

# MÓDULO I

# CHARTERED CONTROLLER ANALYST, CCA CERTIFICATE®

UNIDAD FORMATIVA 2

**CCA**  
CHARTERED CONTROLLER ANALYST  
C E R T I F I C A T E®





**GCCI** Global Chartered  
Controller Institute

*Analyzing the past, Managing the present, Improving the future*

- © Todos los derechos de propiedad intelectual de esta obra pertenecen en exclusiva a Global Chartered Controller Institute, S.L. Queda terminantemente prohibida la reproducción, puesta a disposición del público y en general cualquier otra forma de explotación de toda o parte de la misma. La utilización no autorizada de esta obra, así como los perjuicios ocasionados en los derechos de propiedad intelectual e industrial de Global Chartered Controller Institute, S.L. darán lugar al ejercicio de las acciones que legalmente le correspondan y, en su caso, a las responsabilidades que de dicho ejercicio se derive.

## ÍNDICE

Pincha sobre el artículo que deseas leer y el documento te lo mostrará automáticamente. Pincha sobre el pie de página para volver al índice.

# Módulo I · Unidad Formativa 2

# GESTIÓN PRESUPUESTARIA I

1. Introducción .....	5
1.1. Reseña histórica .....	5
1.2. Definición de presupuesto.....	6
2. Etapas y metodología de la elaboración de los presupuestos.....	7
2.1. Análisis de la empresa .....	7
2.2. Plan administrativo .....	8
2.2.1. Definición y establecimiento de objetivos.....	8
2.2.2. Especificación de metas .....	9
2.2.3. Análisis y desarrollo de estrategias .....	9
2.2.4. Preparación de las pautas a seguir .....	9
2.3. Plan financiero .....	9
2.3.1. Formulación y evaluación de los proyectos.....	10
2.3.2. Plan o presupuesto a corto plazo .....	10
2.3.3. Plan o presupuesto a largo plazo .....	10
2.4. Seguimiento y control.....	10
2.4.1. Análisis suplementarios .....	11
2.4.2. Ejecución de los planes .....	11

## ÍNDICE

Pincha sobre el artículo que deseas leer y el documento te lo mostrará automáticamente. Pincha sobre el pie de página para volver al índice.

**Módulo I** · Unidad Formativa 2

# GESTIÓN PRESUPUESTARIA I

2.4.3. Informes periódicos .....	11
2.4.4. Acciones de seguimiento .....	12
2.5. El calendario presupuestal .....	12
3. Clasificación de los presupuestos .....	13
3.1. Según su flexibilidad .....	13
3.2. Según el período que cubran .....	14
3.3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa .....	14
3.4. Según el sector en el cual se utilicen.....	15

# Módulo I · Unidad Formativa 2

# GESTIÓN PRESUPUESTARIA I

## 1. Introducción

### 1.1. Reseña histórica

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo *bouquette* o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término *budget* de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto. En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planificación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costes.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestario, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planificación y control del sistema conocido como «planificación por programas y presupuestos».

## 1.2. Definición de presupuesto

La literatura especializada recoge varias definiciones sobre presupuesto, planteadas por diferentes autores, en las cuales pueden apreciarse elementos comunes. Entre estas definiciones destacan las siguientes.

«El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y auxiliar de la administración y el control y abarca todas las fases de las operaciones (ventas, producción, distribución, financiamiento)». (Charles T. Horngren, *La Contabilidad de Costes en la Dirección de Empresas*).

«El presupuesto es el informe que se prepara antes del inicio del período económico y que detalla los planes por el importe de las ventas y el nivel de los costes anticipados para todas las secciones de la empresa». (Shane Moriarity y Carl P. Allen, *Cost Accounting*).

«El presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios». (John J. W. Neuner, *Contabilidad de Costes, Principios y Práctica*).

Desde control de gestión una definición más correcta sería la siguiente: «El presupuesto de la empresa no es algo aislado, es resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y planes de acción para el periodo planificado así como el control de las acciones llevadas a cabo».

La presupuestación en la empresa persigue objetivos específicos de gran significación en la proyección del desempeño empresarial, los cuales pueden agruparse como se expone a continuación:

- ▶ **Planear y predecir.** Determinar las normas o políticas de acción, el planeamiento detallado de la futura actuación y la preparación de las mejores estimaciones posibles ante las influencias externas sobre la organización.
- ▶ **Coordinar.** Asegurar que la entidad será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de unidades organizativas separadas.
- ▶ **Controlar.** Controlar la ejecución de las acciones a partir de la asignación de responsabilidades y la medición de los resultados, con el fin de alcanzar las metas proyectadas.

