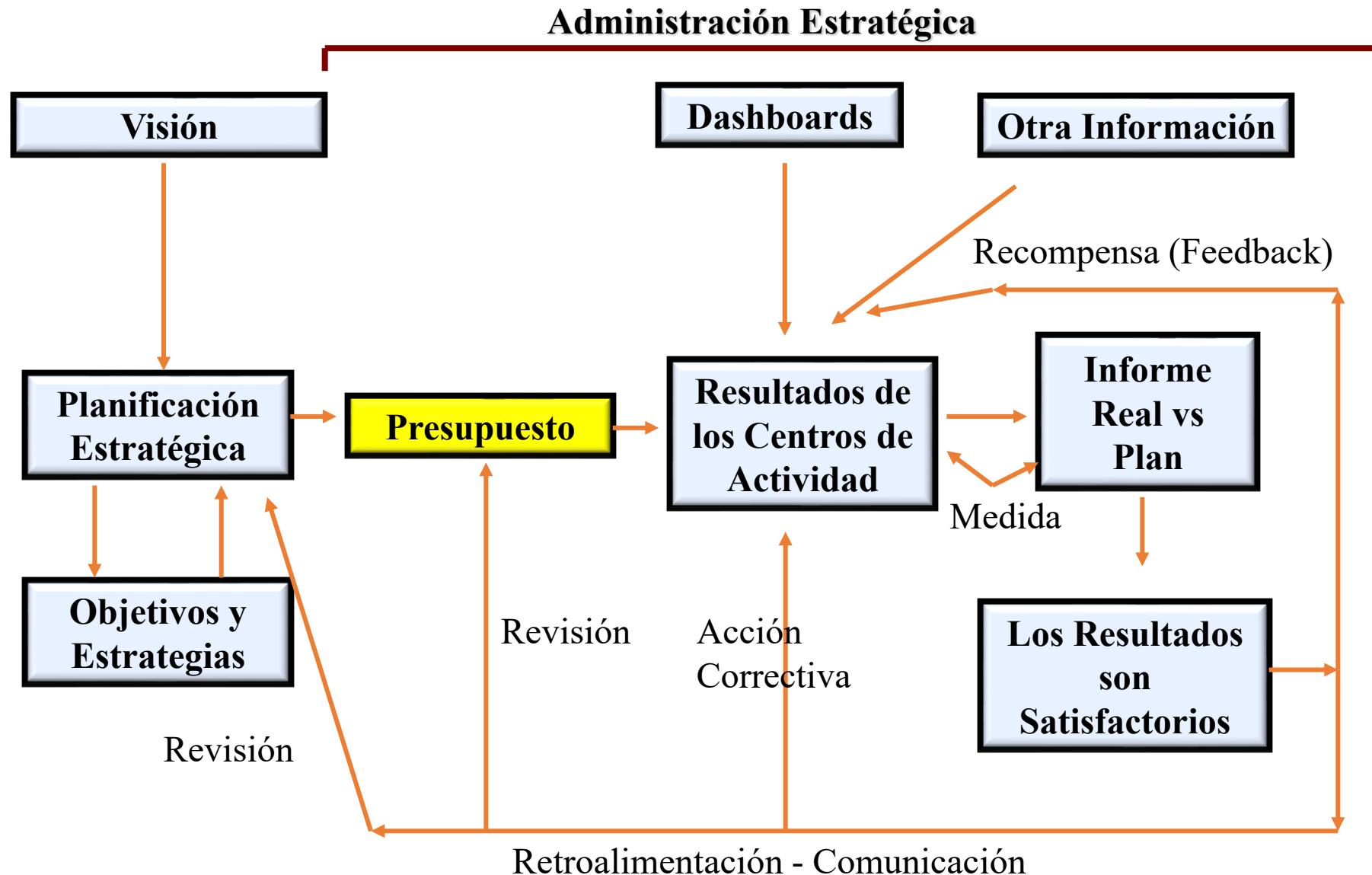


Es el conjunto de elementos interrelación para la planificación, la ejecución y el control del presupuesto de una empresa.



# **La Gestión Presupuestal y la Gestión Estratégica**









**De un Tipo de Presupuesto**

Compañía: BSH Electrodomésticos S.A. | Periodo: 2003 / 01 | Moneda: Dolares | Nivel No.: 1 de 4

Grupo: Presupuesto 2003 Original | Ruta: CCosto / Grupo de Elemento / Elemento / Cuenta

Ruta:

Buscar    Gráfico    Gráfico 1 Línea    Ver Vouchers    Ver Unidades    Cerrar Todo

