

PRESUPUESTO

El presupuesto no nació en las empresas, sino en los gobiernos, como una forma de controlar el gasto público hace siglos; con el tiempo, se convirtió en una herramienta esencial para que las empresas planifiquen su futuro, controlen sus recursos y tomen decisiones inteligentes.



<https://share.google/nUrK4ZdsWJy3ktRgm>



Un presupuesto es un plan financiero que estima los ingresos y gastos de una persona, empresa o proyecto durante un tiempo determinado.



Presupuesto

Un presupuesto es un plan financiero que estima los ingresos y gastos de una persona, empresa o proyecto durante un período de tiempo determinado.

Ayuda a prever y controlar cómo se va a ganar y gastar el dinero, asegurándonos de que siempre haya suficiente para cubrir las necesidades y objetivos establecidos.

<https://share.google/1wYVAeMNXptoy7Kc1>

➤ Orígenes y evolución del presupuesto



<https://share.google/RjLe97h4MqLKDvqTX>

El presupuesto surgió como una herramienta de control en el sector público, principalmente en Inglaterra, donde el Parlamento supervisaba los ingresos y gastos del gobierno. Su objetivo inicial era evitar el uso indebido de recursos.

Con la Revolución Industrial, las empresas comenzaron a crecer y se volvieron más complejas. Esto hizo necesario un sistema que permitiera organizar, prever y controlar los recursos. Así, el presupuesto pasó al ámbito empresarial.

En el siglo XX, especialmente en Estados Unidos, el presupuesto evolucionó hacia un enfoque administrativo, incorporándose a:

- La planeación estratégica, el control interno y la toma de decisiones.

Hoy en día, el presupuesto no solo es financiero, sino también estratégico, ya que permite simular escenarios (optimista, pesimista, realista).

Ejemplo: una empresa moderna puede hacer tres presupuestos: Esto ayuda a estar preparado ante cualquier situación.

- Si las ventas suben (escenario optimista).
- Si se mantienen (escenario realista).
- Si bajan (escenario pesimista).

➤ **Etapas del presupuesto**

El presupuesto es una herramienta que traduce los planes de una empresa en números. No es solo un cálculo, sino un proceso que implica:

1. Planear.
2. Coordinar.
3. Ejecutar.
4. Controlar.

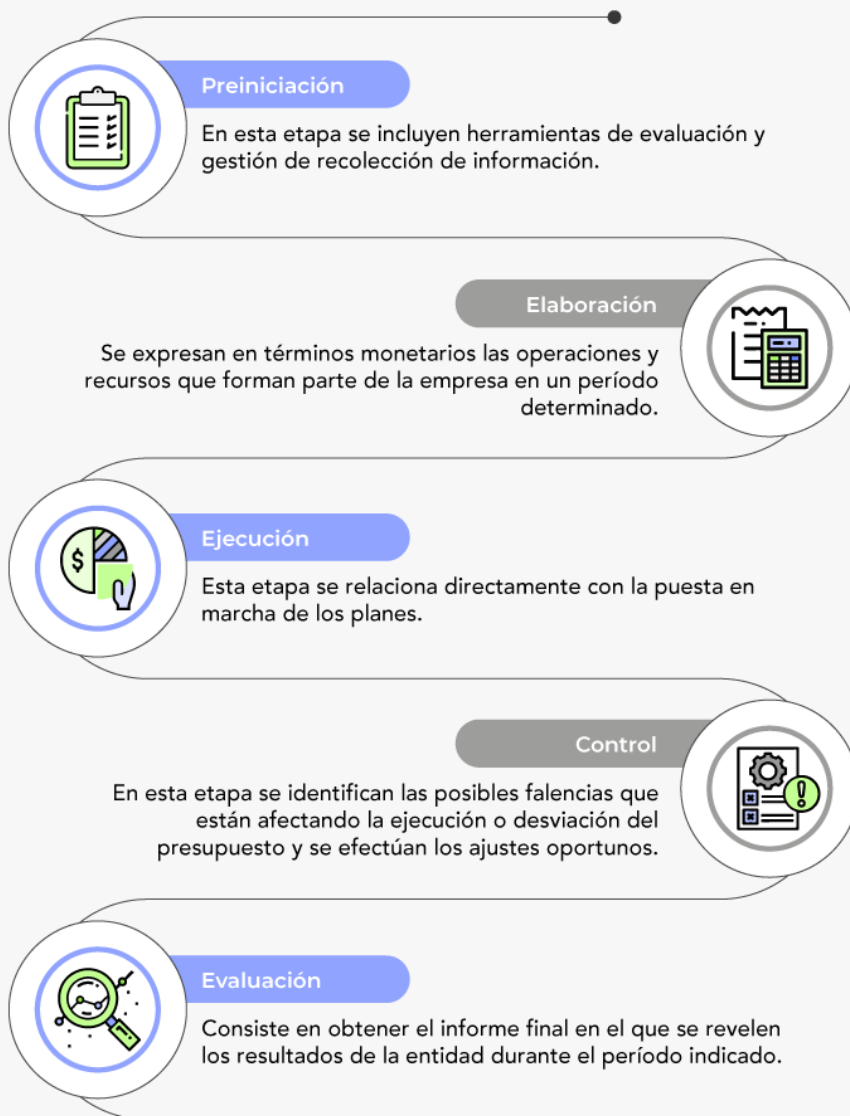
Se basa en:

- Datos históricos (lo que ya ocurrió).
- Supuestos (lo que se espera que ocurra).
- Objetivos (lo que se desea lograr).

Etapas para la realización de un presupuesto

La preparación del presupuesto no solo corresponde a un único momento del año, es necesario realizarle un seguimiento constante para que este funcione eficientemente.

Estas son las 5 etapas para la realización de un presupuesto:



<https://share.google/XIAZICFrVYMGV26cX>

➤ **Características principales:**

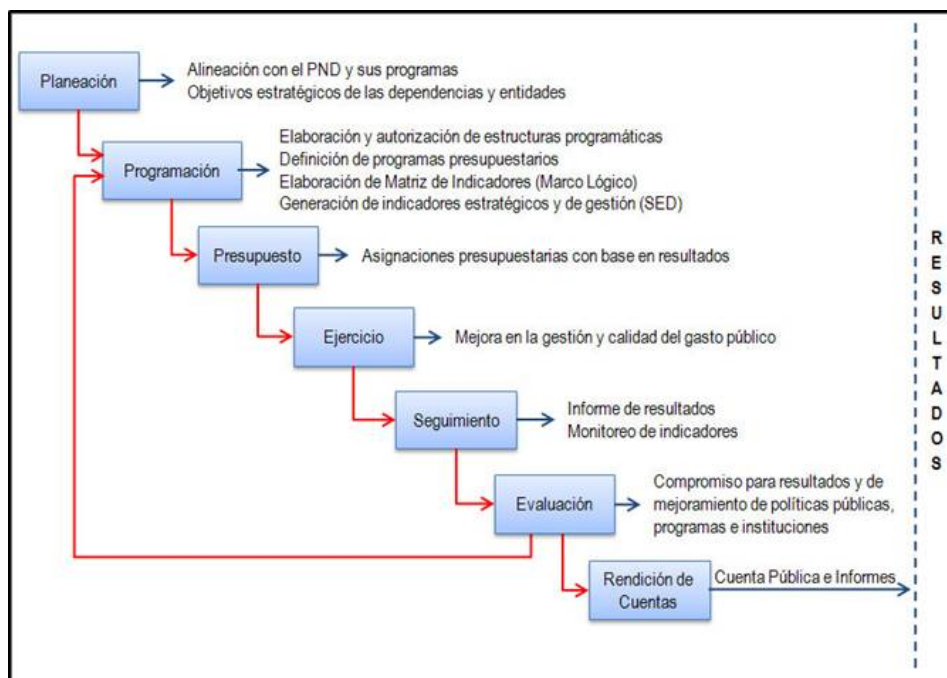
- Es cuantitativo (se expresa en dinero o unidades).
- Es periódico (tiene un tiempo definido).
- Es integral (involucra toda la empresa).
- Es flexible (puede ajustarse).

