

PLANEACIÓN PRESUPUESTAL



1
Unidad

Planeación Presupuestaria

PLANEACIÓN PRESUPUESTAL

UNIDAD 1. PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA.....	4
2. PLANEACIÓN PRESUPUESTAL PARA EMPRESAS AGROINDUSTRIALES... 5	5
2.1 ELEMENTOS DE LA PLANENACIÓN PRESUPUESTAL	6
3. PRESUPUESTO	7
3.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA	8
3.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN PRESUPUESTAL.....	9
4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	10
5. EL CONTROL PRESUPUESTAL.....	12
6. PLAN ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL.....	12
COMPONENTES DEL PLAN ADMINISTRATIVO	13
7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	14
BIBLIOGRAFÍA	16

INTRODUCCIÓN

La Planeación Presupuestal, es herramienta fundamental en las organizaciones privadas o públicas, porque anticipa las decisiones operacionales de inversión y financieras de la empresa. La adecuada Planeación Presupuestal, garantiza el desarrollo de las transacciones y el resultado positivo de los estados financieros para las empresas privadas; para las instituciones públicas, garantiza la ejecución presupuestal y el desarrollo de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo. En ambos casos, la Planeación Presupuestal, es garante para la toma de decisiones.

Históricamente, las Planeaciones Presupuestales datan desde los imperios babilónicos, egipcio y romanos, quienes planeaban sus actividades de acuerdo a variables como el clima y las lluvias, con el fin de asegurar el alimento (Burbano Ruíz, 2015), y siempre se ha realizado en las diferentes etapas de la economía empresarial y gerencial.

La presente unidad ofrece al estudiante de Administración Agroindustrial, una visión general de la Planeación Presupuestal y la importancia de la misma en la Planeación Estratégica y Gerencial. La Planeación Presupuestal garantiza el éxito o fracaso de las organizaciones públicas o privadas, puesto que permite tomar decisiones en función de los ingresos y los egresos en el largo plazo. Actualmente la Planeación Presupuestal debe seguir los lineamientos de las Normas Internacionales de Información Financiera NIFF. La Planeación Presupuestal está estrechamente relacionada con la Planeación Estratégica, para la obtención de los ingresos y egresos que garanticen el adecuado funcionamiento de las finanzas de la organización.

Para cumplir con el objetivo, la unidad se estructuró en temas y subtemas de manera clara, sencilla y didáctica. Contiene el concepto de Planeación Presupuestal, las generalidades presupuestarias, importancia de los presupuestos, planeación estratégica, etapas de la Planeación Presupuestaria, análisis interno y externo de la empresa, el plan administrativo, el plan financiero y el seguimiento y control de los presupuestos.

Conocimientos Previos

Al iniciar la unidad, se debería tener conocimientos relacionados con:

- Economía
- Contabilidad
- Presupuesto
- Matemática Financiera
- Finanzas.

Competencias

Al finalizar la unidad, el estudiante estará en la capacidad de:

- Definir el concepto de Planeación Presupuestal
- identificar los componentes del Presupuesto
- Explicar el concepto y las principales características de la Planeación Estratégica
- Comprender el proceso de elaboración de la Planificación
- Distinguir entre Planeación Estratégica y Presupuesto
- Identificar la diferencia entre los ingresos y los egresos
- Comprender la importancia de la Planeación Presupuestal
- Analizar la importancia del análisis presupuestal interno y externo
- Identificar las etapas de la Planeación Presupuestaria
- Identificar la importancia de Plan Administrativo
- Comprender los aspectos fundamentales que componen el Plan Financiero
- Realizar el seguimiento y control de la Planeación Presupuestal.

1. PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA

La Planeación Presupuestal, está estrechamente relacionada con la Administración y la gestión de quienes están a cargo de la empresa o de la institución. El éxito del Administrador, gerente u ordenador del gasto, es organizar la Planeación. La temática de esta unidad, se centra en la Planeación Presupuestal, la cual está articulada con cuatro elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La Planeación Presupuestaria está relacionada con la Administración, como: proceso, estructura, dirección, y entorno organizacional.

Figura 1. Relación de planeación presupuestal con planeación, organización, dirección control



Fuente: Elaboración propia

La Planeación Presupuestal, es la herramienta que facilita la secuencia y las acciones del plan. El instrumento fundamental de la Planeación es el *Presupuesto*.