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

La dirección espera que la función presupuestal proporcione:

1. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
2. La capacidad para conseguir el desempeño y controlar el real en curso.
3. El soporte para la asignación de recursos.
4. Alertas de las desviaciones respecto a los pronósticos.
5. Anticiparse las oportunidades o de los riesgos venideros.
6. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
7. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. **Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta.** Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planificación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto o plan anual de la empresa.

## 2. Etapas y metodología de la elaboración de los presupuestos

Fundamentalmente son **cinco las etapas** a seguir en todo programa presupuestario:

1. Análisis (interno y externo) de la empresa (DAFO).
2. Plan administrativo.
3. Plan financiero.
4. Seguimiento o control.
5. El calendario presupuestal.

### 2.1. Análisis de la empresa

Es la actividad que permite efectuar un diagnóstico de la empresa sobre las variables internas y externas, controlables y no controlables que pueden afectar el desarrollo operacional y normal de la entidad. Incluye también un análisis interno de los puntos fuertes llamados

fortalezas, y de los puntos débiles denominados debilidades, que tiene toda organización, así como de un análisis externo de las oportunidades que se puedan aprovechar en el futuro y de las amenazas para poder implementar métodos de mitigación.

La empresa debe determinar adicionalmente, con base en el diagnóstico elaborado, cuáles son las ventajas y desventajas tanto competitivas como comparativas. Las ventajas competitivas se alcanzan básicamente con la experiencia y el capital, por medio del cual se adquieren tecnologías avanzadas, las cuales hacen que tenga una ventaja competitiva. La ventaja comparativa se alcanza mediante el servicio, la calidad de este. Como se puede notar la ventaja competitiva la da el capital, si se tiene se pueden alcanzar y superar los logros de la competencia en esta área. La ventaja comparativa la da la calidad humana de las personas que trabajan en la empresa, la cultura empresarial orientada al cliente y el sentido de pertenencia de los empleados.

En esta etapa se presenta un problema generado por la siguiente pregunta: ¿quién debe hacer el análisis de la empresa, personal externo a la compañía o personal interno? De hecho la respuesta a la interrogante puede convertirse en algo polémico y es propio de cada empresa analizar la respuesta que más le conviene. El personal interno, aunque se espera que conozca con más profundidad la empresa, posiblemente puede sesgarse ante situaciones determinadas.

## 2.2. Plan administrativo

El plan administrativo incluye cuatro pasos:

- 1. Objetivos generales.**
- 2. Metas específicas.**
- 3. Estrategias a seguir.**
- 4. Pautas o premisas.**

### 2.2.1. Definición y establecimiento de objetivos

Es la filosofía de las organizaciones. El logro de los objetivos nos lleva al alcance de la finalidad o misión de la organización.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

- ▶ Un atributo, es decir, una dimensión específica que lo define.
- ▶ Una escala de medida.

- ▶ Una norma o un umbral.
- ▶ Un horizonte temporal.

### **2.2.2. Especificación de metas**

Son aspectos fundamentales que nos llevan a detallar los objetivos generales, a especificarlos para convertirlos en metas definidas y medibles para la empresa entera y para cada área determinada.

Las metas son un subconjunto de los objetivos. Mientras la meta es cuantificable, el objetivo puede ser a la vez cuantitativo y/o cualitativo. Por ejemplo, la maximización de las utilidades es un objetivo general de la empresa, una meta específica es esperar un 15% de utilidad neta sobre las ventas esperadas para el próximo período. Otra meta es la de esperar un crecimiento del 12% en las ventas con relación al año inmediatamente anterior.

### **2.2.3. Análisis y desarrollo de estrategias**

Tiene su fundamentación en la búsqueda de las mejores alternativas que se puedan conseguir para el logro de los objetivos generales y las metas específicas. Representan el plan de acción a seguir, el «cómo» hacer las cosas, y se deben concentrar en las áreas críticas, tales como: los resultados financieros, el manejo de ventas, el control de calidad, la productividad, los recursos humanos y económicos, la aceptación del público, etcétera.

### **2.2.4. Preparación de las pautas a seguir**

Es el desarrollo y comunicación de las diferentes premisas o pautas que se esperan llevar a cabo. Las suposiciones, lo que se espera hacer. Junto con las estrategias desarrollan completamente el plan de acción para el logro de objetivos y metas. Son una integración de las políticas y de las tácticas desarrolladas por la empresa para llevar a cabo la implementación de las estrategias.

## **2.3. Plan financiero**

El plan financiero se subdivide en la preparación y evaluación de los proyectos, en un plan económico a corto plazo y en un plan económico a largo plazo.

