



Universidad
Carlos III de Madrid



Temas 7 y 8: el presupuesto como instrumento de planificación y control

Susana Gago Rodríguez

¿qué es un presupuesto?

- ❑ Un presupuesto no es más que una previsión de sucesos futuros cuantificada
- ❑ La Contabilidad formaliza los planes a través de los presupuestos
- ❑ En ellos se concretan los objetivos a alcanzar

beneficios del presupuesto

- ❑ Responsabiliza formalmente a los directivos de los objetivos planificados
- ❑ Facilita las bases de referencia para poder medir ex post el cumplimiento
- ❑ Posibilita la coordinación de los esfuerzos entre directivos y la armonización de los diversos intereses
- ❑ Fomenta la comunicación entre los diversos miembros de la organización

limitaciones del presupuesto

Motivación

Participación presupuestaria

diferencias

Control de
gestión

≠

Control
presupuestario

selección del modelo presupuestario

Modelo de gestión



Tipo de presupuesto

TIPOS DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD

U
A
D
-
F
-
M
A
D
R
I
D
-
E
N
E
R
G
I
A

	CENTRO DE COSTES	CENTRO DE INGRESOS	CENTRO DE BENEFICIOS	CENTRO DE INVERSIÓN
INFLUENCIA	COSTES	INGRESOS	COSTES, INGRESOS	COSTES, INGRESOS, INVERSIÓN
INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA Y OTRA	PRESUPUESTO DE COSTES; COSTES HISTÓRICOS, COSTES ABC, COSTES ESTÁNDAR, ETC.	PRESUPUESTO DE INGRESOS, PRECIO DE TRANSFERENCIA, ETC.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS; PRECIOS DE TRANSFERENCIA, RESULTADOS CON COSTE COMPLETO, DIRECT COSTING, ABC, ETC.	RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES

control presupuestario

Análisis de desviaciones...

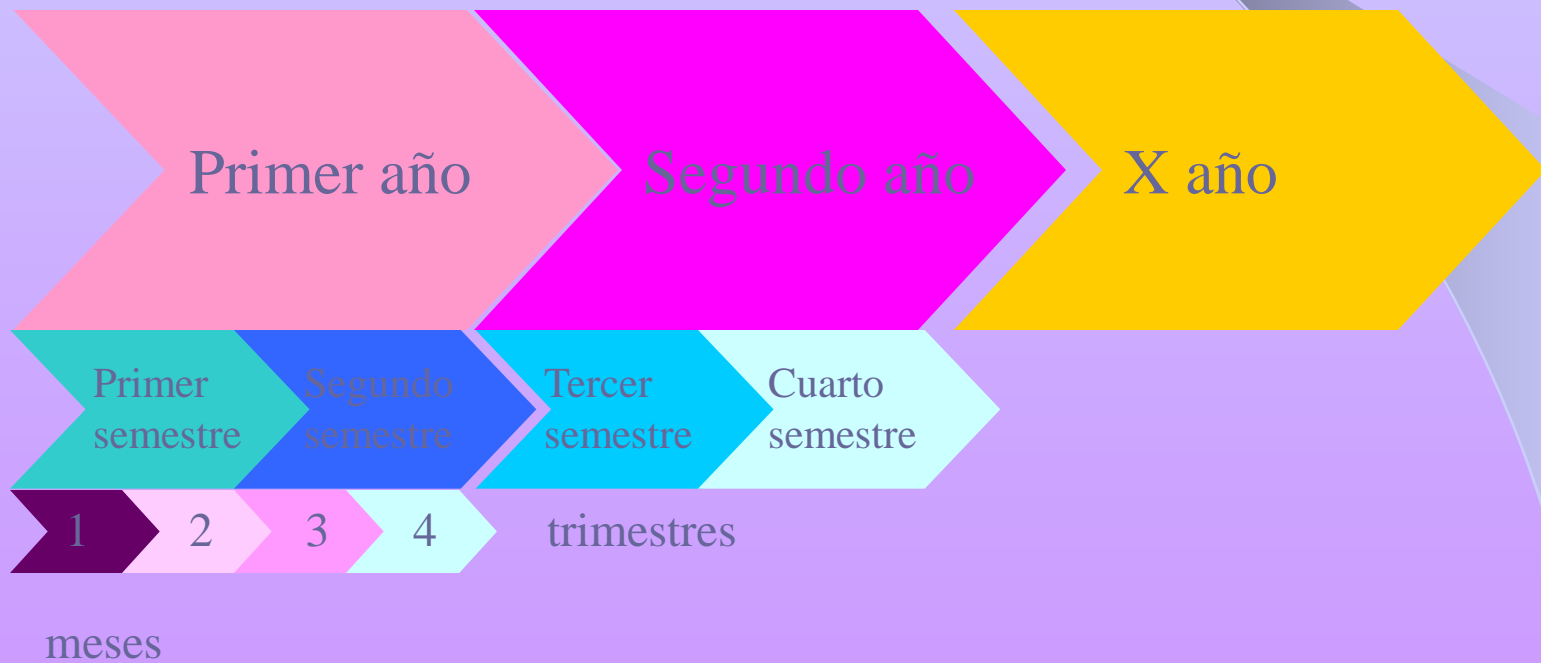
Principio de
economía

```
graph TD; A(Principio de economía) --> B(Dirección por excepción);
```