La Planeación Presupuestal es la primera etapa de la elaboración del presupuesto; para las empresas privadas y para las instituciones públicas, la Planeación de las variables fundamentales, *ingresos y los gastos* que permiten la coordinación y la relación sistemática para la obtención de utilidades o ganancias para las empresas privadas, y el éxito del desarrollo de los proyectos para las instituciones públicas. La Planeación Presupuestal está relacionada con tres elementos: el cambio, la tecnología y la globalización, por lo que debe estar siempre actualizada.

2. PLANEACIÓN PRESUPUESTAL PARA EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

Las Planeaciones Presupuestales para empresas agroindustriales, deben seguir los lineamientos de los objetivos establecidos a corto y largo plazo. El presupuesto debe presuponer los ingresos y los gastos. En la empresa agroindustrial es importante la elaboración del presupuesto. La empresa agroindustrial está conformada por el *área operativa y el área de planeación*. El área de Planeación es la encargada de elaborar el presupuesto, fijar los objetivos, establecer qué quiere vender, cuánto quiere vender, cuánto quiere gastar, cuáles son las necesidades, si quiere vender un poco más, o un poco menos del periodo anterior.

Para cumplir con las metas, necesita dinero y este la empresa lo obtiene únicamente de las ventas. Igualmente, requiere conocer el mercado (la oferta y la demanda).

Para ello, requiere el presupuesto, esto es la empresa presupone el nivel de ingresos, el nivel de gastos, el entorno de la empresa, el mercado nacional e internacional.

Videos de apoyo

Mass.pe - Hacer presupuestos para direccionar la empresa
(Mass.pe Información útil para nuevos empresarios, 2011)

<https://www.youtube.com/embed/Vj1KiD1iPqA>

Cómo hacer un Presupuesto
(Chef Financiero, 2012)

<https://www.youtube.com/embed/qttjwaAnp6M>

2.1 ELEMENTOS DE LA PLANENACIÓN PRESUPUESTAL

- **Visión.** Incluye la proyección de lo que la empresa o institución pública será en el largo plazo
- **Misión.** Se estructura en función de los objetivos y de la actividad de negocio empresarial o de la institución
- **Objetivos.** Los objetivos de la empresa o de la institución, es el fin a alcanzar; estos se logran a través del plan de acción
- **Estrategias.** Son los cursos de acción o alternativas que utiliza el administrador, gerente o director de la empresa o institución pública, para alcanzar los objetivos
- **Políticas.** Son las políticas establecidas para cumplir con la visión, misión y objetivos de la organización privada o pública
- **Normas.** La Planeación Presupuestaria se debe desarrollar en el marco de las normas establecidas por la empresa. Para el caso de las instituciones públicas, en el marco de las leyes y regulación establecida
- **Presupuesto.** Es instrumento importante en el marco de la Planeación Presupuestal, porque este refleja la situación actual de la empresa o institución, desde la perspectiva económica: los ingresos y los egresos, los cuales son garantes del desarrollo de todos y cada uno de los elementos de la Planeación Presupuestal
- **Plan de Acción.** Es el desarrollo de los planes de acción específicos, los cuales son en esencia las ordenes de puesta en marcha de todas las actividades propuestas para alcanzar los objetivos establecidos (Meyer, 1990)

- **Implementación de los planes.** Una vez diseñado el plan de acción, este debe ponerse en marcha. El objetivo de implementación es exitoso, si todos los procesos de planeación se ponen en marcha
- **Verificación de la implementación.** Esta etapa se garantiza con la supervisión de la ejecución del plan presupuestario.

3. PRESUPUESTO

No existe definición única de Presupuesto. El Presupuesto según (González, 1976), es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.

Otra definición de Presupuesto en términos de (Meyer, 1990), es el conjunto coordinado de previsiones que permitan conocer con anticipación, algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.

(Muñiz, 2009), el presupuesto no es la expresión de lo que se desea conseguir, sino que es la forma de expresar; en términos monetarios, los objetivos a conseguir, objetivos asumibles y a alcanzar con los medios necesarios.

En términos generales, como su nombre lo indica, el Presupuesto presupone la proyección anticipada de los ingresos y los egresos de empresas privadas, para garantizar la operacionalidad, la inversión y la financiación, en aras de cumplir con sus objetivos. Desde la perspectiva del sector público, es un instrumento fundamental del plan de desarrollo, que garantiza el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas de los proyectos implícitos en el Plan de Desarrollo y en la gestión gerencial.



