



EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA



INDICADORES DE LOGRO

- Formula presupuestos para expresar en términos monetarios los planes generales relacionados con las operaciones totales o parciales de la empresa.
- Selecciona los recursos apropiados para cada proceso que se adelante en la empresa.
- Señala las estrategias financieras para obtener resultados satisfactorios de acuerdo a la operatividad de la empresa.
- Analiza las ventajas y desventajas de las alternativas posibles, para elegir la más adecuada (TOMA DE DECISIONES).
- Asume responsabilidad por las decisiones tomadas.
- Comunica sus decisiones en forma oportuna.
- Toma una actitud reflexiva, frente a las decisiones tomadas.





En esta guía se conocerán las diferentes clases de presupuestos, las cuales son aplicadas en las áreas funcionales de la empresa según su función.

En cuanto a la competencia **Toma de Decisiones**, es importante tener en cuenta que en los procesos que adelanta la empresa, deben enfrentar situaciones en las que se debe optar por una alternativa de acción e implementarla para obtener un mejor resultado en su trabajo.



¿SABEMOS CUÁLES SON LAS CLASES DE PRESUPUESTOS?

1. Con mis compañeros de subgrupo, resolvemos las siguientes situaciones:
 - a. Enunciemos tres posibles clases de presupuestos, analizando y recordando cómo está compuesta la empresa según lo visto en el módulo de administración.
 - b. ¿Sabemos quién realiza los presupuestos en nuestro colegio, por qué y para qué?
 - c. En relación con el presupuesto, ¿Quién o quiénes deciden los rubros que lo constituyen o las partidas o recursos que se le asignan?
 - d. ¿Sabemos qué es tomar decisiones?
2. A continuación, socializamos las respuestas, con nuestros compañeros de aula y el profesor.



PROFUNDICEMOS LOS CONOCIMIENTOS SOBRE PRESUPUESTOS

Leo con mis compañeros la siguiente conceptualización y extracto las ideas principales en el cuaderno.



1. Técnicas y principios para la elaboración de un presupuesto

En un sistema presupuestario se necesita hacer claridad acerca de los medios empleados como bases de apoyo para realizar el trabajo de presupuestar, estos son: técnicas de elaboración y principios que sustentan la validez de los mismos.

- a. Diseño de forma presupuestaria para la recolección de información y los medios técnicos utilizados para el cálculo matemático.
- b. Métodos de oficina empleados en su elaboración, son las técnicas o procedimientos utilizados para desarrollar su actividad, pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo de su trabajo.
- c. Los principios revisten especial importancia en el campo de los presupuestos, son guías específicas o moderadores de criterios de la persona encargada de desarrollar un presupuesto parcial o general de la empresa basado en la ética.

2. Clases de presupuesto

Existen tantas clases de presupuestos como tipos de empresas. Cada empresa crea un formato propio que expresa de forma práctica y gráfica la realidad de ella; pero, básicamente la estructura y mecánica de construcción es la misma.

Los presupuestos se clasifican:

a. Conforme a la naturaleza del presupuesto:

- **Presupuesto operacional:** refleja las metas u objetivos de la actividad operacional de la empresa. Se controlan los ingresos y los egresos relacionados sólo con las labores de la empresa.
- **Presupuesto financiero:** su función es controlar el cumplimiento de las políticas reflejadas en los estados financieros: estado de resultados, balance general y presupuesto de efectivo. Lo que más interesa es dónde se obtienen los fondos líquidos y cómo se usan.

b. De acuerdo con la actividad que desarrolla la empresa:

- **Empresas comerciales:** dedicadas a la compra y venta de mercancías. Su labor es la comercialización e intermediación de bienes entre el productor o fabricante y el consumidor final.





En la empresa comercial sólo se maneja la cuenta Inventario de producto terminado o Inventario de mercancías.

- **Empresas industriales:** se caracterizan por la transformación de materia prima a través de un proceso productivo, sea manufacturero o automatizado, con el propósito de construir un producto terminado. En esta clase de empresa se incluyen tres tipos de inventario: materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- **Empresas de servicios:** su misión es la prestación de un servicio; es decir, mientras en la empresa industrial y comercial la oferta está representada por un producto físico, en la empresa de servicios, se trata de un bien intangible.