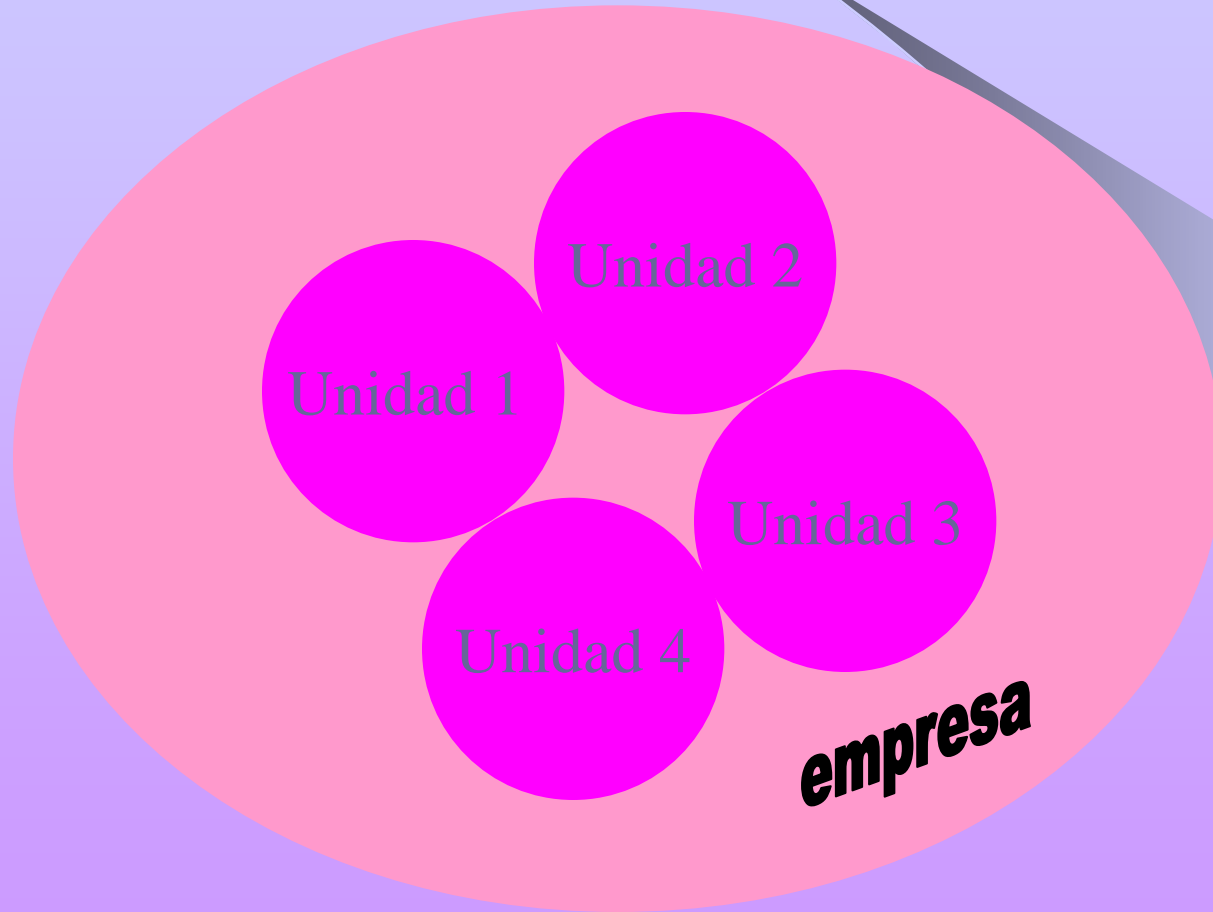
Dirección por
excepción

...significativas

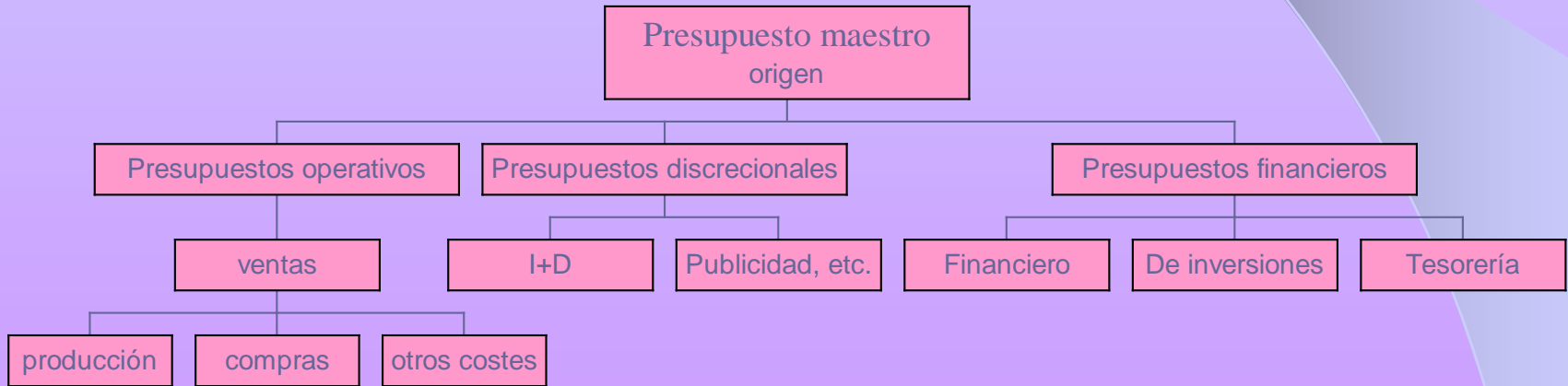
horizonte presupuestario



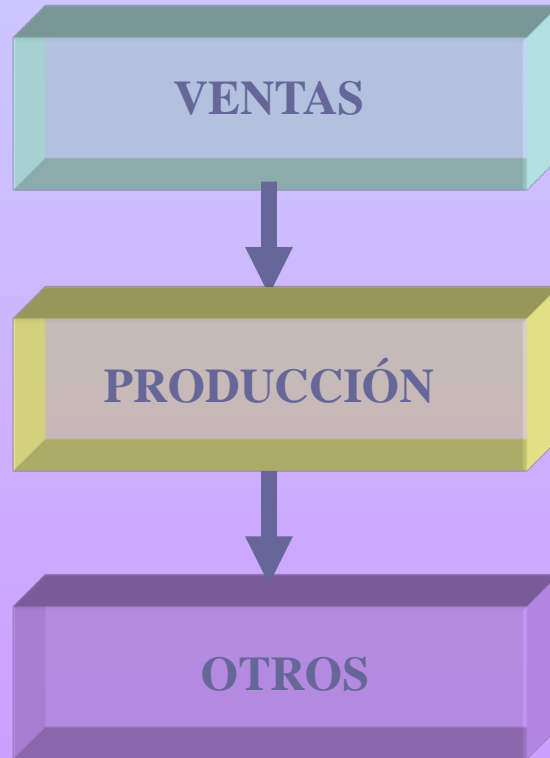
presupuesto maestro



estructura presupuestaria tradicional en una empresa



PRESUPUESTO OPERATIVO



presupuesto de ventas

- Refleja, en términos monetarios, la demanda en el período presupuestado de sus bienes o servicios
- Normalmente, es el primer presupuesto que se elabora en una organización industrial
- Problema: determinar anticipadamente las cifras de ingresos
- Necesidad de atender a:
 - Mercado
 - Capacidad técnica, económica y financiera

PRESUPUESTO FINANCIERO

Presupuesto de caja

+

Balance

+

Pérdidas y
Ganancias

Análisis de desviaciones: MP

- Una empresa ha previsto elaborar 1.000 unidades. En el presupuesto se ha establecido un consumo de MP de 1.000 kilos. El coste presupuestado para cada kilo de MP es de 10 euros. La empresa elabora 2.000 unidades y ha consumido 1.000 kilos con un coste de 18.000 euros.