3.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA

¿Con qué se relaciona la Planeación Presupuestaria?

Las generalidades de la Planeación Presupuestaria, están relacionadas con la gestión, la planeación y el control de los recursos desde el planteamiento de los objetivos, la noción y usuarios del presupuesto, la ubicación del presupuesto en el tiempo, entre otros.

Todas las actividades económicas que se realicen desde la decisión de compra de la canasta de consumo para la familia, la planeación de un viaje, la decisión de iniciar una carrera universitaria, la continuación de formación de educación a nivel de posgrado, maestría, doctorado, pos - doctorados, la conformación de una empresa, la dirección de una institución pública o privada, están relacionadas con la planeación del Presupuesto y el control financiero, como parte de la Planeación Estratégica. Todas estas actividades se materializan a través del Presupuesto.

(Ortíz, 1994), puntualiza que:

Los datos históricos son trascendentales para la elaboración del Presupuesto, y que la evolución de las ventas, dada en valores absolutos o porcentuales, puede constituir un parámetro a considerar en la proyección. Igualmente, el presupuesto está relacionado con la gerencia estratégica, con la planeación estratégica, con el proceso de dirección, desde la perspectiva de la dinámica, porque las utilidades están relacionadas con la planificación. Desde la gerencia estratégica, el objetivo se materializa en las utilidades que implica obtener de rendimiento sobre el capital, interrelacionar las actividades de producción, comercialización y finanzas, fija políticas, examina su cumplimiento y realiza ajustes cuando no se cumplen las metas. Respecto a la Planeación Estratégica, está en función del largo plazo (planes de desarrollo del Estado) y del corto plazo (operaciones a un año); para lograr el objetivo, juega rol fundamental el liderazgo y la alta dirección. Desde la alta dirección, estructura la previsión al anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios; desde la organización, dispone de técnica: las actividades, desde la coordinación busca el equilibrio entre las diferentes áreas de la empresa o institución; desde la dirección, guía las acciones de los subordinados y desde el control, aplica monitoreo para medir los objetivos, planes y programas a través del monitoreo, seguimiento y acompañamiento. (p. 16)

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

- **Presupuestos Financieros.** Es la proyección de ingresos y egresos de diferentes fuentes en un periodo determinado. El presupuesto financiero

requiere modificaciones permanentes en función a su dinámica, porque algunas partidas deben ser modificadas en aras de cumplir los objetivos y las metas fijadas.

- **Presupuestos No Financieros.** Se refieren a cantidades presupuestas de cantidades de producción, volumen de venta de unidades producidas.

Documento recomendado

Clases de Presupuestos.

(Presupuesto, s.f)

<https://aulavirtualinbaccienciaseconomicas.wikispaces.com/file/view/Unidad+Didactica+Presupuesto.pdf>

3.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN PRESUPUESTAL

La Planeación Presupuestal, el diseño y seguimiento del Presupuesto, están a cargo del coordinador, quien ejerce el rol de interlocutor. El coordinador del plan de presupuesto, debe ser una persona idónea, conocer todos los procesos de planeación, elaboración y seguimiento, y ser asesor del Presupuesto.

La Planeación Presupuestal está conformada por varias etapas. A continuación se explican, siguiendo los planteamientos de (Muñiz, 2009).

Tabla 1. Etapas de la Producción

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	CONTENIDO
1	Inicio de la confección del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de objetivos e instrucciones. • Entrega del dossier presupuestario • Comunicación de la planeación o planning del presupuesto • Definir la estructura de los diferentes presupuestos
2	Elaboración de los presupuestos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el contenido del presupuesto. • Conformar cada presupuesto operativo

3	Negociación de los presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la forma de negociación • Realizar las entrevistas y reuniones previas
4	Obtención de presupuestos	Obtener presupuestos operativos de los diferentes responsables Consolidar los presupuestos operativos para obtener el presupuesto final
5	Aprobación	Reuniones de aprobación final Revisión del presupuesto
6	Seguimiento y control	Determinar los plazos y forma de revisiones de las desviaciones
7	Actualización de datos	Analizar la situación Ajustar el presupuesto, si es necesario

Fuente: (Muñiz, 2009).