C.Costos	Descripción	Acum. ENE	Total	Enero	Febrero
210	Marketing	5,618	62,863	5,618	4,6
215	Promoción y Ventas	2,499	36,204	2,499	2,6
220	Ventas - Local	10,231	113,677	10,231	9,6
221	Ventas - Exportación	6,147	99,979	6,147	8,6
222	Bosch Direct	10,616	124,449	10,616	10,3
225	Servicio Técnico BSCI	12,265	137,785	12,265	10,9
230	Almacén y Distribución de Productos Te	12,755	158,232	12,755	12,5
315	Planeamiento	7,011	85,085	7,011	7,0
319	Procesos	4,001	50,916	4,001	4,1
320	Ingeniería	8,046	141,371	8,046	9,1
<b>Totales ==&gt;</b>		<b>395,298</b>	<b>4,991,319</b>	<b>395,298</b>	<b>404,6</b>



**De un Tipo de Presupuesto**

Compañía: BSH Electrodomésticos S.A. | Periodo: 2003 01 | Moneda: Dolares | Nivel No.: 1 de 4

Grupo: Presupuesto 2003 Original | Ruta: CCosto / Grupo de Elemento / Elemento / Cuenta

Ruta: C.Costos

Buscar Gráfico Gráfico 1 Línea Ver Vouchers Ver Unidades Cerrar Todo

C.Costos
222
225
230
315
319
320
325
330
335
340

**De un Tipo de Presupuesto - Grupo de Elementos de Gasto**

Compañía: BSH Electrodomésticos S.A. | Periodo: 2003 01 | Moneda: Dolares | Nivel No.: 2 de 4

Grupo: Presupuesto 2003 Original | Ruta: CCosto / Grupo de Elemento / Elemento / Cuenta

Ruta: C.Costos = '340'

Buscar Gráfico Gráfico 1 Línea Ver Vouchers Ver Unidades Cerrar Todo

Elemento Grupo	Descripción	Acum. ENE	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril
010	SALARIOS	13,667	193,725	13,667	15,870	17,558	19,331
020	GASTOS CONTROLADOS	2,291	29,554	2,291	2,485	2,521	2,534
030	GASTOS DISTRIBUIBLES	17,408	187,773	17,408	17,268	17,463	17,834

**De un Tipo de Presupuesto - Elemento de Gastos**

Compañía: BSH Electrodomésticos S.A. | Periodo: 2003 01 | Moneda: Dolares | Nivel No.: 3 de 4

Grupo: Presupuesto 2003 Original | Ruta: CCosto / Grupo de Elemento / Elemento / Cuenta

Ruta: C.Costos = '340', Elemento Grupo = '020'

Buscar Gráfico Gráfico 1 Línea Ver Vouchers Ver Unidades Cerrar Todo

Elemento Gastos	Descripción	Acum. ENE	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril
1111	Materiales industriales indirectos	455	7,295	455	610	655	665
1112	Repuestos para maquinaria y equipo	580	6,960	580	580	580	580
1117	Petroleo	63	1,048	63	80	110	110
1237	Gastos de topico	7	89	7	6	10	10
1301	Gastos de transporte	0	0	0	0	0	0
1304	Telefono,fax,radio	15	180	15	15	15	15
1316	Produccion encargada a terceros	0	0	0	0	0	0
1317	Mantenimiento y reparacion	414	4,965	414	414	414	414
1320	Alquiler leasing(arrendamiento)	7	82	7	7	7	7
1321	Alquiler montacarga	20	240	20	20	20	20
1326	Mantenimiento de vehiculos	0	0	0	0	0	0
1328	Consumo de herramientas	110	1,320	110	110	110	110
1344	Seguro varios	0	0	0	0	0	0
1355	Utiles y materiales de oficina	20	255	20	23	20	23
1357	cargas diversas	600	7,120	600	620	580	580
1358	Carga div.difer.xmanten.anual	0	0	0	0	0	0
1384	Gastos ajenos al giro del negocio	0	0	0	0	0	0
2010	Indemnizacion despedida arbitraria	0	0	0	0	0	0



Compañía BSH Electrodomésticos S.A. Periodo 2003 12 Moneda Dolares Nivel No. 3 de 4

Grupo Presupuesto 2003 Original Ruta CCosto / Grupo de Elemento / Elemento / Cuenta

Ruta C.Costos = '340', Elemento Grupo = '020'