Ejemplo: Una empresa de ropa no solo calcula cuánto venderá, sino:

- Qué tipo de ropa venderá más.
- En qué temporada.
- Con qué precios.

➤ **Importancia**

El presupuesto es importante porque conecta la estrategia con la operación diaria.



➤ Funciones clave

- Planeación: define metas claras.
- Control: compara lo planeado vs lo real.
- Evaluación: mide el desempeño.
- Comunicación: alinea a toda la empresa.

➤ Impacto en la empresa:

Evita desperdicio de recursos, mejora la rentabilidad, permite anticipar problemas de liquidez.

Ejemplo:

Si una empresa detecta en su presupuesto que en marzo tendrá falta de efectivo, puede: Pedir un préstamo, reducir gastos, aumentar ventas, antes de que ocurra el problema.

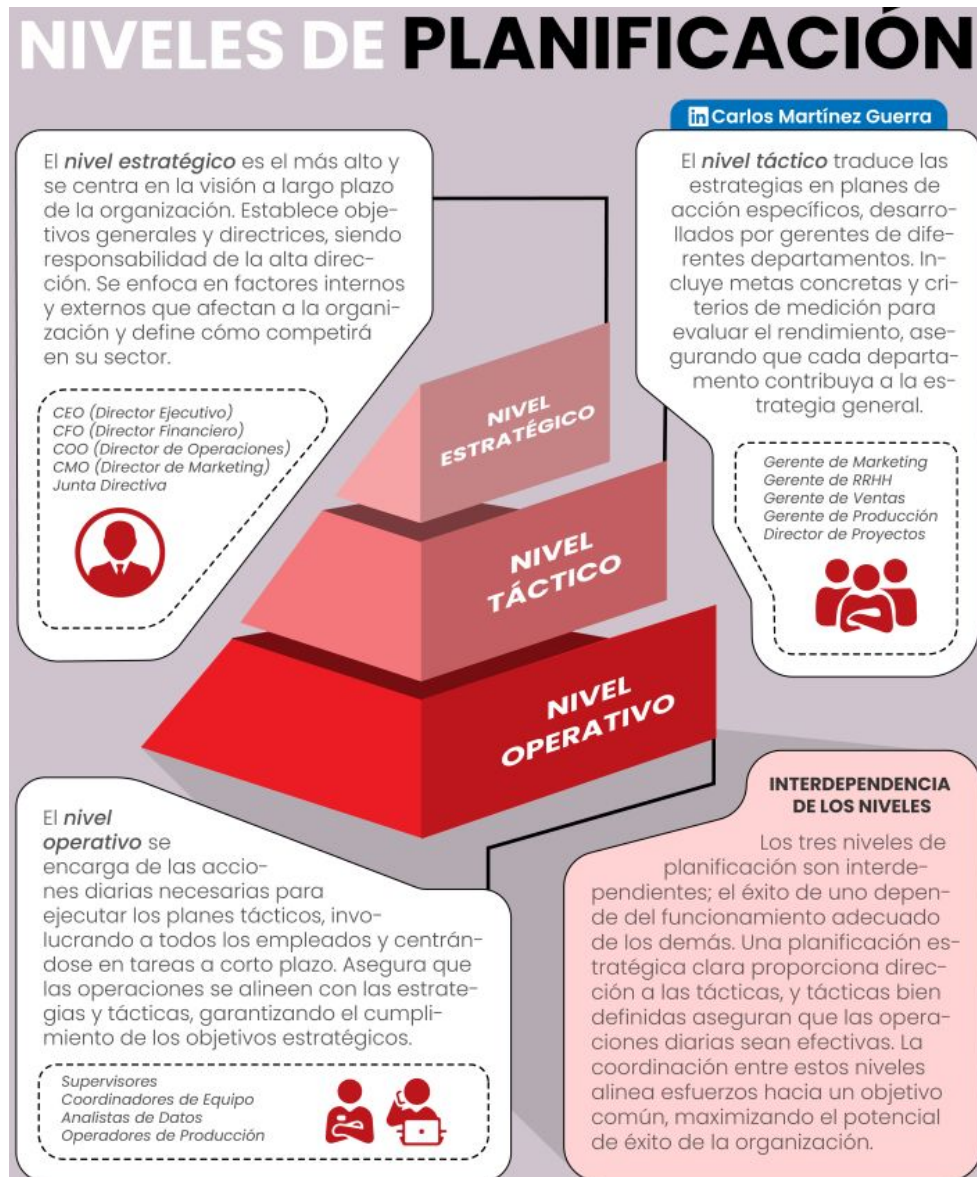
➤ Ubicación del presupuesto en el tiempo



<https://share.google/4zkF4rXps42JovJpS>

El presupuesto forma parte del ciclo administrativo: se elabora antes del periodo, se ejecuta durante y se evalúa al final: Planeación → Ejecución → Control → Evaluación.

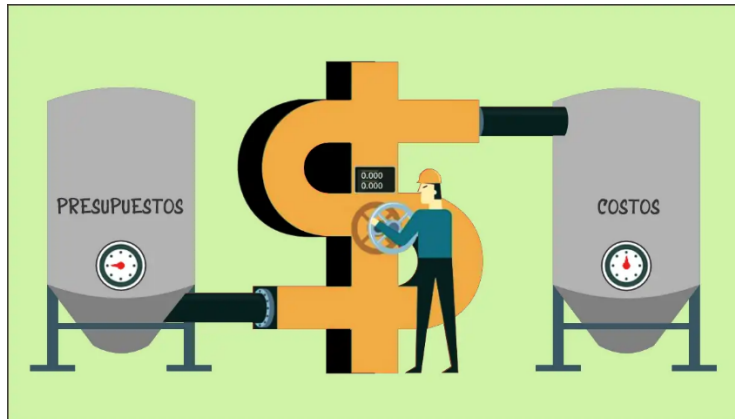
➤ Niveles de planificación



<https://share.google/k0aElekpCT8qOgIH>

- Operativo: corto plazo (día a día).
- Táctico: mediano plazo.
- Estratégico: largo plazo.

➤ **Presupuesto continuo:**



<https://share.google/UZy2APcYyY1xpx7EK>

El presupuesto continuo es una herramienta de planeación financiera que se caracteriza por su actualización constante. Consiste en ampliar de manera periódica el periodo presupuestado, agregando un nuevo lapso cada vez que concluye el anterior, lo que permite mantener siempre una proyección futura completa, normalmente de entre 12 y 18 meses. A diferencia de los presupuestos tradicionales, que se elaboran una sola vez al año y no se modifican, este tipo de presupuesto se revisa y ajusta de forma regular con base en los resultados reales y nuevas estimaciones, ofreciendo así una perspectiva financiera más dinámica, precisa y anticipada. Se actualiza constantemente (por ejemplo, cada mes se agrega un nuevo mes).

Ejemplo:

Una empresa en enero tiene presupuesto hasta diciembre. En febrero, agrega enero del siguiente año, manteniendo siempre 12 meses proyectados.



Ventajas:

- Obliga a planificar con anticipación.
- Mejora la coordinación entre departamentos.
- Permite detectar errores antes de que ocurran.
- Facilita el control financiero.
- Motiva a los responsables al tener metas claras.



