

# El Rol del Presupuesto Maestro: Bajando la Estrategia al Nivel Táctico

## The Role of the Master Budget: Bringing the Strategy Down to the Tactical Level

Héctor P. Gutiérrez Letelier<sup>1</sup>

Carlos Aceituno Villalobos<sup>2</sup>

Marcela Rojas Lertora<sup>3</sup>

### RESUMEN

Este ensayo de Contabilidad de Gestión reconoce las etapas del proceso presupuestario aplicable a todo tipo de empresas. Se postula que se inicia con la formulación o actualización de la estrategia empresarial y que se alimenta con un pronóstico de ventas, para compatibilizar lo que se desea impulsar con lo que es viable de alcanzar. Sigue la formulación del presupuesto, que termina con la confección del presupuesto maestro, que debe tener muy presente las metas establecidas en la estrategia empresarial. De esa manera se concluye que el presupuesto maestro permite bajar la estrategia al nivel táctico.

En el presupuesto maestro se establecen metas de cumplimiento a todas las divisiones o unidades de negocio que se deseé. Posteriormente, mediante control presupuestario, se deberá explicar variaciones. Para esto último, se debe distinguir las que son ocasionadas por variables no controlables (cambios en inflación y en demanda), de las originadas en acciones propias de la empresa.

También se postula que debe seguirse una lógica de pronóstico continuo, para identificar variaciones por inflación y demanda. Incluso, puede enfrentarse una situación en que las variaciones presupuestarias y en los pronósticos sean de una magnitud tal que convenga adoptar una práctica de presupuestos continuos.

**Palabras Clave:** Estrategia empresarial, pronóstico de ventas, presupuesto maestro, control presupuestario y presupuesto continuo.

### ABSTRACT

This Management Accounting essay recognizes the stages of the budgeting process applicable to all types of companies. It begins with the formulation or updating of the

---

1 Facultad de Economía, Gobierno y Comunicaciones, Universidad Central.

2 Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello.

3 Escuela de Comercio de Santiago, Instituto Profesional.

business strategy and is informed by a sales forecast in order to reconcile desired outcomes with what can be achieved. Next comes the formulation of the budget, ending with the preparation of the master budget, which must take into account the goals established in the business strategy. Thus, it can be concluded that the master budget enables the strategy to be translated into tactical objectives.

The master budget sets targets for all divisions or business units. Subsequently, any variations must be explained through budgetary control. Here, it is important to distinguish between variations caused by uncontrollable variables, such as changes in inflation and demand, and those originating from the company's own actions.

It is also recommended that a continuous forecasting approach be adopted to identify variations due to inflation and demand. Indeed, a situation may arise in which the magnitude of budget and forecast variations makes it advisable to adopt rolling budget.

**Keywords:** Business strategy, sales forecast, master budget, budgetary control & rolling budget.

Recepción: 08/11/2024. Aprobación: 28/07/2025.

## INTRODUCCIÓN

Los presupuestos permiten planificar y controlar el uso de los recursos económicos de una organización en un período determinado, siendo instrumentos esenciales en su gestión financiera. Sirven como guía detallada de las expectativas de ingresos, gastos y utilidades, facilitando la implementación y seguimiento de estrategias empresariales. En este ensayo, se hace un recuento del itinerario que se sigue en este proceso que comienza con la estrategia empresarial. Considerándose como un caso práctico de un presupuesto que plantea una visión unificada de las diferentes etapas o fases que se recomienda seguir, rescatando aspectos que en la bibliografía de contabilidad gerencial no siempre se presentan integrados en un mismo proceso.

Se postula que los cinco términos anotados al inicio como palabras clave son parte de este itinerario. Así, a la formulación o actualización de la estrategia empresarial, sigue la elaboración de un pronóstico de las ventas de la empresa para el corto plazo, que busca compatibilizar lo que se desea con las posibilidades. Ello origina los presupuestos operativos y financieros que conforman el presupuesto maestro. Dentro de ese proceso, se argumenta que deben definirse los alcances del control presupuestario que se hará, puesto que el presupuesto maestro es la forma como se baja la estrategia al nivel táctico.

Después, en la ejecución presupuestaria y su correspondiente cálculo de variaciones, surgirá la necesidad de identificar la parte de la desviación originada en variables no controlables por la empresa, diferenciándola de aquellas que sí son el resultado de su accionar. Se argumenta que esta diferencia se puede identificar con la ayuda de pronósticos de ventas continuos. Ello puede

llevar a la conveniencia de realizarlos, tal como ocurre cuando las desviaciones son inesperadamente grandes y el presupuesto original queda obsoleto.

A continuación, se describe el itinerario que parte de la estrategia empresarial, sigue con la elaboración del pronóstico de ventas y la confección del presupuesto maestro. Continúa la descripción del itinerario con el control presupuestario y el presupuesto continuo. Adicionalmente, se relacionan estos conceptos con los incentivos que pudieran explicitarse e incluso con los implícitos.

