

# Presupuestos

*aplicación práctica en las organizaciones*

CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR  
CRISTIAN ANDREY VALLEJO BONILLA  
OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS

# PRESUPUESTOS

Aplicación práctica en las organizaciones

## Empresas del Grupo Alfaomega

### COLOMBIA

Alfaomega Colombiana S.A.  
Calle 62 20-46 esquina, Bogotá  
Teléfono [57-1] 746 0102 Fax: [57-1] 210 0122  
cliente@alfaomegacolombiana.com

### MÉXICO

Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.  
Calle Doctor Olvera No. 74, Colonia Doctores,  
Delegación Cuaúhtemoc, Ciudad de México  
C.P. 06720 • teléfono [52-55] 5089 7740  
Fax [52-55] 5575 2420  
Sin costo 01-800-020-4396  
libreriapitagoras@alfaomega.com.mx

### ARGENTINA

Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A.  
Av. Córdoba 1215, Piso 10  
Capital Federal, Buenos Aires  
Teléfono/Fax: [54-11] 4811 7183 / 8352 / 0887  
ventas@alfaomegaeditor.com.ar

### CHILE

Alfaomega Grupo Editor S.A.  
Av. Providencia 1443. Oficina 24, Santiago  
Teléfonos [56-2] 2235 4248 / 2947 9351 / 2235 5786  
agechile@alfaomega.cl

www.alfaomega.com.co

PRESUPUESTOS / Aplicación práctica en las organizaciones  
Bogotá, 2019

- © Alfaomega Colombiana S.A. 2019
- © Carlos Alberto Montes Salazar, Cristian Andrey Vallejo Bonilla, Omar de Jesús Montilla Galvis

Todos los derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente. No puede ser registrada por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

*Edición } Sandra Ardila*  
*Diseño y portada } Ana Paula Santander*

ISBN 978-958-778-554-8  
Hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

# PRESUPUESTOS

Aplicación práctica en las organizaciones

Carlos Alberto Montes Salazar

Cristian Andrey Vallejo Bonilla

Omar de Jesús Montilla Galvis

---

## LOS AUTORES

### **Carlos Alberto Montes Salazar**

Profesor titular en la Universidad del Quindío  
Doctor en Administración de Negocios  
Magíster en Gestión Empresarial  
Magíster en Gerencia del Talento Humano  
Especialista en Administración Financiera  
Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa  
Contador Público  
Socio de la firma CAMS Auditoría y Consultoría Empresarial SAS  
Miembro de la Comisión de Normas y Prácticas de Auditoría de la Asociación Interamericana de Contabilidad, AIC  
Miembro honorario de la Fundación para la investigación y el desarrollo de la ciencia contable, Fidesc  
Miembro del grupo de investigación en Contaduría Internacional Comparada

### **Cristian Andrey Vallejo Bonilla**

Socio de la firma CAMS Auditoría y Consultoría Empresarial SAS  
Docente de la Institución Universitaria EAM  
Auditor Interno de Berhlan de Colombia S.A.S.  
Educación continuada en Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, para pymes y mipymes  
Educación continuada en Estándares Internacionales de Aseguramiento  
Contador Público  
Joven investigador del grupo de investigación en Contaduría Internacional Comparada

### **Omar De Jesús Montilla Galvis**

Profesor titular en la Universidad del Valle  
Doctor en Administración de Empresas  
Doctor (c) en Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas  
Magíster en Administración de Empresas  
Magíster en Gestión Empresarial  
Especialista en Derecho Tributario  
Especialista en Gerencia Financiera  
Contador Público  
Socio de la firma CAMS Auditoría y Consultoría Empresarial SAS  
Presidente de la Comisión de Ética de la Asociación Interamericana de Contabilidad, AIC  
Miembro honorario de la Fundación para la investigación y el desarrollo de la ciencia contable, Fidesc  
Miembro de los grupos de investigación en Participación Ciudadana y Desarrollo de Mecanismos contra la Corrupción

# CONTENIDO

---

PRÓLOGO	9
---------	---

---

## INTRODUCCIÓN 11

### **1** INTRODUCCIÓN A LOS PRESUPUESTOS

1.2	Proceso administrativo	13
	1.2.1 Planeación	14
	1.2.2 Organización	17
	1.2.3 Dirección	18
	1.2.4 Control	18
1.3	Noción de presupuesto	19
1.4	Definiciones	19
1.5	Clasificación de los costos	22

### **2** GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

2.1	Contabilidad administrativa	25
2.2	Contabilidad financiera	26
2.3	Objetivos de la contabilidad administrativa	26
2.4	Diferencias	28

### **3** PLANEACIÓN Y CONTROL

3.1	Planeación	31
	3.1.1 Planeación operacional	32
	3.1.2 Planeación estratégica	34
	3.1.3 Planeación financiera	38
3.2	Control	39
	3.2.1 El control y su incidencia en el proceso administrativo	41
	3.2.2 Objetivos del control	42
	3.2.3 Niveles del control	43