### **2.3.1. Formulación y evaluación de los proyectos**

Los proyectos cubren períodos de tiempo variables, cada proyecto tiene su dimensión única de tiempo diferente a los otros proyectos. Los proyectos se refieren a actividades que pueden ser identificadas por separado para propósitos de planificación específicas, como por ejemplo ensanche de planta, nuevos productos, construcción de edificios, implantación de nuevos sistemas o nuevas tecnologías.

### **2.3.2. Plan o presupuesto a corto plazo**

El plan financiero a corto plazo consiste en la cuantificación de los objetivos y metas de acuerdo con unas estrategias y unas premisas establecidas.

Debe desarrollarse concurrentemente para todos los fines prácticos y en su elaboración deben intervenir todos los ejecutivos encargados de los centros de responsabilidad en la entidad. Este plan a corto plazo es lo que normalmente conocemos en las empresas como el Presupuesto Anual o Presupuesto de Operación y que realmente es la cuantificación del Presupuesto a Corto Plazo y está compuesto por los presupuestos de: Ventas, Producción, Materiales directos, Compras, Inventarios, Mano de obra directa, Gastos generales de Fabricación, Inventario de productos terminados, Gastos de ventas (distribución y promoción), Gastos de administración, Estado de pérdidas y ganancias proyectado, Flujo de caja proyectado, Balance general proyectado y todos los demás cuadros necesarios.

### **2.3.3. Plan o presupuesto a largo plazo**

Conjuntamente con el plan a corto plazo debe elaborarse de acuerdo con las premisas de planificación y con la participación de los responsables de los diferentes centros de responsabilidad.

No se elabora tan detalladamente como el presupuesto a corto plazo y en general se proyecta de acuerdo con: un plan de utilidades, un estado de ingresos, una proyección de flujo de caja, proyección de ventas, necesidades de materiales y mano de obra directa para la fabricación de las ventas planeadas, planes de gastos generales de fabricación, de gastos de administración y de ventas, planes de investigación, necesidades de capital y planes de penetración en el mercado. Todo lo anterior a largo plazo.

## **2.4. Seguimiento y control**

Esta etapa se desarrolla en cuatro pasos:

- ▶ Análisis suplementarios.
- ▶ Implementación de los planes.
- ▶ Informes de resultados.
- ▶ Acciones de seguimiento.

#### **2.4.1. Análisis suplementarios**

Se refiere este paso al desarrollo y análisis de aspectos tales como:

- ▶ Simulaciones de modelos económicos de planificación.
- ▶ Análisis de costo-volumen-utilidad o punto de equilibrio.
- ▶ Costes marginales.
- ▶ Presupuestos variables de gastos.
- ▶ Retorno de la inversión.
- ▶ Otros que sirven de complementos específicos a los planes financieros.

#### **2.4.2. Ejecución de los planes**

Esto involucra la función administrativa de dirigir a los subordinados en la realización de los objetivos y metas de la empresa. Una comunicación efectiva se hace indispensable para poderla llevar a cabo.

Por lo anterior, una gestión competente exige a todos los niveles que los objetivos, metas, estrategias, premisas y políticas sean apreciados y comprendidos por todos los subordinados.

#### **2.4.3. Informes periódicos**

En general se deben analizar y cuantificar los resultados realmente obtenidos por cada centro de responsabilidad con sus resultados presupuestados, proporcionando las variaciones que se presentaron. Lo anterior se muestra en una serie de informes periódicos de resultados.

Se concentran en el control dinámico y continuo, ajustado a las responsabilidades asignadas a cada centro de responsabilidad.

#### **2.4.4. Acciones de seguimiento**

Esta es una faceta importante del control y de la replanificación eficaces en el proceso de la presupuestación.

Los informes de resultados proporcionan una base para ciertas acciones de seguimiento. Es importante distinguir entre causa y efecto. Las variaciones que se presentan entre los resultados reales y los presupuestados son efectos, y la identificación de la causa es responsabilidad del jefe del área o centro de responsabilidad. **Debe darse prioridad a los análisis que identifiquen las causas fundamentales tanto de resultados desfavorables como de los favorables.**

Los procedimientos de seguimiento deben ser diseñados para determinar la eficacia de las acciones correctivas que se adopten y para proporcionar bases que sirvan en el mejoramiento de los presupuestos futuros.

### **2.5. El calendario presupuestal**

El calendario presupuestal indica las fechas en las cuales se deben realizar cada una de las operaciones necesarias para la elaboración del presupuesto anual de la compañía y las personas responsables de la ejecución de dichas operaciones. El calendario no es más que un plan que dará por resultado el presupuesto completo y a tiempo.

El calendario presupuestal tiene como objetivo primordial organizar el trabajo del departamento de presupuesto en forma ordenada.