Limitaciones detalladas:

- Depende de estimaciones (pueden ser incorrectas).
- Puede generar rigidez si no se actualiza.
- Requiere información confiable.
- Puede ser costoso implementarlo.
- Factores externos (inflación, crisis) pueden afectarlo.

Ejemplo:

Una empresa puede presupuestar materia prima a cierto precio, pero si el precio sube inesperadamente, el presupuesto pierde precisión.

➤ Clasificación de los presupuestos



<https://share.google/kUba8V9eQXLcADYVf>

➤ Áreas funcionales de la empresa

El presupuesto integra todas las áreas, lo que permite coordinación.

Principales áreas:

1. Ventas

- Estima ingresos.
- Analiza mercado.
- Define precios.

2. Producción

- Determina cuánto fabricar.
- Controla costos.

3. Compras

- Planea adquisición de insumos.
- Busca proveedores.

4. Finanzas

- Maneja flujo de efectivo.
- Controla inversiones.

5. Recursos humanos

- Calcula sueldos.
- Planea contratación.

Ejemplo:

Si ventas aumenta su meta, todas las áreas deben ajustarse:

- Producción fabrica más
- Compras adquiere más insumos
- Finanzas necesita más capital

➤ Información contable

La contabilidad es fundamental porque proporciona datos reales y confiables.

Beneficios de utilizar un sistema contable



Ahorro de tiempo y dinero

- Automatiza tareas contables.
- Reduce errores.
- Disminuye el uso de recursos y costos operativos.



Mejor gestión del negocio

- Centraliza toda la información financiera.
- Facilita decisiones rápidas y basadas en datos.
- Optimiza el uso de recursos de la empresa.



Simplificación de procesos administrativos

- Agiliza tareas diarias.
- Estandariza y automatiza actividades clave.
- Elimina pasos manuales innecesarios.



Mayor organización

- Comprobantes y datos en un solo lugar.
- Información disponible en cualquier momento y dispositivo.
- Menos tiempo buscando documentos.



Reducción del uso de papel

- Emite facturas electrónicas.
- Disminuye gastos de impresión.
- Reduce el impacto ambiental del negocio.

<https://share.google/dBirkFPGrGV9EweJ>

➤ Fuentes de información:

- Estado de resultados.
- Balance general.
- Flujo de efectivo.
- Costos históricos.

Uso en el presupuesto:

- Proyectar ventas.
- Estimar gastos.
- Analizar tendencias.

Importancia:

- Reduce errores.
- Aumenta precisión.
- Permite comparaciones.

Ejemplo:

Si una empresa observa que sus ventas crecen 10% anual, puede usar ese dato para proyectar el siguiente año.

PRESUPUESTO MAESTRO

Una empresa puede vender mucho y aun así quebrar si no administra bien su efectivo. El presupuesto maestro permite ver ese problema con anticipación y tomar decisiones antes de que sea demasiado tarde.



<https://share.google/1ngX8JuO13bciEEI9>

El presupuesto maestro es un plan financiero integral que describe de manera detallada los ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo proyectados de una empresa durante un periodo determinado, generalmente un año. Este instrumento reúne y organiza toda la información económica de la organización, permitiendo visualizar de forma anticipada el resultado de sus operaciones.

Este tipo de presupuesto funciona como una guía para la planeación financiera, ya que integra los distintos presupuestos elaborados por cada área de la empresa, como ventas, producción, compras, administración y finanzas. De esta manera, permite coordinar las actividades y asegurar que todos los departamentos trabajen hacia un mismo objetivo.



<https://share.google/vOzCPqVn40HQ1stbS>

Asimismo, el presupuesto maestro no solo presenta cifras, sino que incluye supuestos, estimaciones y análisis que respaldan las proyecciones realizadas, lo que facilita la evaluación de la rentabilidad y la viabilidad de las decisiones empresariales.

Incluye:

- Ingresos esperados.
- Costos y gastos.
- Inversiones.
- Flujo de efectivo.
- Estados financieros proyectados.

👉 No es solo un documento, es un **sistema de planeación y control**.

La elaboración del presupuesto maestro inicia con la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, los cuales sirven como base para desarrollar las proyecciones financieras. A partir de estos, se procede a estimar los ingresos esperados, considerando factores como la demanda del mercado, la competencia y las condiciones económicas.

Posteriormente, se identifican los costos y gastos necesarios para llevar a cabo las operaciones, incluyendo tanto los costos directos como los indirectos. También se analizan las inversiones que la empresa deberá realizar, como la adquisición de maquinaria o la implementación de nuevas tecnologías.

Una vez obtenida esta información, se elaboran los estados financieros proyectados, que permiten visualizar los resultados esperados. Finalmente, el presupuesto se revisa, ajusta y se le da seguimiento durante su ejecución, con el fin de asegurar su cumplimiento y realizar correcciones cuando sea necesario.

➤ **Características clave:**

La estructura del presupuesto maestro puede variar dependiendo de las características de cada empresa; sin embargo, generalmente se organiza en dos grandes bloques: el presupuesto operativo y el presupuesto financiero.

El presupuesto operativo se enfoca en las actividades principales del negocio, como ventas, producción y gastos de operación, mientras que el presupuesto financiero se centra en la situación económica de la empresa, incluyendo el flujo de efectivo, el estado de resultados proyectado y el balance general proyectado.

- Es integrador (incluye todas las áreas).
- Es cuantitativo (expresado en dinero).

- Es anticipativo (proyecta el futuro).
- Es flexible (puede ajustarse).
- Se basa en supuestos (ventas, inflación, demanda, etc.).

Incluye análisis de:

- Sensibilidad (¿qué pasa si cambian las ventas?).
- Escenarios (optimista, realista, pesimista).

Esta estructura permite analizar tanto el desempeño operativo como la estabilidad financiera de la organización, proporcionando una visión integral que facilita la toma de decisiones estratégicas.



<https://share.google/9mIBaTTw4I0Cb9tas>

Ejemplo:

Si el precio del producto baja, el presupuesto muestra cómo afectará la utilidad.

➤ Importancia estratégica del presupuesto maestro

El presupuesto maestro es fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que permite anticipar el comportamiento financiero de la organización y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. A través de este, los directivos pueden prever posibles problemas, como la falta de liquidez o el aumento de costos, y establecer estrategias para enfrentarlos oportunamente.



<https://share.google/dv1j9smZV0Tr7Hy9d>

Además, contribuye a mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la empresa, al establecer metas claras y cuantificables que deben cumplirse durante el periodo presupuestado. Esto favorece una mejor organización interna y un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Por otra parte, el presupuesto maestro facilita el control financiero, ya que permite comparar los resultados reales con los proyectados, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas que ayuden a mantener el rumbo de la empresa.

El presupuesto maestro no solo organiza números, sino que apoya la estrategia empresarial.

Permite:

- Anticipar cambios del mercado
- Prepararse ante crisis económicas
- Aprovechar oportunidades
- Reducir incertidumbre

Relación con la estrategia:

Debe estar alineado con:

- Objetivos de crecimiento.
- Rentabilidad.
- Expansión.

👉 Es la conexión entre planeación estratégica y operación diaria.