Documento recomendado

Control presupuestario

(Muñiz, 2009)

Insertar libro: [https://books.google.com.co/books?id=-nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=Fuente.+Mu%C3%B1iz+L.+\(2009\).++Control+Presupuestario&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=-nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=Fuente.+Mu%C3%B1iz+L.+(2009).++Control+Presupuestario&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El éxito de la empresa estará función de la gestión empresarial, ligada a la Planeación Estratégica. La Planeación Estratégica permite conocer la empresa desde dos ópticas: primero, desde el análisis interno, y segundo, el análisis externo. El **análisis externo** como lo explica (Carrión, 2007, págs. 45-46), permite determinar las amenazas y oportunidades del entorno; y el **análisis interno**, permite establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 2. Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

(Carrión, 2007), explica la importancia del análisis interno:

EL análisis interno de la empresa, se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir del estudio, se podrán determinar con rigor las fortalezas y debilidades de la empresa. Para mayor éxito, se debe analizar la cadena de valor y el perfil estratégico interno, el análisis de ratios financieros y diferentes mediciones de capital intelectual (medición de activos intangibles, para finalmente integrarlos con el análisis externo en la matriz DAFO (p. 119)

En términos de (Carrión, 2007), el análisis externo debe cumplir con las siguientes cinco fases:

- **Comprender y valorar la naturaleza del entorno.** El entorno es todo aquello que se mueve en torno a la organización, e identificar los factores competitivos que pueden tener algún impacto en la organización.
- **El análisis del entorno general.** Debe identificar los principales factores que influyen en el entorno de la organización
- **Análisis del entorno específico.** Permite identificar los factores clave para competir en un sector
- **Identificar la posición competitiva de la empresa**

- **Identificar las oportunidades.** Sobre las que fundamenta la estrategia o amenazas que la empresa puede tener (p. 61).

5. EL CONTROL PRESUPUESTAL

El Control Presupuestal responde a tres variables fundamentales: revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales de las actividades que realice la empresa o la institución pública.

Figura 3. Control presupuestal



Fuente: Elaboración propia

Como afirma (Levy, 2009), “en el control presupuestal que se establezca, se definirán toda las variables, parámetros y límites que deben tener las partidas presupuestales, para que sean consideradas dentro del rango de corrección que el Presupuesto define.

6. PLAN ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Toda empresa privada o pública, para poner en funcionamiento sus actividades económicas, empresariales y/o gerenciales, y cumplir los objetivos, debe contar con dos elementos que integrados conducen al cumplimiento de los objetivos: *el Plan Administrativo y la Gestión Empresarial*.

La Cámara de Comercio de Medellín, para Antioquía define el Plan Administrativo y Gestión Empresarial, como el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional, para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, orientados a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. La gestión empresarial, establece los programas empresariales para ordenar con cuidado y habilidad los procesos administrativos económicos, ambientales y sociales, y disminuye el riesgo de que suceda algo que tendrá impacto en el desempeño y logro de los objetos de la empresa. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f)

COMPONENTES DEL PLAN ADMINISTRATIVO

El Plan Administrativo empresarial, está conformado por componentes útiles para el desarrollo de sus actividades, en función de la actividad económica, para incrementar utilidades, bienestar de los empleados y cumplimiento de los objetivos y las metas.

Figura 4. Componentes del Plan Administrativo



Fuente: Elaboración propia

- **Planeación.** La planeación comienza con el manejo adecuado del tiempo, actividad que se debe realizar a diario. Comprende la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de las estrategias para alcanzar las metas y la integración y coordinación de los medios.
- **Organización.** Esta etapa consiste en definir qué recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos. La organización se estructura en cuatro variables fundamentales: actuar, planificar, verificar y hacer
- **Dirección.** Significa conducir, guiar y supervisar el trabajo del equipo para ejecutar planes. Es la influencia interpersonal de la Administración, para lograr que el equipo obtenga los objetivos a través de la toma de decisiones, mediante la comunicación, motivación y esfuerzo.
- **Control.** Es la etapa en la que se asegura que el plan de acción se haya cumplido y se tomen medidas correctivas, en caso que sea necesario.