- COSTE PRESUPUESTADO DE MP: 10 euros / kilo
- COSTE REAL DE MP POR UNIDAD REAL: 18 euros /kilo
- CANTIDAD PRESUPUESTADA DE MP (PARA LA PRODUCCIÓN REAL) = 2.000 kilos
- CANTIDAD REAL = 1.000 kilos

Análisis de desviaciones: MP

- DESVIACIÓN TÉCNICA: (Cantidad presupuestada – Cantidad real) x Coste presupuestado = $(2.000 - 1.000) \times 10 = 10.000$
- DESVIACIÓN ECONÓMICA:
 - a) CONSUMO: Cantidad real (Coste presupuestado – Coste real) = $1.000 (10-18) = -8.000$
 - b) COMPRA: Cantidad comprada (Coste presupuestado – Coste real) = $1.000 (10-18) = -8.000$

Análisis de desviaciones: MOD

- Según presupuesto se ha previsto que cada unidad de producto ha de consumir 1 hora de MOD. El coste presupuestado para la hora de MOD es de 5 euros. La empresa ha consumido 2.500 horas de MOD con un coste real de 11.250 euros.
- COSTE ESTÁNDAR hora de MOD: 5 euros /hora
- COSTE REAL MOD: 4,5 euros /hora
- CANTIDAD PRESUPUESTADA (para la producción real): 2000 horas
- CANTIDAD REAL = 2.500 horas
-

Análisis de desviaciones: MOD