## DESARROLLO

A continuación, se describen las cinco etapas del proceso presupuestario que se postula deben seguirse.

1. Formulación de la estrategia empresarial.
2. El pronóstico de ventas.
3. Formulación del presupuesto.
4. Control presupuestario.
5. Presupuesto continuo.

### El proceso se inicia: Formulación de la estrategia empresarial

Suponga que se asume la posición de administrador de una empresa o el de colaborador del administrador o consultor de él o ella, razón por la cual se hace la pregunta:

*¿Qué hacer para maximizar el valor patrimonial de la empresa?*

Aquí podría decirse que responder esa pregunta está en el rol social del administrador, que ni siquiera es necesario que se la formule, puesto que es lo que da sentido a su contratación. Pensemos provisoriamente en que se intenta genuinamente hacer lo debido y no se presenta ningún problema de agencia. La respuesta que se busca, entonces, es la que debe darse a los dueños de la empresa.

A parte del problema de agencia, donde el administrador hace lo que le conviene a ella o él en vez de maximizar el valor de la empresa, se debe identificar cierta trayectoria por una senda y que incluye el corto y el largo plazo. El profesor Edward J. Blocher et al. en su influyente libro *Cost Management. A Strategic Emphasis* (2022) menciona “13 métodos útiles para implementar una estrategia en estos tiempos dinámicos” (p.13) y posiblemente deberá escogerse alguno de ellos, si es que no una combinación de varios de ellos. Vea la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Trece métodos para implementar una estrategia empresarial según el Prof. Blocher*

Métodos enfocados directamente en implementar la estrategia	Métodos enfocados en el mejoramiento de procesos
1. Cuadro de mando Integral y mapa estratégico	1. Benchmarking (evaluación comparativa)
2. Cadena de valor	2. Mejoramiento de procesos de negocios
3. Gestión y costos basados en actividades	3. Gestión de la calidad total
4. Analítica de negocios	4. Lean accounting (contabilidad ajustada)
5. Costeo por objetivos	5. Teoría de las restricciones
6. Costeo del ciclo de vida	6. Sustainability (sostenibilidad))
	7. Gestión de riesgos empresariales

Fuente: Blocher et al. (2022, p.13)

Para establecer un plan de trabajo o itinerario, se tiene presente que no puede ser una actividad a tiempo completo. La empresa no se gestiona sola y los dueños, directivos y alta gerencia estarán muy ocupados en los asuntos del día a día. Aunque no puede ni debe ser una actividad para desarrollar en los ratos libres, alguien debe rescatar tiempo no disponible de alguna parte y “sacar” en tres meses la misión, el análisis de fortalezas y debilidades y los objetivos estratégicos.

### **El pronóstico de ventas**

Possiblemente se haya postulado algún indicador de cumplimiento de la estrategia relacionado con el nivel de ventas por alcanzar. Así que interesa responder la siguiente pregunta:

*¿Cuál es el nivel de ingresos consolidados viables de alcanzar en el próximo año, si se sigue el curso normal de los negocios, teniendo en cuenta las actuales perspectivas económicas nacionales?*

La respuesta a esa pregunta orientará respecto al esfuerzo que se debe realizar para alcanzar las metas. Por ejemplo, se puede desprender que es viable un crecimiento de las ventas del 2%, lo que se comparará con la meta. Quizás ese 2% puede ser insuficiente y requerir un esfuerzo adicional para alcanzar las metas.