Para cumplir con la tarea de desarrollar los presupuestos, es imprescindible que los esfuerzos se realicen de acuerdo con algún tipo de programa o calendario para poder tener la certeza de que toda la información necesaria se va a recabar, analizar y revisar con tiempo suficiente para ser presentada a la dirección.

Con el fin de que el calendario presupuestal cumpla con su objetivo, es necesario ejercer el control del proceso presupuestario mediante una constante comparación de los sucesos con el plan de actividades, con el propósito de asegurar que el proceso completo se podrá terminar dentro del período asignado para el trabajo.

Dentro del proceso presupuestal, esta es la función primordial de la actividad de calendarización.

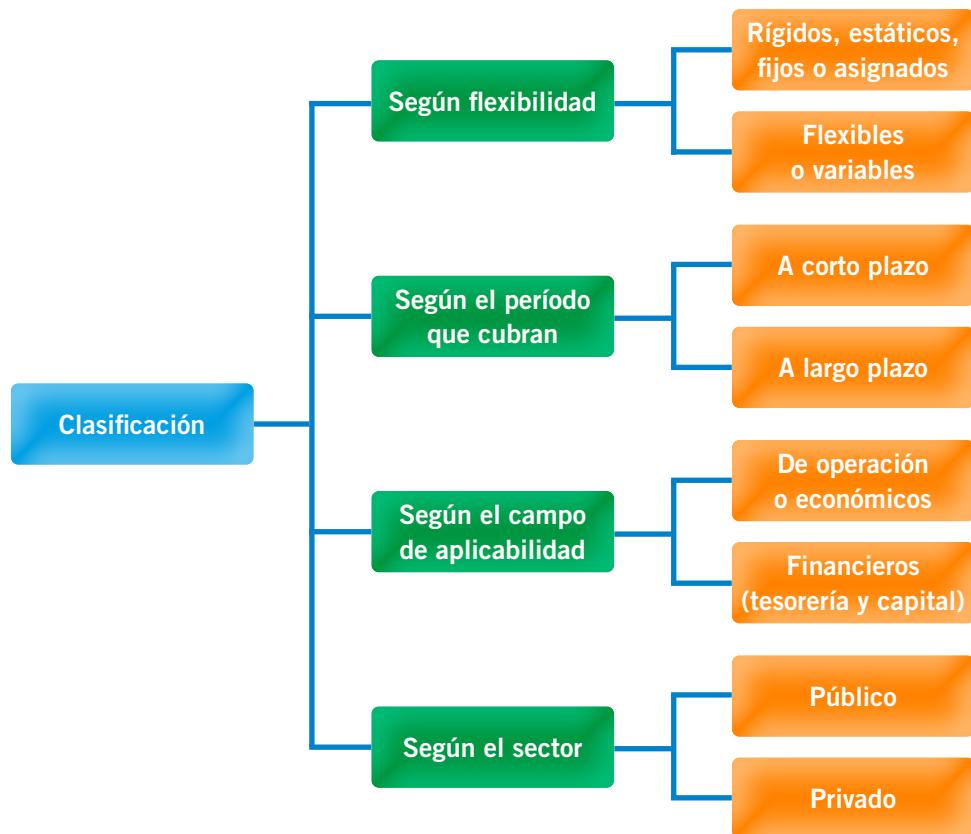
La dirección del presupuesto debe asegurarse de que todo el personal cumpla con las fechas del programa y resulta imprescindible contar con algún medio de controlar el proceso.

Es importante aclarar que no se debe esperar en ningún momento que la simple calendarización de los procedimientos sea un sustituto del sentido común.

### 3. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

Figura 2.1 TIPOS DE PRESUPUESTOS



#### 3.1. Según su flexibilidad

- ▶ **Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados:** por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.
- ▶ **Flexibles o Variables:** los presupuestos flexibles o variables se elaboran para actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costes y gastos ajustados al tamaño de

operaciones productivas o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costes, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

### 3.2. Según el período que cubran

- ▶ **A Corto Plazo:** son los que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- ▶ **A Largo Plazo:** en este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas.

Cuando se trata de sector privado principalmente en grandes empresas, los presupuestos a largo plazo son el principal instrumento que permite articular las acciones vinculadas a un plan estratégico.

En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

### 3.3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- ▶ **De Operación o Económicos:** incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre estos podrían citarse:
  - **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 costes.
  - **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 cuando hayan sido completados el resto de presupuestos. 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».
- **Financieros:** incluye el cálculo de partidas que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.
- **Presupuesto de Tesorería:** se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.
  - **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:** controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

### 3.4. Según el sector en el cual se utilicen

- **Presupuestos del Sector Privado:** los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.
- **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.

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del Gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Figura 2.2 **ASPECTOS QUE CONTEMLAN LOS PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO**