	3.2.4 Proceso de control	43
	3.2.5 Control presupuestal	43
3.3	Toma de decisiones basada en presupuesto	51

#### **4** CLASES DE PRESUPUESTOS

4.1	Según el periodo que cubran	53
4.2	Según la aplicabilidad en la empresa	53
4.3	De acuerdo con el sector en que se utilicen	54
4.4	De acuerdo con el comportamiento del presupuesto	55
4.5	De acuerdo con la actividad de la empresa	56
4.6	De acuerdo con su importancia	56

#### **5** PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO, VENTAJAS Y LIMITACIONES

5.1	Ventajas	57
5.2	Limitaciones	59

#### **6** ETAPAS DE LOS PRESUPUESTOS

6.1	Preiniciación	61
6.2	Elaboración	63
6.3	Ejecución	64
6.4	Control (Burbano, 2005)	64
6.5	Evaluación	64

#### **7** COSTOS ESTÁNDAR

7.1	Importancia y ventajas	68
7.2	Datos predeterminados	69
7.3	Costos estimados	72
7.4	Variación de materiales	72

#### **8** ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

8.1	Pasos para su elaboración	85
-----	---------------------------	----

#### **9** PROYECCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

9.1	Proyecciones de ventas	87
9.2	Presupuesto de costos de ventas	89
9.3	Presupuesto de producción	89

9.4	Presupuesto de uso de la materia prima directa (MPD)	91
9.5	Presupuesto de compra de la materia prima directa (MPD)	91
9.6	Presupuesto de la mano de obra directa (MOD)	92
9.7	Presupuesto de cuentas del estado de situación financiera	94
9.8	Presupuesto de gastos operacionales	94
9.9	Estado de ingresos y egresos presupuestado	94
9.10	Otros presupuestos	95
<hr/>		
<b>10</b>	<b>EJERCICIO GENERAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN</b>	
	Enunciado del ejercicio	99
	Desarrollo del ejercicio	107
<hr/>		
	CONCLUSIONES	139
<hr/>		
	REFERENCIAS	141

# LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1:</b> Actividades del proceso administrativo	15
<b>Figura 1.2:</b> Proceso de la planeación	16
<b>Figura 1.3:</b> Diferencia entre administrar y dirigir	17
<b>Figura 2.1:</b> Diferencias entre la contabilidad financiera y la administrativa	29
<b>Figura 3.1:</b> Proceso de la planeación estratégica y operativa o táctica	33
<b>Figura 3.2:</b> Aspectos de la evaluación del desempeño	39
<b>Figura 3.3:</b> Retroalimentación del control administrativo	42
<b>Figura 6.1:</b> Proceso de la preparación del presupuesto	61
<b>Figura 7.1:</b> Modelo contable de los costos estándar	70
<b>Figura 7.2:</b> Tarjeta de costos estándar	70
<b>Figura 9.1:</b> Ejemplo de presupuesto de ventas	89
<b>Figura 9.2:</b> Diagrama presupuesto y aspectos de la proyección de ventas	90
<b>Figura 9.3:</b> Objetivo del presupuesto de compra de materiales	93

Al leer *Presupuestos. Aplicación práctica en las organizaciones*, percibo que, en él está expresado el amplio conocimiento que los autores tienen sobre el tema, y a lo largo de sus diez capítulos encuentro un hilo conductor que permitirá a sus alumnos y estudiosos del tema entender no solo de forma conceptual el presupuesto desde su origen sino también su aplicación en las organizaciones.

La complejidad de los problemas de administración y de dirección de las empresas necesita desarrollar técnicas y procedimientos para investigar y analizar el proceso administrativo dentro de una dinámica en cambio permanente. En este proceso, el presupuesto privado proporciona un análisis profundo de las organizaciones y, lo más importante, determina la capacidad de la administración; permitiendo de esta forma valorar el cumplimiento de la estrategia de cada organización.

Hoy, las organizaciones requieren de un gran esfuerzo para estar al tanto de los cambios que se presentan en el escenario donde llevan a cabo su actividad empresarial. Por lo tanto, se obliga a las estructuras administrativas y de control a encaminarse hacia la planeación estratégica y, por otra parte, a los sistemas de presupuesto a ser la cuantificación económica del plan de gestión. Estos sistemas se convierten en una de las principales herramientas de planeación y control en el desarrollo organizacional.

Para elaborar un sistema de presupuesto maestro, la administración debe partir de la proyección de ventas, que suministra datos basados en la experiencia y de pronósticos económicos y de mercado. Una vez se ha establecido técnicamente el presupuesto de ventas y de otro tipo de ingresos, se procede a elaborar el presupuesto de producción que constituye un paso muy importante en el plan financiero, el cual implica la demanda de una gran cantidad de recursos, no solo de índole económica sino de la participación de la gestión del talento humano. Estos documentos le permitirán a la administración proceder a elaborar el presupuesto de gastos, el cual constituirá el insumo para proyectar el presupuesto de caja o tesorería, culminando de esta forma la elaboración del presupuesto maestro para un determinado periodo. Lo anterior, se expone por parte de los autores paso a paso, lo que permitirá a los lectores ponerlo en práctica cuando así lo requieran.