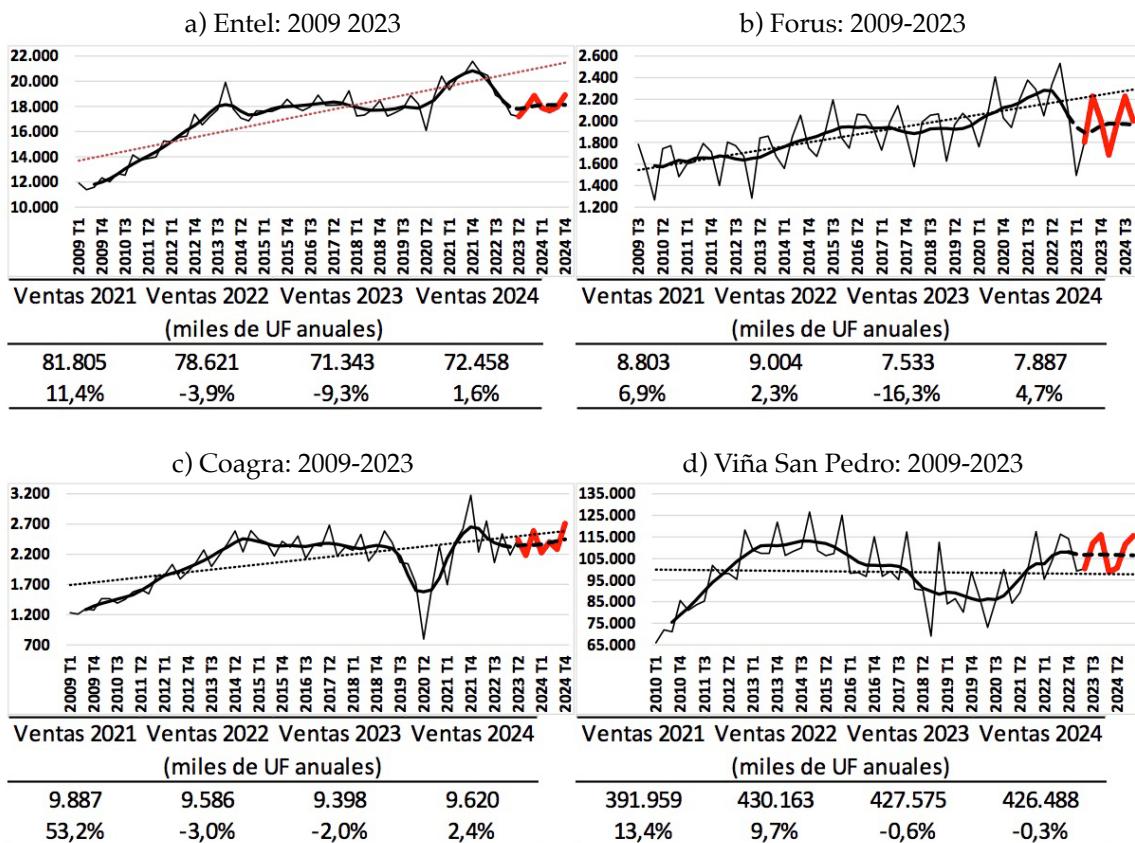
Así que, al llegar, por ejemplo, al mes de septiembre, después de la vorágine asociada a tres meses de formular o actualizar una estrategia, se debe pasar a la etapa 2 de pronosticar las ventas. Visualice la Figura 1 de la página siguiente, con seis ejemplos de pronóstico de ventas. Los seis casos son de empresas para las cuales se obtuvieron datos de ventas hasta el segundo trimestre de 2023, obtenidos de los estados financieros que publica la Comisión para el Mercado Financiero

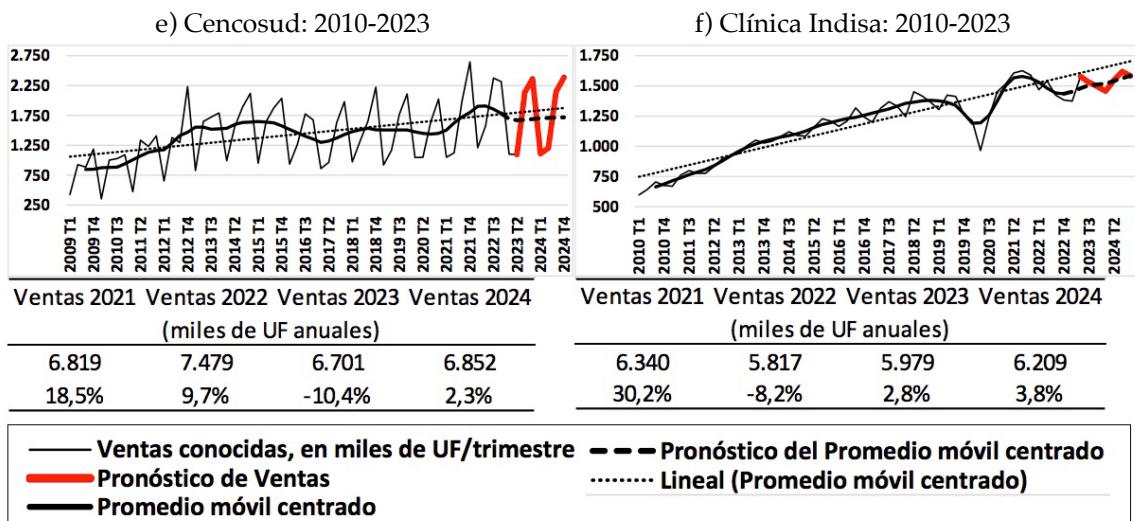
(CMF) chilena. Los pronósticos son con datos disponibles a septiembre de 2023, de la evolución de la economía chilena hasta ese mes, y de la Encuesta de Expectativas Económicas que publica el Banco Central de Chile. Esta encuesta es, a su vez, un pronóstico cualitativo sobre la evolución de la actividad económica y de la inflación, entre otras variables. Se presentan las ventas en unidades de fomento, lo cual facilita la interpretación de lo mostrado en la Figura 1.

Por ejemplo, se puede observar la profundidad de la caída en las ventas en el año 2020 por la pandemia COVID-19 de ese año, la vigorosa recuperación del año 2021 que le siguió y la posterior caída del año 2022 y hasta el segundo trimestre 2023 con datos conocidos. También se visualizan dos excepciones de seis sin caída en las ventas en el año 2020: las de Coagra y las de Viña San Pedro. Por otra parte, permite imaginar el desafío de proyectar las ventas en ese medio ambiente tan turbulento.