En esta clase de empresa no se incluye la palabra inventario, porque el servicio se produce en el momento de ser prestado.

c. Según el uso dado a los datos:

- **Flexible o Variable:** en el transcurso de la ejecución o rango de tiempo presupuestado, están sujetos a cambios en la información suministrada al mismo.
- **Fijo o Estándar:** contrario al anterior, no admite cambios mientras dure la ejecución del mismo.

d. De acuerdo al sector al que pertenece:

- **Sector Público:** es la herramienta utilizada por las autoridades nacionales, departamentales, municipales y las entidades del gobierno en general para definir el monto de la inversión a realizar y la respectiva consecución de los fondos.
- **Sector Privado:** estos presupuestos lo realizan las empresas privadas para planear su futuro operativo y financiero.





Existen diferentes clases de presupuestos, de acuerdo a las áreas funcionales de la empresa, que contribuyen en el proceso de **toma de decisiones** para su mejoramiento continuo.

3. Requerimientos de información para construir un presupuesto

Un buen presupuesto se distingue por la calidad de la información. La información que se encuentre allí consignada será determinante para tomar decisiones que involucran el futuro operativo y financiero de la empresa.

A pesar de que muchas cifras son estimadas o presupuestadas, éstas en lo posible, deben obedecer a la realidad de la empresa y del mercado. Dichos requerimientos son:

a. Unidades a vender: indica cuántas unidades de producto terminado se estima vender en un año o cualquier período de análisis. Esta cifra es el resultado de la estimación propia de la empresa o de la proyección de datos históricos.

Es necesario aclarar, que la información Unidades a Vender se ajusta a los requerimientos de información para una empresa comercial o industrial. Para una empresa de servicios, por ejemplo una empresa de asesoría, lo más razonable sería número de horas de asesoría o número de servicios.

b. Precio de venta: a qué valor determina la empresa vender sus productos, o qué precio está dispuesto a pagar el comprador. Además a cuánto asciende la prestación del servicio o la hora de servicio que se preste.

c. Stock de inventario: significa la cantidad de materia prima, producto en proceso y producto terminado con que se quiere contar al final y principio de cada período. Las empresas mantienen estos márgenes de inventario para protegerse contra eventualidades en el proceso productivo y variaciones de la demanda de mercado.

En una empresa de servicios, el concepto de materia prima se entiende como los insumos necesarios para prestar el servicio, por ejemplo papelería, productos de aseo, mantenimiento, etc.





- d. Estándar de materia prima para cada producto:** se entiende como la fórmula para fabricar un determinado producto.

Ejemplo: para fabricar un pan se requiere 1/2 Libra de harina, 1 huevo y 1/4 de leche.

Este dato es importante para calcular el total de materia prima requerida para el nivel de producción presupuestado.

Para los propósitos del actual curso, este dato sería irrelevante para el sector servicios.

- e. Requerimiento de mano de obra:** si en el aparte anterior se hizo referencia a la materia prima, en el actual, se refiere a la cantidad de horas hombre, necesarias para producir un artículo o prestar un servicio.

Ejemplo: un operario en condiciones normales se demora en producir un Pan 10 minutos. Con este dato se obtiene posteriormente el costo de mano de obra utilizada para un nivel de producción determinado.

- f. Precios de costos y gastos en general:** lo más lógico después de cuantificar cada uno de los requerimientos y consumos de materias primas y mano de obra, es definir el costo neto de cada material (incluyendo IVA y Fletes), la tarifa hora de mano de obra y la lista de costos y gastos en general, por ejemplo, publicidad, mantenimiento, salarios personal administrativo y ventas, etc.

- g. Porcentajes de incrementos:** los más importantes tienen que ver con el crecimiento sobre las unidades a vender, o cantidad de servicios atendidos de un período a otro y la correspondiente inflación esperada para cada vigencia presupuestal.

La inflación es definida como el porcentaje de crecimiento del costo de vida, versus el crecimiento del poder adquisitivo de los consumidores.