Buscar Gráfico Gráfico 1 Línea Ver Vouchers Ver Unidades Cerrar Todo

Elemento Gastos	Descripción	Acum. DIC	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1111	Materiales industriales indirectos	7,295	7,295	455	610	655	665	580	580	610
1112	Repuestos para maquinaria y equipo	6,960	6,960	580	580	580	580	580	580	580
1117	Petroleo	1,048	1,048	63	80	110	110	75	75	80
1237	Gastos de topico	89	89	7	6	10	10	6	6	6
1301	Gastos de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1304	Telefono,fax,radio	180	180	15	15	15	15	15	15	15
1316	Produccion encargada a terceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1317	Mantenimiento y reparacion	4,965	4,965	414	414	414	414	414	414	414
1320	Alquiler leasing(arrendamiento)	82	82	7	7	7	7	7	7	7
1321	Alquiler montacarga	240	240	20	20	20	20	20	20	20
1326	Mantenimiento de vehiculos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1328	Consumo de herramientas	1,320	1,320	110	110	110	110	110	110	110
1344	Seguro varios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1355	Utiles y materiales de oficina	255	255	20	23	20	23	20	23	20
1357	cargas diversas	7,120	7,120	600	620	580	580	570	570	620
1358	Carga div.difer.xmanten.anual	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1384	Gastos ajenos al giro del negocio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2819	Indemnizacion despido arbitrio	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Totales ==&gt;

29,554

29,554

2,291

2,485

2,521

2,534

2,397

2,400

2,482



## 001 - Presupuesto vs Real



Compañía BSH Electrodomésticos Mes 01 Grupo Comp Real 2003 vs BP Orig Moneda Dolares Buscar

 Criterios  Presupuesto vs Real  Anualizado  Anualizado Proyectado  Análisis x año  Comparativo del mismo Tipo

01000000 BSH Electrodomésticos S.A.C.

Grupo de Ejercicio : Comp Real 2003 vs BP Orig 2003

Mes: 01 Moneda Dolares Americanos

## Presupuesto vs Real

Fecha : 21-03-2003 09:15

Página : 1 de 1

Centro de Costo	Descripción	Mes Actual			Acumulada a la Fecha				% Real / Presupuesto	% Disponibl Presupues
		Presupuesto	Real	Comprometido	Presupuesto	Real	Comprometido	Disponible		
110	Tesorería	15,110.81	13,458.83	0.00	15,110.81	13,458.83	0.00	1,651.98	89.1%	10.
116	Contabilidad	9,552.92	7,703.80	0.00	9,552.92	7,703.80	0.00	1,849.12	80.6%	19.
117	Costos y Presupuestos	6,234.19	9,282.77	0.00	6,234.19	9,282.77	0.00	-3,048.58	148.9%	-48.
120	Administracion Recursos Humanos	18,967.06	14,630.20	0.00	18,967.06	14,630.20	0.00	4,336.86	77.1%	22.
125	Tecnología de la Información y Organize	18,589.26	23,596.00	0.00	18,589.26	23,596.00	0.00	-5,006.74	126.9%	-26.
130	Compras	11,668.64	11,641.61	0.00	11,668.64	11,641.61	0.00	27.03	99.8%	.
135	Comite Ejecutivo	43,657.51	39,295.88	0.00	43,657.51	39,295.88	0.00	4,361.63	90.0%	10.
210	Marketing	5,618.47	4,349.67	0.00	5,618.47	4,349.67	0.00	1,268.80	77.4%	22.
215	Promocion y Ventas	2,499.16	3,185.31	0.00	2,499.16	3,185.31	0.00	-686.15	127.5%	-27.
220	Ventas - Local	10,231.23	10,220.84	0.00	10,231.23	10,220.84	0.00	10.39	99.9%	.
221	Ventas - Exportación	6,146.64	4,605.71	0.00	6,146.64	4,605.71	0.00	1,540.93	74.9%	25.
222	Bosch Direct	10,615.63	10,069.27	0.00	10,615.63	10,069.27	0.00	546.36	94.9%	5.
225	Servicio Tecnico BSCI	12,264.78	11,040.87	0.00	12,264.78	11,040.87	0.00	1,223.91	90.0%	10.
230	Almacén y Distribución de Productos Te	12,754.52	14,218.60	0.00	12,754.52	14,218.60	0.00	-1,464.08	111.5%	-11.
315	Planeamiento	7,011.48	5,636.96	0.00	7,011.48	5,636.96	0.00	1,374.52	80.4%	19.
319	Procesos	4,001.27	2,501.08	0.00	4,001.27	2,501.08	0.00	1,500.19	62.5%	37.
320	Ingenieria	8,046.20	7,410.95	0.00	8,046.20	7,410.95	0.00	635.25	92.1%	7.
325	Laboratorio	2,683.46	2,544.29	0.00	2,683.46	2,544.29	0.00	139.17	94.8%	5.
330	Calidad	8,350.27	8,746.27	0.00	8,350.27	8,746.27	0.00	-395.00	104.7%	-4.
335	Almacen de Insumos	11,577.26	10,329.28	0.00	11,577.26	10,329.28	0.00	1,247.98	89.2%	10.
340	Mecánica	33,366.00	31,948.76	0.00	33,366.00	31,948.76	0.00	1,417.24	95.8%	4.
350	Pintura	24,631.46	31,991.46	0.00	24,631.46	31,991.46	0.00	-7,360.00	129.9%	-29.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

***¡MUCHAS GRACIAS!***