**Figura 1**

*Pronósticos de ventas para seis empresas con ventas trimestrales: Información disponible a septiembre 2023 (en miles de unidades de fomento)*





Fuente: a) Ingresos de Actividades Ordinarias de estas S.A. disponibles en CMF (2024), b) Valores de la UF disponibles en Banco Central de Chile (2024a), c) PIB reportado en Banco Central de Chile (2024a), y d) Encuesta de expectativas económicas disponible en Banco Central de Chile (2024b).

Los gráficos de la Figura 1 también muestran que se pronosticaron **cambios de tendencia** en las ventas. Ello se visualiza con un cambio de dirección en el promedio móvil centrado, al pronosticar su evolución, aunque con la excepción del caso de Cencosud. Esos cambios de dirección son cambios de tendencia y se obtuvieron al pronosticar el componente cíclico por separado de los componentes estacional y de tendencia.<sup>4</sup>

En los seis pronósticos de ventas mostrados, se sacó partido al pronóstico de cambio de tendencia en la economía chilena tal como se lo preveía en septiembre de 2023, en que se pasó de caída en la actividad económica (recesión) a un escenario de crecimiento económico.

Un atributo que debe exigirse a los pronósticos de ventas es que prevean cambios de tendencia cuando así se lo espera para la economía en su conjunto.

Note ahora que solo con la excepción de Cencosud, no parece existir ninguna fuerza o estímu-

4 El pronóstico mostrado consistió en primero descomponer la serie de ventas en sus componentes estacional, tendencia y ciclo según lo describen Wilson, Keating y Galt Solutions, Inc. (2007, pp. 287-298), para pronosticar después separadamente (1) los componentes estacionales y de tendencia con el modelo de suavización exponencial de Winters con tendencia lineal descrito en Hanke y Wichem (2010, pp.130-135), y (2) el componente cíclico según se describe en ...). Para la proyección del ciclo de las ventas, en cada caso se identificó la coherencia o sincronía entre el ciclo de las ventas y el ciclo del PIB, Producto Interno Bruto chileno. A su vez, se extrajo el pronóstico del ciclo del PIB implícito en la proyección del PIB de la Encuesta de Expectativas Económicas que publica mensualmente el Banco Central de Chile en su portal Web, el que se usó para pronosticar el ciclo de las ventas.

Un método de pronóstico alternativo, más sencillo, aunque subjetivo, es el recomendado por Buitrago Ibáñez (2021, pp. 54-57), al igual que por Cano Morales (2017, pp. 291-293), Cárdenas y Nápoles (2010, pp.46-48) y Del Río González et al. (2009, pp. II-11 a II-15). También puede considerarse la propuesta de Bernal García y Soto Solano (2017, Fig.2). Estas otras propuestas también explicitan el rol de la inflación y del crecimiento económico.

lo para que las ventas retornen a la tendencia de largo plazo graficada, una vez que se desvían de ella. No existiría tal cosa como reversión a la tendencia. En general, *la tendencia graficada es solo referencial* y no implica de qué manera debe recuperarse tal tendencia, cuando las ventas se apartan de ella.<sup>5</sup>

### Desde el pronóstico al presupuesto de ventas de la empresa

Después de obtener el pronóstico de ventas para el siguiente año junto con su tasa de crecimiento proyectada, corresponde generar el presupuesto de la empresa. Pronosticar las ventas habrá sido una tarea de una o dos semanas, así que, a fines de septiembre, se expondrá a la alta gerencia y a los directores sobre las ventas viables de obtener, al seguir el curso normal de los negocios, teniendo en cuenta las perspectivas económicas nacionales.

A parte de convertir el pronóstico de ventas desde unidades de fomento a pesos, el **Área de Contabilidad y Finanzas** con la colaboración del resto de las áreas se encargará de traducir los ingresos en ganancias y flujos de caja. Allí se tiene los conocimientos y experiencia, para hacerlo. Pero *requiere el input del pronóstico de ventas*. Esto significa que sin pronóstico de ventas se dificulta la confección del presupuesto, según el recuento de la Tabla 2

**Tabla 2**

*Pronóstico de ventas como input del presupuesto de ventas según autores seleccionados*

Autores	Opinión
Williams et al. (2024)	“El pronóstico de ventas es el punto de partida en la preparación del presupuesto maestro ... Un pronóstico del nivel de ventas esperando es un requisito para programar la producción y para presupuestar ingresos y costos variables” (p.1014).
Blocher et al. (2022)	“El punto de partida en la preparación del presupuesto de ventas es el pronóstico de ventas” (p.370).
Garrison et al. (2021)	“El primer paso del proceso presupuestario es la preparación del presupuesto de ventas” (p.356) ... “que se basa en el pronóstico de ventas de la compañía” (p.357).
Hilton y Platt (2020)	“... el punto de partida de cualquier presupuesto maestro es un presupuesto de ventas basado en un pronóstico de ventas de bienes y servicios” (p.372). ... “El pronóstico de ventas es un paso crítico en el proceso presupuestario” (p.373).