Documento Recomendado

Plan de Negocios, Plan Administrativo y Comercial(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f)

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>

7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

La Planeación Estratégica Financiera, es considerada la variable más importante de la Planeación Presupuestal. Integra por anticipado las *utilidades*, al formular el Plan Estratégico Financiero, para alcanzar con éxito, el prestigio, desarrollo tecnológico y la autonomía financiera; facilita el proceso de ejecución del Plan Estratégico, permite evaluar lo favorable y desfavorable, y vincula las finanzas con técnicas gerenciales.

La Planeación Estratégica Financiera, debe ser diseñada para alcanzar los objetivos de las empresas o instituciones públicas, con:

- Calidad
- Transparencia
- Ética
- Confidencialidad

- Énfasis de calidad
- Cumplimiento

(Levy, 2009, pág. 63), menciona que “la Planeación Estratégica, es la declaración formal de alta dirección, que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivo en un mundo cambiante, a partir de precisar su mercado, competencia, productos, aprovechar oportunidades y evitar amenazas”. La gestión de la Planeación Estratégica, tiene incidencia en la toma de decisiones.

La Planeación Estratégica Financiera, es el soporte de los objetivos empresariales, etapas y componentes, y para ello requiere de la Gestión Financiera; en términos de (Ortíz, 1994), es el eslabón básico en el proceso de ejecución del Plan Estratégico, en el marco de las técnicas gerenciales contemporáneas, como la calidad total, la manufactura integrada a los sistemas, y la información; esta última se convierte en variable clave, porque las empresas desinformadas, tienden a desaparecer de la Planeación Presupuestal; es el diagnóstico de la Planeación Estratégica, porque permite fortalecer, definir la misión, visión especificar los objetivo, señalar los mecanismos que auguren un ejercicio competitivo para evaluar las estrategias (Ortíz, 1994) (Ortiz, 1994).

Principios de la Planeación Estratégica (Ortíz, 1994)

- Diseño e implementación del sistema de información
- Diagnóstico estratégico interno y externo
- Formulación del Plan Estratégico global
- Formulación de los Planes Estratégicos y Táctico, y de los programas, por área funcional de la organización
- Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos
- Asignación de recursos
- Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados en el control
- Puesta en marcha del plan
- Evaluación o monitoreo del cumplimiento.

Retroalimentación del proceso de planeamiento, cuando las realizaciones se distancian negativamente de los pronósticos (p. 65).

Video de apoyo

Planeación Estratégica, ejemplos (Welch, 2014)
<https://www.youtube.com/embed/PF-MXu2nHGI>

Documento recomendado

Libro: Gerencia Financiera. Un Enfoque Estratégico.
(Ortíz, 1994)
Bogotá, McGraw- Hill Interamericana, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- **Burbano Ruíz, J. E. (2015).** *Presupuestos*. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- **Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f).** *Plan administrativo*. Obtenido de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>
- **Carrión, J. (2007).** *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial.
- **Chef Financiero. (2012).** *Cómo hacer un presupuesto (parte 1)*. Obtenido de <https://www.youtube.com/embed/qttjwaAnp6M>
- **González, C. (1976).** *Técnica Presupuestal*. Ediciones Contables y Administrativas.
- **Levy, L. (2009).** *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
- **Mass.pe Información útil para nuevos empresarios. (2011).** *Mass.pe - Hacer presupuestos para direccionar la empresa*. Obtenido de <https://www.youtube.com/embed/Vj1KiD1iPqA>
- **Meyer, J. (1990).** *Gestión presupuestaria*. Madrid: Deusto Ediciones .
- **Muñiz, L. (2009).** *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit Editorial.
- **Ortiz, A. (1994).** *Gerencia Financiera: un enfoque estratégico*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- **Presupuesto. (s.f).** *Unidad+Didáctica+Presupuesto*. Obtenido de <https://aulavirtualinbaccienciaseconomicas.wikispaces.com/file/view/Unidad+Didáctica+Presupuesto.pdf>
- **Welch, J. (2014).** *Planeación Estratégica Ejemplos*. Obtenido de <https://www.youtube.com/embed/PF-MXu2nHGI>

VERSIÓN: 1.0

FECHA EDICIÓN:

02/17

CRÉDITOS UPTC EQUIPO DE PRODUCCIÓN

Autor / compilador:

LUZ MARINA ROMERO

Equipo de Producción:

Comité de gestión y calidad FESAD

Oficina de Educación Virtual