Ejemplo:

Si la empresa quiere expandirse, el presupuesto muestra:

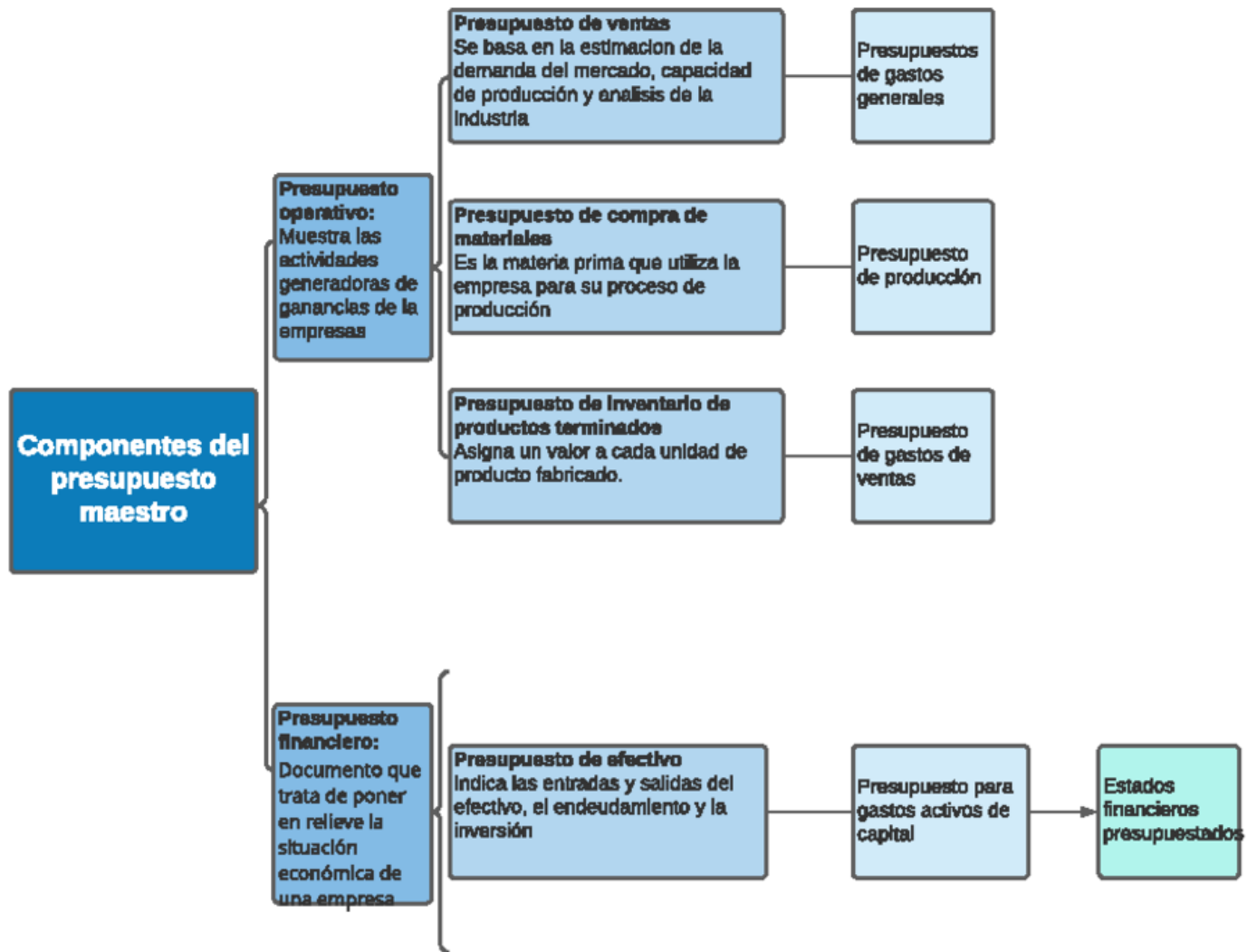
- Cuánto costará.
- Si tiene dinero suficiente.
- Cuando recuperará la inversión.

➤ Componentes del presupuesto maestro

El presupuesto maestro está conformado por diversos presupuestos específicos que, en conjunto, ofrecen una visión completa del funcionamiento de la empresa. Entre los principales componentes se encuentran el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción o fabricación, el presupuesto de compras, el presupuesto de gastos operativos, el presupuesto de capital y el presupuesto de efectivo.

Cada uno de estos elementos cumple una función específica dentro del proceso de planeación. Por ejemplo, el presupuesto de ventas establece el nivel de ingresos esperados, mientras que el presupuesto de producción determina la cantidad de bienes que deben elaborarse para satisfacer la demanda.

De igual manera, el presupuesto de efectivo permite analizar la disponibilidad de dinero en la empresa, lo cual es esencial para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones financieras. En conjunto, estos presupuestos permiten integrar la información y construir una visión clara y estructurada de la situación futura del negocio.



<https://share.google/ea60IQ5wZ7RczWrMG>

El presupuesto maestro se compone de varios presupuestos interrelacionados.

A) Presupuestos operativos (actividades del negocio)

1. Presupuesto de ventas

Es el punto de partida.

Incluye:

- Volumen de ventas.
- Precio.
- Ingresos.

Factores que influyen:

- Demanda del mercado.
- Competencia.
- Temporadas.
- Estrategias de marketing.

👉 Si este presupuesto falla, todo lo demás se afecta.

2. Presupuesto de producción o fabricación

Determina cuánto producir.

Considera:

- Ventas esperadas.
- Inventarios.

👉 Evita:

- Sobreproducción (costos altos).
- Desabasto (pérdida de ventas).

3. Presupuesto de compras

Define:

- Qué comprar.

- Cuánto comprar.
- Cuándo comprar.

👉 Es clave para la continuidad operativa.

4. Presupuesto de costos

Incluye:

Costos directos:

- Materia prima.
- Mano de obra.

Costos indirectos:

- Energía.
- Supervisión.
- Mantenimiento.

👉 Permite calcular el **costo total de producción**.

5. Presupuesto de gastos operativos

Incluye:

- Gastos de venta (publicidad, comisiones).
- Gastos administrativos (sueldos, renta).

👉 Ayuda a controlar el funcionamiento del negocio.

6. Presupuesto de capital

Incluye inversiones en:

- Maquinaria.
- Tecnología.
- Infraestructura.

👉 Está relacionado con el crecimiento a largo plazo.

B) Presupuestos financieros

PRESUPUESTO 1er Semestre ▼	ENERO ▼	FEBRERO ▼	MARZO ▼	ABRIL ▼	MAYO ▼	JUNIO ▼
Saldo mes Anterior		\$ 8.200.000	\$ 5.680.000	\$ 3.160.000	\$ 2.560.000	\$ 520.000
Ventas Proyectadas en Unidades	500	200	200	500	400	1000
Precio Por Unidad	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Total de Ventas Brutas	\$ 60.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 60.000.000	\$ 48.000.000	\$ 120.000.000
(-) Descuentos Y Devoluciones	\$ 6.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 1.200.000
Total Presupuesto de Ventas	\$ 54.000.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 58.800.000	\$ 45.600.000	\$ 118.800.000
Materiales Directos	\$ 18.000.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 18.000.000	\$ 14.400.000	\$ 36.000.000
Mano de obra Directa	\$ 15.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 15.000.000	\$ 12.000.000	\$ 30.000.000
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 6.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 6.000.000	\$ 4.800.000	\$ 12.000.000
Gastos de Ventas	\$ 9.000.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 9.000.000	\$ 7.200.000	\$ 12.000.000
Gastos Administrativos	\$ 10.200.000	\$ 4.080.000	\$ 4.080.000	\$ 10.200.000	\$ 8.160.000	\$ 14.400.000
Gastos Financieros	\$ 600.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 600.000	\$ 480.000	\$ 1.200.000
Total Gastos de Producción	\$ 58.800.000	\$ 23.520.000	\$ 23.520.000	\$ 58.800.000	\$ 47.040.000	\$ 105.600.000
Prestamo Bancario	\$ 13.000.000					
Pago Cuota		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000
Intereses		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Total Presupuesto Primer Semestre	\$ 8.200.000	\$ 5.680.000	\$ 3.160.000	\$ 2.560.000	\$ 520.000	\$ 13.120.000

<https://share.google/qxjIS8XmQ1JP7I5Cz>

1. Presupuesto de efectivo

Es el más importante.