<sup>5</sup> Esta es una propiedad que tiene el modelo de Winters y suele referirse como apropiada para series con raíz unitaria o integradas. Ilustra además del cuidado que debe tenerse al proyectar la tendencia y, en particular, por usar el a veces recomendado método de ajustar una recta, para pronosticar. Los siguientes textos se equivocan entonces en recomendar este método de pronóstico de ventas: Jiménez Bermejo (1997, pp. 57-63), Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (1998, pp. 56-60), Welsch et al. (2005, p.128), Wyatt (2012, pp. 25-37), Cano Morales (2017, pp. 287-289), Polo García (2017, pp. 30-35), Fuentes-Doria et al. (2020, pp. 231-237), Buitrago Ibáñez (2021, pp. 57-59 y pp. 60-62), Torres Salazar (2022, pp. 471-472) y Moreno Castro (2023, pp. 81-84).

---

Avolio Alecchi et al. (2018)	“El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto de ventas, que, a la vez, es la base para todos los demás presupuestos de operación y para la mayoría de los presupuestos financieros” (p.295).
Rincón Soto y Narváez Crisales (2017)	“El pronóstico de venta es el punto inicial y vital de un buen presupuesto, pues de este dependen todos los elementos” (p.97).
Mendoza Roca (2017)	“El <i>presupuesto de ventas</i> es el primer presupuesto que se se prepara en una empresa y debe estar fundamentado en un pronóstico de ventas” (p.47) ... “(que) constituye la columna vertebral ... de un plan presupuestal” (p.48).
Pérez-Carvallo Veiga (2013)	“Es habitual que el presupuesto de operaciones arranque con la elaboración del prepuesto de ventas. Como fase previa a su preparación es útil elaborar una previsión de las ventas” (p.142).
Burbano Ruiz (2011)	“... se procede a hacer un pronóstico de ventas que sirve para elaborar el presupuesto de ingresos operacionales” (p.45)
Welsch et al. (2005)	“Con frecuencia, algunos de los datos que son útiles en el proceso de planificación se obtienen de los pronósticos” (p.67). ... “Los pronósticos iniciales ... son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias ... por parte de la administración superior” (p.124).

---

A petición del Directorio y de la alta gerencia, se plantean varias hipótesis a partir de las ventas pronosticadas. Algunos le llamarán análisis de sensibilidad o de escenarios, determinando las implicaciones de responder a preguntas del tipo: *¿Y si las ventas crecieran 5% en vez del 2% pronosticado?*

Un escenario analizado con especial dedicación será el que es compatible con la estrategia de la empresa, naturalmente. En cada situación se calcularán ganancias y flujos de caja, donde jugará un rol la viabilidad para responder a ese requerimiento con la capacidad productiva instalada, mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, necesidad de nuevas inversiones y posibilidades de financiamiento de la empresa.

### Actualización del pronóstico

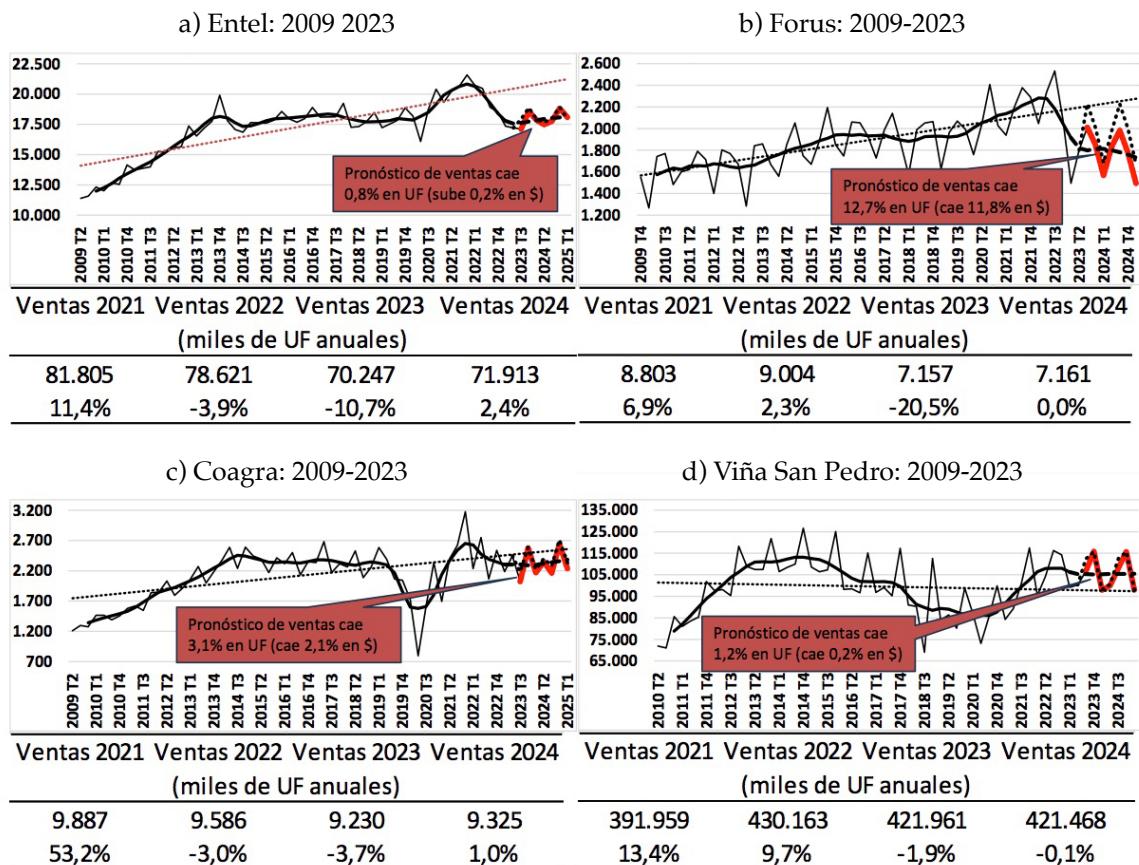
Es posible que el análisis de escenarios con sus implicaciones en términos de ventas, flujos de caja, ganancias y necesidades de financiamiento tome un par de meses, incluyendo el estudio de compatibilidad con la estrategia de la empresa. Llegará noviembre y se estará en condiciones de confeccionar el presupuesto de la empresa definitivo.