Considero que este texto es de gran utilidad para administradores de em-

presas, economistas, contadores públicos, administradores financieros y empresarios que requieran información para controlar y evaluar el funcionamiento de las organizaciones dentro de una dinámica de cambio permanente.

HÉCTOR JAIME CORREA PINZÓN

Vicepresidente Técnico de la Asociación Interamericana de Contabilidad – AIC.

Expresidente del Comité de Integración Latino Europa – América – CILEA.

Expresidente del Consejo Técnico de la Contaduría Pública – Colombia.

Expresidente de la Junta Central de Contadores – Colombia.

Las organizaciones en la actualidad deben responder a las exigencias que les depara un mercado globalizado; para garantizar su continuidad deben ser estables, sin dejar a un lado su flexibilidad y evolución. Se les exige un trabajo exhaustivo, mantener estructuras de información que les permitan proyectarse y tomar decisiones más adecuadas, conforme a estrategias a la realización de su visión empresarial. Deben respaldar lo que deciden con presupuestos determinados de forma adecuada.

El presupuesto concebido como la cuantificación monetaria del plan de gestión implica que para formularlo se deben establecer previamente la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, metas y políticas, los cuales, se materializan, por medio de planes, programas y subprogramas con la proyección de los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo lo que la administración de cada organización se ha presupuestado.

Por lo tanto, el manejo empresarial de corto plazo necesita la proyección de los efectos económicos que puede producir el cambio en las estrategias o las políticas; el presupuesto por lo tanto reviste gran importancia, ya que guía la acción de los responsables de las áreas funcionales de cada organización. La información contenida en él orienta decisiones y permite detectar, de forma oportuna, desviaciones respecto a los resultados esperados. El presupuesto fija, para cada partida de gastos, el monto máximo permitido y, respecto a los ingresos, el valor mínimo esperado.

Partiendo de lo expuesto, el contenido de este libro se ha estructurado en diez capítulos que le permitirán al lector, de forma teórica y práctica, elaborar un adecuado presupuesto maestro. En el primer capítulo se presenta la introducción a los presupuestos, donde se exponen los aspectos conceptuales del mismo tomando como base el proceso administrativo, también trata la reseña histórica, la clasificación del presupuesto y la definición de los términos que se requieren para el estudio de forma sencilla del presupuesto privado.

En el segundo capítulo se conceptualiza la contabilidad administrativa y financiera, relacionadas con el diseño y la proyección de un presupuesto y el desarrollo de un presupuesto maestro. La planeación y el control se abordan en el tercer capítulo, en donde se explica el proceso de planeación, clasificación y su incidencia en la elaboración del

presupuesto, además de resaltar la importancia del control empresarial que tiene como finalidad asegurar que las actividades organizacionales se desarrollen en concordancia con lo planeado en el despliegue estratégico y de esta forma comparar los resultados obtenidos con lo proyectado por la administración.

En el capítulo cuarto, se hace referencia a las clases de presupuestos con base en las necesidades de cada organización. El capítulo quinto trata la importancia de la planeación en la elaboración del presupuesto, además de hacer alusión a sus ventajas y limitaciones. Se expone también que es el punto de partida para llevar a cabo los respectivos análisis y diagnósticos más relevantes para dar inicio al proceso de construcción del presupuesto por parte de la administración.

Se estudian las etapas de preparación del presupuesto como herramienta de planeación y control, ya sea si se tiene implementado en la organización o cuando se trate de diseñarlo e implementarlo por primera vez. El séptimo capítulo plantea los costos estándar, los cuales pueden ser usados como modelo de control que le permita a la gerencia vigilar de forma más exacta los costos y así determinar métodos de trabajo, medir resultados y exigir resultados por nivel de responsabilidad a los funcionarios que conforman la organización.

En el capítulo octavo se presentan de forma detallada y comprensible, los pasos y actividades que se exigen para la elaboración del presupuesto, el cual debe quedar plasmado en un documento final que facilite la gestión de los directivos de las áreas que conforman la organización. El capítulo nueve trata el tema de las proyecciones de los presupuestos, haciendo énfasis en las proyecciones de ventas, como punto de partida para la preparación del presupuesto con base en información tomada de la experiencia de la administración de las empresas y también la que se deriva de pronósticos financieros y de mercado.

Finalmente, el capítulo décimo plantea un ejercicio práctico, el cual condesa, de forma detallada y explícita, los temas tratados para la elaboración de un presupuesto maestro. Dicho ejercicio se estructura para ser aplicado en una organización manufacturera y comercial; presenta paso a paso la elaboración del presupuesto, hasta llegar al estado de situación financiera, dejándole al lector la ampliación del mismo, a través de la construcción de indicadores financieros y los demás estados financieros.

Esta obra recopila la trayectoria y experiencia de los autores como docentes en la asignatura de presupuesto privado, y su ejercicio profesional como jefes de presupuesto, en empresas manufactureras y comerciales, además del estudio bibliográfico de destacados expertos sobre el tema.