Incluye:

- Entradas de dinero.
- Salidas de dinero.
- Saldo disponible.

Importancia:

- Evita falta de liquidez
- Permite planificar pagos.

👉 Diferencia clave:

Utilidad $\neq$ efectivo

2. Estado de resultados proyectado

Mide la rentabilidad.

Incluye:

- Ingresos.
- Costos.
- Gastos.

👉 Permite saber si la empresa será rentable.

3. Balance general proyectado

Muestra la situación financiera futura:

- Activos.
- Pasivos.
- Capital.

👉 Indica estabilidad financiera.

➤ **Proceso de elaboración**

La elaboración del presupuesto maestro inicia con la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, los cuales sirven como base para desarrollar las proyecciones financieras. A partir de estos, se procede a estimar los ingresos esperados, considerando factores como la demanda del mercado, la competencia y las condiciones económicas.



Pasos para su elaboración:

1. Definición de objetivos y estrategias empresariales

El primer paso consiste en establecer claramente los objetivos y las estrategias de la empresa a largo plazo. A partir de esta base, es posible diseñar de manera más eficiente y estructurada el presupuesto maestro.

2. Determinación de los ingresos estimados

En esta etapa se deben considerar todas las fuentes de ingresos de la empresa, como ventas, rendimientos financieros o inversiones. Es fundamental realizar estimaciones realistas y tomar en cuenta posibles variaciones del mercado o de la economía.

3. Identificación de costos y gastos

Para estructurar el presupuesto, es necesario identificar todos los costos y gastos relacionados con la operación del negocio, incluyendo producción, administración y comercialización. Estos pueden clasificarse en costos directos, como materia prima y mano de obra, y costos indirectos, como gastos generales y administrativos.

4. Evaluación de inversiones requeridas

También se deben analizar las inversiones que la empresa planea realizar durante el periodo presupuestado, como la adquisición de maquinaria, actualización de equipos o implementación de nuevas tecnologías.

5. Preparación de estados financieros proyectados

Con la información recopilada, se procede a elaborar los estados financieros proyectados, tales como el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo, los cuales permiten visualizar el desempeño esperado de la empresa.

6. Revisión y ajustes del presupuesto

Una vez elaborado, el presupuesto debe revisarse cuidadosamente para detectar posibles errores o desviaciones. En esta fase se comparan las proyecciones con resultados anteriores y se realizan ajustes si es necesario.

7. Seguimiento y control

Después de su aprobación, es indispensable dar seguimiento al presupuesto durante todo el periodo. Esto permite comparar los resultados reales con los estimados, identificar variaciones y aplicar medidas correctivas oportunamente.



➤ Funciones del presupuesto maestro

El presupuesto maestro cumple diversas funciones dentro de la empresa, entre las que destacan la planeación, la coordinación, el control y la evaluación. A través de la planeación, se establecen metas y se definen las acciones necesarias para alcanzarlas.

En cuanto a la coordinación, el presupuesto permite alinear las actividades de las distintas áreas, evitando inconsistencias y duplicidades. Por otro lado, el control se logra mediante la comparación entre los resultados reales y los presupuestados, lo que facilita la identificación de desviaciones.

Asimismo, el presupuesto maestro ayuda a evaluar el desempeño de la empresa, permitiendo identificar áreas de mejora y fortalecer aquellas que generan mejores resultados. En resumen, los beneficios son:

Finalmente, la función de evaluación permite medir el desempeño de la empresa y de cada uno de sus departamentos, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones futuras.

- Planeación.
- Coordinación.
- Control.
- Evaluación.
- Comunicación.

👉 Es una herramienta integral de gestión.



➤ **Beneficios del presupuesto maestro**

La implementación del presupuesto maestro ofrece múltiples beneficios para la empresa, entre los que se encuentran una mejor organización de los recursos, una mayor eficiencia en las operaciones y una reducción de los riesgos financieros. Además, contribuye a una toma de decisiones más informada, ya que proporciona información detallada sobre la situación económica de la empresa. También facilita la comunicación interna, al permitir que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos financieros y las estrategias a seguir.

- Mejora la toma de decisiones.
- Permite anticipar problemas.
- Aumenta eficiencia.
- Optimiza recursos.
- Reduce incertidumbre.
- Mejora comunicación interna.
- Facilita el logro de objetivos.



➤ Limitaciones

A pesar de sus múltiples ventajas, el presupuesto maestro también presenta algunas limitaciones. Una de las principales es que se basa en estimaciones, las cuales pueden no cumplirse debido a cambios en el entorno económico o en el mercado.

Además, su elaboración puede requerir tiempo y recursos, especialmente en empresas grandes o con operaciones complejas. También existe el riesgo de que el presupuesto se vuelva rígido si no se actualiza periódicamente, lo que puede afectar la capacidad de adaptación de la empresa.

Por esta razón, es importante complementar el presupuesto maestro con herramientas como el presupuesto flexible o el presupuesto continuo, que permiten realizar ajustes en función de las condiciones reales.

➤ Las limitaciones:

- Se basa en estimaciones.
- Puede ser complejo.
- Requiere tiempo y recursos.
- Depende de información confiable.
- Puede volverse obsoleto si no se actualiza.

👉 Por eso se combina con presupuestos flexibles o continuos.

➤ Relación con otras herramientas

El presupuesto maestro es una herramienta fundamental para la gestión financiera de cualquier empresa, ya que permite planificar, coordinar y controlar sus actividades de manera integral. A través de este, es posible anticipar resultados, optimizar el uso de los recursos y tomar decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento y éxito del negocio.

Su correcta elaboración y seguimiento no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la estabilidad financiera de la organización, convirtiéndolo en un elemento indispensable dentro de la administración moderna.

El presupuesto maestro se relaciona con:

- Contabilidad financiera.
- Contabilidad de costos.
- Planeación estratégica.
- Presupuesto base cero.
- Presupuesto continuo.

👉 Es el centro del sistema financiero empresarial.

Ejemplo

Una empresa proyecta:

- Ventas: \$250,000.
- Costos: \$150,000.
- Gastos: \$70,000.

👉 Utilidad esperada: \$30,000.

Análisis:

El flujo de efectivo muestra:

- Falta de dinero en marzo.

Problema:

- Ventas a crédito.
- Pagos inmediatos.

Soluciones:

- Reducir gastos.
- Acelerar cobros.
- Solicitar financiamiento.

👉 Esto demuestra que:

Una empresa puede ser rentable pero no tener liquidez.

PRESUPUESTO BASE CERO



<https://share.google/L7RVhmnqb7DHtN5Oz>

De acuerdo con Peter A. Pyhrr (1988), el presupuesto bajo la metodología de base cero consiste en un proceso de asignación de recursos en el que todos los programas y gastos de una organización, ya sea pública o privada, deben evaluarse nuevamente cada año partiendo desde cero. En este contexto, es fundamental establecer metas y objetivos claros que permitan tomar decisiones adecuadas con base en un análisis de costo-beneficio.

Por su parte, Cristóbal del Río (2009) señala que el presupuesto público es aquel elaborado por los gobiernos y entidades del sector público con el fin de administrar y controlar los recursos financieros de sus distintas dependencias. En relación con su clasificación, Jorge Burbano (2010) propone que los presupuestos pueden dividirse, según el sector de aplicación, en públicos y privados.