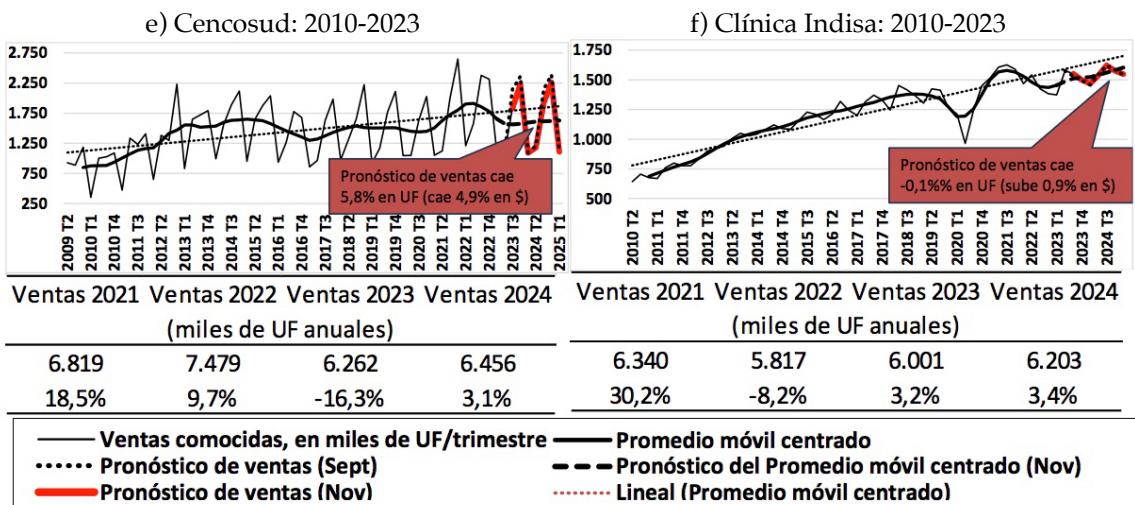
En el transcurso de dos meses de análisis se habrá revelado nuevos datos de ventas y sobre la evolución de la economía, además de nuevas perspectivas económicas. Así es posible que antes de finalizar el proceso presupuestario, se quiera actualizar el pronóstico de ventas viable de alcanzar siguiendo el curso normal de los negocios.

Para actualizar los ejemplos de la Figura 1, corresponde agregar el nuevo dato de ventas del tercer trimestre 2023 y se opta por quitar el del trimestre más antiguo. Así se actualiza el pronóstico más fácilmente. Se pronostica con la misma cantidad de datos conocidos y para la misma cantidad de períodos hacia adelante: seis trimestres, en el caso de las ventas trimestrales de la Figura 1. En la Figura 2 de la página siguiente se presentan los pronósticos actualizados, agregado información sobre cómo ha cambiado el pronóstico y, en particular, sobre el cambio % en el total de ventas pronosticado para el año 2024, foco de atención. Observar que en todos los casos el nuevo pronóstico está por debajo del anterior. Se pronostica menor nivel de ventas, con la actualización.

**Figura 2**

*Pronósticos de ventas actualizados para seis empresas con ventas trimestrales: Información disponible a noviembre 2023 (en miles de unidades de fomento)*





Fuente: a) Ingresos de Actividades Ordinarias de estas S.A. disponibles en CMF (2024), b) Valores de la UF disponibles en Banco Central de Chile (2024a), c) PIB reportado en Banco Central de Chile (2024a), y d) Encuesta de expectativas económicas disponible en Banco Central de Chile (2024b).