- h. Porcentajes de dividendos y reservas:** una empresa con ánimo de lucro tal como la analizada en este texto, produce un excedente llamado utilidad, que según estatutos internos de cada empresa, debe ser distribuida entre los dueños como premio por la participación sobre el capital social aportado o acumulado en reservas para futuras inversiones.





- i. **Demanda de inversiones físicas:** en un presupuesto se deben cuantificar las nuevas inversiones que se deben ejecutar para asegurar la continuidad de la empresa.

Por ejemplo, una empresa lleva funcionando con una máquina por un término de diez años consecutivos y en la actualidad dicha tecnología se haya obsoleta. La empresa se encuentra en la situación de reponerla con el propósito de integrarse en la economía globalizada y ser más competitivo. Esta obligación a largo plazo es considerada como una inversión fija imprescindible para la supervivencia de la empresa.

Otro tipo de inversiones son las denominadas corrientes, por su facilidad de convertirse en dinero en efectivo de un período a otro. Entre ellas están los rubros que se demandan para cubrir obligaciones a corto plazo, cubrir excesos de cuentas por cobrar, adquirir inventarios de materiales, etc.

La cuantificación total de las inversiones es necesario conocerla porque determina cuánto capital debe ser aportado por los socios y acreedores financieros de la empresa como proveedores, entidades bancarias, etc.

- j. **Datos relativos a la financiación:** en la práctica la mayoría de proyectos de inversión deben ser financiados con recursos externos en una mayor o menor medida complementados con recursos propios. La combinación de recursos es muy sugerida porque contribuye a aminorar el riesgo financiero de la empresa.

Para este efecto, en el proceso de presupuestación se deben conocer los siguientes datos:

- a. El monto de dinero a financiar.
- b. La tasa de interés cobrada por acreedores.
- c. El sistema de amortización de la deuda.
- d. El valor de la cuota periódica. El intervalo de tiempo considerado.
- e. El rendimiento esperado por los socios.

El resultado de estos datos es definir los gastos financieros y la utilidad respectiva para la empresa.





REAFIRMEMOS LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS

1. En forma individual, elaboro en el cuaderno un mapa conceptual, por medio del cual pueda recordar y reforzar los conceptos, luego lo comparto con el profesor y si él sugiere algunos cambios o correcciones, los escribo en el cuaderno.
2. Con dos de mis compañeros, solicitamos al rector del colegio que nos permita observar un presupuesto de la institución, para mirar cómo se construyó. Con la asesoría del profesor, analizamos los rubros establecidos, enumerando los rubros de mayor o menor distribución de dinero.
3. Con los compañeros, analizamos: ¿Qué implicaciones tiene el presupuesto sobre la toma de decisiones en la institución?

La **toma de decisiones** tiene dos elementos:

1. Selección de la solución con base en la valoración de alternativas y en el momento requerido.
2. Establecer planes de acción para llevar a cabo la solución con base en los recursos disponibles.



APLIQUEMOS LO APRENDIDO

1. En subgrupos, después de conocer el presupuesto del colegio, pensemos en una de las fincas de nuestra vereda como empresa, investiguemos qué necesitamos para elaborar un presupuesto para el funcionamiento de la misma, tomamos una



decisión en cuanto al tiempo que vamos a presupuestar (un día, quince días, un mes), para adecuarlo a las necesidades que se presentan en la finca en el tiempo establecido.

2. Si ya definí el tipo de negocio que voy a crear, bien sea individual o en grupo, aplicando los conocimientos adquiridos, elaboro un presupuesto tentativo que me permita proyectar con relativo acierto el negocio que elegí. No olvido que al elaborar un presupuesto debo estar tomando decisiones para realizar las inversiones lo más acertadamente posible.

REFLEXIÓN

Para la elaboración de un presupuesto se deben tener en cuenta: La Misión, Visión, Recursos, Objetivos, Políticas, Planes, Ventas, Producción, Productividad, Rentabilidad, Estabilidad del personal entre otros y un proceso de **toma de decisiones** que nos lleve a seleccionar alternativas de acción que garanticen el buen funcionamiento de la empresa.





ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA