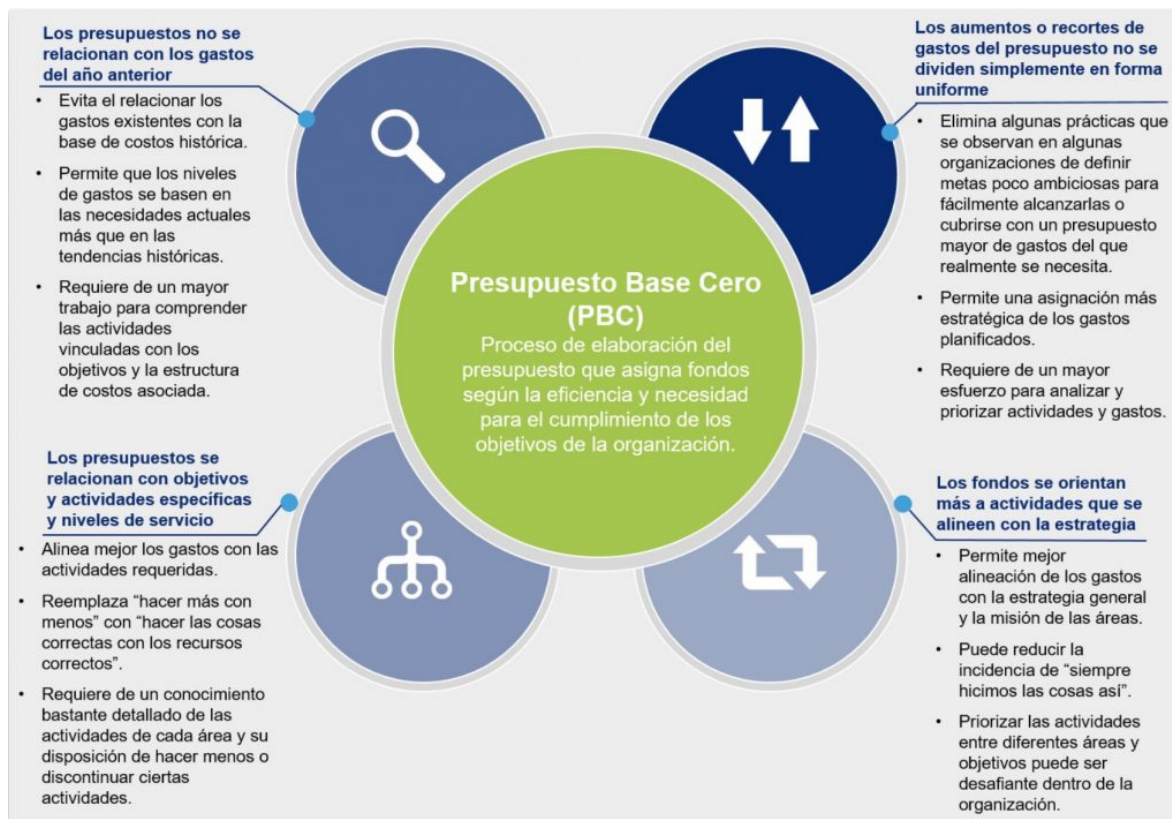
Asimismo, David Colmenares (2015) explica que el presupuesto base cero se construye teóricamente desde un punto inicial sin referencias previas, aunque en la práctica pueden existir compromisos como contratos o nóminas que dificultan partir completamente desde cero. No obstante, este enfoque permite mejorar el control financiero al identificar gastos innecesarios, eliminar desperdicios, definir con claridad objetivos y metas, y evaluar alternativas bajo criterios de costo-beneficio. De esta manera, contribuye a optimizar el uso de los recursos, reducir gastos superfluos sin afectar actividades esenciales y fortalecer la transparencia, evitando prácticas como el uso indebido de fondos.

A diferencia del modelo tradicional de presupuesto, el PBC hace referencia a un proceso en el que las unidades operativas de una entidad económica relacionan sus gastos a unos paquetes denominados de decisión, y los evalúan a la luz de las metas de la entidad. Como se observa en la siguiente tabla.

Comparación entre el presupuesto tradicional, y el PBC

	Tradicional	Base Cero	
¿Cuánto debemos gastar?	Principia en la base existente.	Principia con el programa "en blanco".	¿Por qué debe gastarse? ¿La forma elegida es la mejor?
	Examina el costo-beneficio de nuevas actividades.	Examina el costo-beneficio de todas las actividades.	
	Principia con unidades monetarias.	Principia con propósitos y objetivos.	
	No examina nuevas formas de operar como parte integral del proceso.	Examina explícitamente enfoques nuevos.	
	Concluye en un presupuesto de "tomar o dejar"	Concluye en alternativas de varios niveles de servicio y costo.	

Fuente: Shelby (2013)



<https://share.google/YAXHF66A3Sz4mhHlg>

➤ **Objetivos del presupuesto base cero**

- Los objetivos del presupuesto base cero (PBC) se centran en optimizar el uso de los recursos y mejorar la toma de decisiones dentro de la organización.
- Busca reducir los gastos sin afectar las actividades prioritarias, procurando mantener los servicios o minimizar los efectos negativos de las restricciones presupuestarias.
- Pretende eliminar aquellas actividades de baja importancia que no contribuyen de manera significativa a los resultados esperados.
- Impulsa la identificación, descripción, justificación y jerarquización de las actividades mediante paquetes de decisión que incluyen costos, objetivos, alternativas y evaluación de resultados.
- Promueve el análisis detallado de todas las operaciones para evaluar distintas alternativas y emitir recomendaciones que permitan mejorar la asignación del presupuesto.
- Establece la reevaluación periódica de todos los programas partiendo desde cero, sin basarse en los resultados de ejercicios anteriores.
- Permite clasificar los paquetes de decisión de acuerdo con su nivel de importancia, detallando qué actividades deben mantenerse, modificarse o eliminarse.
- Destaca la relación entre los problemas que se buscan resolver (metas) y el costo necesario para solucionarlos, facilitando una mejor evaluación del presupuesto.

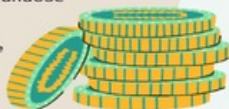
EL PRESUPUESTO BASE CERO

ELABORADO POR: YESICA LOPEZ IZUCAR

PRESUPUESTO BASE CERO

Consiste en reevaluar todos los procesos y gastos de la empresa, parte desde un inicio, es decir, desde cero para elaborarlo, el cual estudia y analiza cada rubro de esté, justificando el monto y sin tener conciencia del pasado, enfocándose únicamente en el futuro.

El presupuesto base cero de Pyhrr, requiere la utilización de "Paquetes de decisión", el cual consiste en un documento que describe una actividad específica de tal forma que la administración pueda evaluarlas, aprobarlas o no.



OBJETIVOS

- Suprimir actividades innecesarias.
- Favorecer tareas de acuerdo con su importancia.
- Evaluar otras tareas en favor de la productividad y rentabilidad de los resultados.
- Eliminar actividades rutinarias y llevar a cabo una nueva metodología de elaboración del presupuesto. Muñiz, L (2009)



LA MECÁNICA PARA SU FORMULACIÓN

1. Las políticas establecidas por la gerencia con respecto a la elaboración de los presupuestos de la organización, debe darse a conocer a todos los gerentes o directores de departamentos quienes elaboran los presupuestos de la organización.
2. Cada gerente o director solicita a su equipo de trabajo, del cual son responsables, las actividades que se deberán realizar en un periodo determinado, tomando en cuenta las políticas establecidas por la gerencia para la elaboración de los presupuestos.
3. Los empleados llevan a cabo la elaboración de varias alternativas de actividades para lograr los objetivos y metas trazadas por la gerencia, a dicho conjunto de alternativas se le conoce como "Paquetes de decisiones".