- DESVIACIÓN TÉCNICA: (Cantidad presupuestada – Cantidad real) Coste presupuestado = $(2.000 - 2500) 5 = - 2.500$
- DESVIACIÓN ECONÓMICA: Cantidad real (Coste presupuestado – Coste real) = $2.500 (5 - 4,5) = 1.250$

Análisis de desviaciones: GGF

- El presupuesto ha establecido que cada unidad de producto va a consumir 1 unidad de GGF. El presupuesto total es de 2.000. La empresa consume 1.500 unidades de GGF con un coste de 2.190 euros.
- **COSTE PRESUPUESTADO DE LA UNIDAD DE GGF:**
2 euros / unidad de GGF
- **COSTE REAL de GGF:** 1,46 euros / unidad de GGF
- **CANTIDAD PRESUPUESTADA DE UNIDADES** (para la producción real) = 2.000 unidades de GGF
- **CANTIDAD REAL DE UNIDADES** = 1500 unidades de GGF

Análisis de desviaciones: GGF

- DESVIACIÓN TÉCNICA O EN EFICIENCIA: (Cantidad presupuestada – Cantidad real) Coste presupuestado = $(2.000 - 1500) 2 = 1.000$
- DESVIACIÓN EN PRESUPUESTO: Cantidad presupuestada – cantidad real = $2000 - 2190 = -190$
- DESVIACIÓN EN ACTIVIDAD: [Cantidad real – Cantidad presupuestada (producción presupuestada)] Coste presupuestado = $(1500-1000) 2 = 1.000$