La caída generalizada en los pronósticos de ventas para 2024 mostrada en los gráficos 2 es para ventas en unidades de fomento. Es pequeña, menor a 1%, eso sí, en los casos de Entel, Cencosud y Clínica Indisa. Y es abultada, mayor a 5%, en las ventas 2024 de Coagra y Viña San Pedro. Con todo:

Es deseable que los pronósticos puedan detectar cambios originados en las condiciones económicas prevalecientes y también en los atribuibles a la inflación. Con el pronóstico de ventas actualizado, la dirección y alta gerencia finalmente escogerán el escenario a seguir por la empresa. Concluirán si se sigue el curso normal de los negocios, dadas las nuevas expectativas para la economía, o si se exigirá un esfuerzo adicional y crecimiento mayor.

## El presupuesto maestro

Con el pronóstico de ventas recién actualizado en noviembre y la decisión sobre el crecimiento a impulsar, se inicia el proceso presupuestario formal. Encabezado por el presupuesto de ventas, tal como se anotó en la Tabla 2, se confeccionarán los presupuestos que dan origen a los presupuestos operativo y los financieros, que a su vez conforman el **presupuesto maestro**, que es lo último por sancionar, al finalizar el proceso.

Solo se desglosa o subdivide un ítem de presupuesto en la medida que *anticipadamente* se tome la decisión de hacer control presupuestario en ese desglose. En esa dirección, una alternativa interesante, por su simplicidad, es la propuesta de Bernal García y Soto Solano (2017), de concentrarse en el **control presupuestario de los resultados**. Esto reduce la tarea de presupuestar.

## Presupuesto maestro inductor

Una vez que se ha decidido la dirección en que se desea impulsar a la empresa, con metas de corto plazo, se tendrá la necesidad de comunicarlo, jugando un rol decisivo el presupuesto maestro, en el que, por una parte, se desglosa el presupuesto con el detalle que se deseé, para que cada encargado de tomar decisiones críticas se entere de una manera inequívoca de la meta que debe alcanzar. Además, existe capital humano y conocimiento de la herramienta entre técnicos y profesionales, para hacer que la comunicación de las metas sea comprensible y manejable. Así, el *suficiente detalle* que tiene un presupuesto maestro sirve para **inducir a toda la organización** a alinearse con la estrategia de la empresa. Es detalle *suficiente*, porque se apertura las cuentas presupuestarias al nivel que se deseé posteriormente controlar.

López Amezcua et al. (2020) inteligentemente puntualizan que el presupuesto maestro cumple con los requisitos para ser los objetivos inductores que toda herramienta de planificación estratégica debe tener.

## Control presupuestario y presupuesto continuo

Así como actualizar el pronóstico de ventas desde septiembre a octubre trajo “novedades”, según se ilustra en la Figura 2, es posible que al implementar el presupuesto e iniciarse el control presupuestario el año siguiente, aparezcan otras situaciones nuevas.

Con el paso de los meses y trimestres, la economía nacional y las expectativas económicas y de inflación evolucionan y pueden cambiar su rumbo. Además, afectan las posibilidades de la empresa, que conviene tener presente.

En el control presupuestario con su tradicional análisis de variaciones, conviene distinguir lo que las originó y que son variables controlables, de las no controlables como cambios en la demanda e inflación.

Luego, para un mejor control presupuestario, es recomendable seguir la lógica de pronóstico y presupuesto continuo, *rolling forecast* y *rolling budget*. Esto refiere a actualizar los pronósticos de ventas periódicamente, tal como se ilustró con la actualización de la Figura 2. Por ejemplo, cada vez que se presente nueva información de ventas, se realiza un nuevo pronóstico. La actualización puede ser tan frecuente como mensualmente, actualizando también la información de producción nacional, inflación y expectativas económicas para los siguientes meses. Así, se actualiza todas las variables que inciden en el pronóstico y se obtiene conclusiones sobre variaciones debidas a cambios en la demanda y en la inflación, concentrándose el control presupuestario en detectar las causas del resto de las variaciones.

Con el control presupuestario se debe estar preparado también para enfrentar el temido caso en que el pronóstico queda obsoleto al momento de ejecutar el presupuesto. Eso puede ocurrir

cuando la variación calculada en las ventas consolidadas es desfavorable y desconsoladamente grande, tal como 25% o más. Esto pasó o pudo pasar con muchas empresas en el año 2020, con la llegada de la pandemia COVID-19; vea los casos de caída en las ventas de Forus y Clínica Indisa en la Figura 2.

Hobdy (2012, pp.170-171) refiere una situación incluso más extrema: el pronóstico queda obsoleto al terminar de presupuestar. En casos como éstos, debiera considerarse la técnica de pronóstico continuo, una buena o “mejor” práctica.

La situación contraria, esto es, cuando la variación es inesperadamente favorable, es referida por los profesores Srikant M. Datar (Harvard University) y Madhav V. Rajan (University of Chicago) (2021) en su influyente libro *Hornsgren's Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, continuador precisamente del trabajo del Prof. Hornsgren.