IDENTIFICAR Y ANALIZAR:

- Metas y objetivos.
- Decidir las actividades necesarias.
- Jerarquizar de forma subjetiva, mediante un estudio de costo beneficio las actividades necesarias.
- Estudiar las responsabilidades y tareas.
- Asignar los recursos.



4. El comité se encarga de clasificar los paquetes de decisiones en actividades primordiales y actividades cambiables. Finalmente, una vez que el comité estudia cada paquete, da su aprobación al presupuesto y lo remite a la gerencia.
5. El comité se encarga de clasificar los paquetes de decisiones en actividades primordiales y actividades cambiables. Finalmente, una vez que el comité estudia cada paquete, da su aprobación al presupuesto y lo remite a la gerencia.
6. La gerencia aprueba el presupuesto, lleva a cabo un acto administrativo para dar su visto bueno al proyecto presupuestario y convertirlo en el plan maestro.
7. Finalmente, se da a conocer a todos los empleados de la organización el plan presupuestal aprobado por la gerencia, dicha actividad busca crear el sentido de pertenencia entre los empleados

Modelo de presupuesto del departamento de ventas:

CONCEPTOS	ALTERNATIVAS DE VENTAS	
	3,000 Un.	2,500 Un.
Volumen de ventas estimado	\$ 150,000	\$ 120,000
Volumen de utilidades	\$	\$
N° de vendedores	340,000	300,000
Recursos		

MANUAL DE PRESUPUESTO. TEÓRICOS Y PRÁCTICOS



CAMPO DE ACCIÓN

¿Se puede implementar un presupuesto base cero?
¿Qué organización tiene un negocio?
comerciales, industriales o de servicios, a través de Análisis y evaluación de costo-beneficio, no
Sin embargo, es mejor que se aplique en
Actividades de producción directamente o con ellos
Costos indirectos de producción, donde no hay
Relación costo-beneficio.

Se puede aplicar a los gastos relacionados con
Servicios de apoyo a la producción como
Costes de mantenimiento, seguimiento y planificación
producción, control de calidad y otros. Además
Aplicar a gastos generales relacionados con otra cosa
Áreas de apoyo a la producción como marketing,
Contabilidad, Recursos Humanos, Ventas, Publicidad,
etc.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Ventajas

- Comienza desde cero y no toma como referencias los gastos históricos.
- Elimina costumbres sobre aumentos en los importes presupuestados.
- Establece para cada responsable de su elaboración una relación entre recursos, objetivos y resultados. Muñiz, L. (2009)
- Se distribuye de una manera más justa los recursos debido a la clasificación de forma jerárquica las actividades.
- Los paquetes de decisiones determinan las cifras de los gastos deseados.
- Determina y evalúa las actividades propuestas de acuerdo con el nivel de esfuerzo para ejecutar cada actividad.
- Reconoce fácilmente las actividades productivas y las actividades innecesarias.
- Los directores son evaluados y se les reconoce su trabajo por los beneficios que establecen en sus paquetes.
- Se genera una atmósfera de unidad entre todos los empleados.

Desventajas

Algunos de los inconvenientes según Del río (2009), se relacionan con:

- Problemas administrativos.
- Se deben a la presión que los administrativos enfrentan por la toma de decisiones constante, lo cual ocasiona una revisión minuciosa de sus funciones, y originar una afectación en la comunicación entre el personal de la organización debido a una participación numerosa de directores o gerentes de los que son necesarios.
- Problemas en los paquetes de decisión.
- Se debe a que no siempre se eligen las actividades adecuadas para integrar el paquete de decisión, ya que dichas actividades varían en función de lo que consideren prioritario tanto un gerente departamental o la gerencia, y esto puede ocasionar diferencias.
- Problemas en el proceso de jerarquización.
- Debido a un número significativo de paquetes se vuelve difícil evaluar las actividades de las empresas de gran tamaño considerando un criterio subjetivo, así como los métodos a emplear para dicha clasificación.

Fuentes de Información: • Del Río, C. (2009). El presupuesto. Décima edición, México. Cenage Learning
• Muñiz L. (2009). Control presupuestario, Bresca editorial, S.L. Barcelona España.

<https://share.google/RxG9ySg4HCThVvX3I>

➤ Proceso de elaboración del presupuesto base cero



<https://share.google/kvommfu0DiPOf3nMa>

La elaboración del PBC inicia con la identificación de todas las actividades que realiza la empresa, las cuales se agrupan en unidades de decisión. Cada unidad prepara un paquete de decisión en el que se describen sus funciones, los recursos requeridos y los resultados esperados.

Posteriormente, estos paquetes se analizan y comparan entre sí para establecer prioridades, asignando recursos primero a las actividades más importantes. Este proceso permite optimizar la distribución del presupuesto en función de los objetivos estratégicos.

Finalmente, el presupuesto se integra y se aprueba, asegurando que cada gasto esté debidamente justificado. Durante su ejecución, se realiza un seguimiento constante para verificar que los resultados coincidan con lo planeado.

Mes: Marzo 2018
 Cuenta: 6.1.03.04 Otros gastos de marketing
 Centro de costo: 552013 Marketing
 Monto del gasto por aprobar \$ 2,333.00



Presupuesto vs Gasto del mes						
Presupuesto	Gasto	Comprometido	Total gasto	% Ejecutado	Por ejecutar este mes	
\$ 9,500	\$ 8,460	\$ 1,270	\$ 9,730	102%	-\$	230
Si se aprueba el gasto solicitado						
Monto del gasto por aprobar	Total gasto	% Ejecutado	Por ejecutar este mes			
\$ 2,333	\$ 12,063	127%	-\$	2,563		

Presupuesto vs Gasto acumulado Año To Date (YTD)						
Presupuesto YTD	Gasto YTD	Comprometido YTD	Total gasto YTD	% Ejecutado	Por ejecutar YTD	
\$ 28,500	\$ 12,450	\$ 1,270	\$ 13,720	48%	\$	14,780
Si se aprueba el gasto solicitado						
Monto del gasto por aprobar	Total gasto YTD	% Ejecutado YTD	Por ejecutar YTD			
\$ 2,333	\$ 16,053	56%	\$	12,447		

Presupuesto vs Gasto ANUAL						
Presupuesto Año	Gasto Año	Comprometido Año	Total gasto Año	% Ejecutado Año	Por ejecutar Año	
\$ 85,500	\$ 12,450	\$ 1,270	\$ 13,720	16%	\$	71,780
Si se aprueba el gasto solicitado						
Monto del gasto por aprobar	Total gasto Año	% Ejecutado Año	Por ejecutar Año			
\$ 2,333	\$ 16,053	19%	\$	69,447		

<https://share.google/0QwWWTqUCFvzyFiB2>

Para aplicar correctamente el presupuesto base cero (PBC), es fundamental conocer los pasos que conforman su proceso. A continuación, se presenta una metodología basada en el proceso presupuestario en México y en los lineamientos propuestos por Pyhrr (1988):

- Definir con claridad los objetivos y metas, los cuales deben establecerse a partir de planes estratégicos como el Plan Nacional de Desarrollo y los programas operativos anuales.
- Identificar y analizar cada una de las actividades mediante los llamados paquetes de decisión, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, considerando los programas sectoriales correspondientes.
- Evaluar distintas alternativas y opciones de recursos para cada actividad, utilizando criterios de análisis costo-beneficio que permitan elegir la opción más conveniente.
- Priorizar, evaluar y clasificar los programas según su nivel de rentabilidad o importancia. Sin embargo, en la práctica este paso suele ser complejo y difícil de aplicar, especialmente en el sector público, donde muchas veces no se realiza de forma adecuada debido a limitaciones operativas y administrativas.
- Asignar los recursos disponibles de acuerdo con las prioridades establecidas. No obstante, en muchos casos esta etapa no se lleva a cabo correctamente, ya que los recursos se distribuyen sin un análisis riguroso, lo que puede afectar la eficiencia del gasto.
- Finalmente, realizar evaluaciones periódicas del presupuesto con el fin de detectar desviaciones y realizar los ajustes necesarios en cada paquete de decisión, asegurando así un mejor control y uso de los recursos.



<https://share.google/4zpX5KCiOZcQFn71i>

➤ **Ventajas del presupuesto base cero**



<https://share.google/ssliDhFsuglHevnnL>

El presupuesto base cero ofrece importantes beneficios, como un mayor control del gasto y la eliminación de costos innecesarios. También mejora la asignación de recursos, ya que estos se destinan a las actividades que generan mayor valor para la empresa. Además, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, al exigir justificación para cada gasto. Esto contribuye a una gestión financiera más eficiente y responsable. Por otro lado, permite una mayor flexibilidad, ya que no depende de estructuras presupuestarias rígidas, sino que se adapta a las necesidades actuales de la organización. La aplicación del presupuesto base cero (PBC) puede generar diversas ventajas para las organizaciones, ya que promueve un uso más eficiente y estratégico de los recursos. Entre los principales beneficios se encuentran los siguientes:

- **Eliminación de costos innecesarios.**

Al exigir que cada área justifique sus gastos desde el inicio, el PBC permite detectar y eliminar aquellos costos que han dejado de ser útiles o que resultan ineficientes.

- **Mayor transparencia y responsabilidad.**

Este enfoque obliga a detallar y sustentar cada partida presupuestaria, lo que fortalece la rendición de cuentas y la claridad en el manejo de los recursos. Los responsables deben explicar la razón de cada gasto y su aportación a los objetivos organizacionales.

- **Priorización estratégica.**

El PBC impulsa a los directivos a analizar críticamente las prioridades, asignando los recursos según las necesidades estratégicas de la empresa, lo que favorece la alineación con los objetivos institucionales.

- **Uso más eficiente de los recursos.**

Al revisar todos los gastos de manera detallada, se identifican oportunidades para optimizar el uso de los recursos y mejorar su aprovechamiento.

- **Mayor capacidad de adaptación.**

Debido a que el presupuesto se construye desde cero en cada periodo, la organización puede ajustarse con mayor facilidad a cambios en el entorno económico, tecnológico o empresarial, sin depender de estructuras del pasado.

- **Impulso a la planificación a largo plazo.**

El análisis profundo de las actividades y gastos fomenta una visión más estratégica, permitiendo definir y alcanzar objetivos a largo plazo con mayor claridad.

- **Fomento de la innovación.**

Al cuestionar cada gasto, se incentiva la búsqueda de nuevas formas más eficientes e innovadoras de realizar las operaciones.

- **Mejora en la comunicación interna.**

El proceso de elaboración del PBC promueve la interacción entre las diferentes áreas y niveles de la organización, facilitando una mejor comprensión de los objetivos y del uso de los recursos.

A pesar de estos beneficios, es importante considerar que el presupuesto base cero también implica ciertos retos, como la complejidad del proceso y la necesidad de una participación activa de toda la organización. Por ello, su correcta implementación requiere compromiso tanto de la dirección como del personal involucrado.

➤ **Limitaciones del presupuesto base cero**

A pesar de sus ventajas, el PBC presenta algunas limitaciones. Su implementación puede ser compleja y demandar una gran cantidad de tiempo y recursos, debido al análisis detallado que requiere.

También puede generar resistencia al cambio dentro de la organización, ya que los responsables deben justificar continuamente sus actividades. Además, su efectividad depende en gran medida de la calidad de la información disponible, por lo que es necesario contar con datos confiables.

➤ Aplicación del presupuesto base cero

El presupuesto base cero se utiliza principalmente en empresas que buscan mejorar su eficiencia, reducir costos o reestructurar sus operaciones. Es especialmente útil en contextos de crisis económica o cuando se requiere optimizar el uso de los recursos.

Mes: julio				
INGRESOS		Presupuesto	Ingreso actual	
	Salario 1	3,500.00	3,500.00	
	Total ingresos presupuestado	3,500.00	3,500.00	
GASTOS			Gasto actual	
Fijo	Renta apartamento	1,500.00	1,500.00	
	seguro de apartamento	490.00	490.00	
	telefono celular	100.00	100.00	
	Televisión + internet	239.00	239.00	
	luz	241.00	241.00	
	agua	20.00	20.00	
	Seguro de vida	210.00	210.00	
Deudas	Pago tarjeta de crédito 1	50.00	50.00	
	Total Set Expenses:	2,850.00	2,850.00	
	Ahorro	650.00		
Variable	Entretenimiento	200.00	200.00	
	Abarrotes	250.00	250.00	
	variado	200.00	200.00	
	Total Adjustable Expenses:	650.00	650.00	
	Ahorro	0.00		
	Total ingreso presupuestado	3,500.00	Ingreso mensual actual	3,500.00
	menos	-	menos	-
	Total gastos presupuestado	3,500.00	Gastos mensual actual	3,500.00
	Total saldo presupuestado	0.00	Saldo mensual actual	0.00

El número en "Saldo total presupuestado" debe ser igual a cero

<https://share.google/wSOP01KRfh7sD37A6>



El presupuesto base cero es una herramienta de gran utilidad para la planeación y control financiero, ya que permite evaluar de manera crítica el uso de los recursos y tomar decisiones más eficientes. Al partir desde cero y exigir la justificación de cada gasto, contribuye a eliminar ineficiencias y mejorar la rentabilidad.

Aunque su aplicación puede resultar exigente, sus beneficios en términos de control, transparencia y optimización de recursos lo convierten en una metodología clave para las empresas que buscan adaptarse a un entorno dinámico y competitivo.

Referencia:

Pyhrr, P. (1988). Presupuesto Base Cero. México.

Colmenares, D. (2015). El cotidiano, revista de la realidad mexicana actual. Obtenido de Issu:

<http://issuu.com/elcotidiano/docs/192>

Del Río, C. (2009). El presupuesto. México: Thomson.

Burbano, J. (2010). Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos. Bogotá: McGraw-Hill.

Shelby, R. (2013). Zero-Base Budgeting for the 21st Century P.A. Atlanta: Fiscal Research Center.

Cofide. (2023, junio 15). Presupuesto maestro: qué es y cómo estructurarlo. Recuperado de:

<https://www.cofide.mx/blog/presupuesto-maestro-que-es-y-como-estructurarlo>

Valortis (2025). Presupuesto continuo. Recuperado de: [https://valortis.com/guias/presupuesto-maestro-](https://valortis.com/guias/presupuesto-maestro-empresarial/presupuesto-continuo/)

[empresarial/presupuesto-continuo/](https://valortis.com/guias/presupuesto-maestro-empresarial/presupuesto-continuo/)

OBS Business School (2025). Presupuesto base cero: la estrategia empresarial para optimizar el gasto empresarial. Recuperado de: [https://www.obsbusiness.school/blog/presupuesto-base-cero-la-estrategia-](https://www.obsbusiness.school/blog/presupuesto-base-cero-la-estrategia-empresarial-para-optimizar-el-gasto-empresarial)

[empresarial-para-optimizar-el-gasto-empresarial](https://www.obsbusiness.school/blog/presupuesto-base-cero-la-estrategia-empresarial-para-optimizar-el-gasto-empresarial)