*“Por ejemplo, una recuperación anticipada de una recesión puede hacer que los gerentes planifiquen aumentos en las ventas, mayor producción y aumento de gastos.”* (p.214).

En la cita se alude un caso en que una variación favorable se enfrenta aumentando la meta presupuestaria, es decir, utilizando la técnica de un presupuesto continuo.

### Presupuesto maestro e incentivos

Un presupuesto maestro inductor comunica metas que vienen de la estrategia de la empresa y se espera que el respectivo encargado de cada cuenta presupuestaria haga su labor, para alcanzar su propia meta.

Algunos autores advierten que una meta presupuestaria percibida como excesiva hace que los presupuestos se ignoren y falle el sistema. También, cuando se percibe holgura en el cumplimiento de la meta de ventas, por ejemplo, y se posterga el reconocimiento de ventas de un período para el siguiente, para “mejor” cumplimiento del presupuesto.

Los profesores (Datar & Rajan, 2021) lo exponen de la siguiente manera:

*“¿Por qué discutir sobre el presupuesto maestro y contabilidad responsable en el mismo capítulo? Primariamente para enfatizar que los factores humanos son cruciales en el éxito del proceso presupuestario. A menudo se considera a este proceso como algo mecánico, porque la técnica presupuestaria en sí misma es libre de emociones. Sin embargo, el administrador del proceso presupuestario requiere educar, persuadir e interpretar inteligentemente el comportamiento humano.”* (p.234).

Se habla de **holgura presupuestaria** (*budgetary slack*), para referir a una situación en que una meta auto impuesta es suficientemente holgada, para facilitar su cumplimiento. También se dice

que se presenta un **problema de agencia**, ante dificultades para verificar si se hizo el esfuerzo esperado y lo debido, para cumplir la meta. Asimismo, cuando los incentivos generan un cambio de comportamiento de las personas, en un problema de **riesgo moral**.

Consecuentemente, el presupuesto maestro no solo comunica metas individuales, sino que también debiera incluir **incentivos** para alcanzarlas, *teniendo presente el comportamiento humano en el trabajo*. Por ello, una situación que debe preverse, para cuando posteriormente se haga el control presupuestario, es que las ventas y las cuentas que se derivan de ellas se afectan por los siguientes tres factores, ya mencionados:

1. Factores de demanda asociados al comportamiento de la economía en su conjunto,
2. Inflación
3. Variables controlables

Solo los aspectos relacionados con las variables controlables son los que se deben asociar a los incentivos que se establezcan. Por ello, puede ser necesario generar incentivos a variaciones después de ajustar por los factores de demanda e inflación.

El bien conocido concepto de **Presupuesto Flexible** se asocia a ello: si la cantidad vendida cae y la cantidad de productos terminados sobrepasa lo presupuestado, por la razón que sea, los que producen y los que compran materias primas para producir pudieran no ser responsables de ello. Sus incentivos se asociarán a los costos en caso de que se hubiera vendido lo presupuestado.

Por otra parte, conviene pensar en las personas que no son directamente afectadas por el presupuesto maestro finalmente confeccionado. Habrá ciertas aperturas o desgloses de cuentas no consideradas, porque se tomó la decisión de no hacerle control presupuestario y análisis de variaciones a ese ítem en particular. Por ejemplo, puede ser el caso de la cuenta “primas de seguros” dentro de “otros gastos de explotación”. La cuestión es preguntarse qué reacción puede originar en el encargado de esa cuenta presupuestaria el que no se le determine presupuesto individual. Recordando la máxima del Prof. Paul Watzlawick (2014): “No es posible no comunicar”.

## CONSIDERACIONES FINALES

En este ensayo muestra que el presupuesto maestro es una herramienta que permite bajar la estrategia de una empresa al nivel táctico. Así, cuando se tenga la necesidad de diseminar la estrategia, es el momento de comunicar qué metas deben perseguirse y ser objeto de control presupuestario. Además, se debe decidirse tempranamente los estamentos a los que se les fijarán metas, se les establecerán incentivos de cumplimiento y se les hará control presupuestario de cumplimiento de metas.

Finalmente, se concluye que el control presupuestario con sus análisis de variaciones debe ser capaz de distinguir entre causas no controlables (factores de demanda e inflación) y las variables

que sí dependen del encargado de cumplir la respectiva meta presupuestaria. Para bien llevar esto, se considera necesario seguir una práctica de presupuesto continuo o *rolling budget*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio Alecchi, B. E., Hansen, D. R. y Mowen, M. M. (2018, electronic version) *Administración de costos. Contabilidad y control*. Cengage Learning. <https://ebooks7-24-com.recursosbiblioteca.unab.cl/stage.aspx?il=6206&pg=&ed=>
- Banco Central de Chile. (28 de julio de 2024a). *Base de datos estadísticos*. Información de PIB, IMA-CEC y UF. <https://si3.bcentral.cl/siete/>.
- Banco Central de Chile. (28 de julio de 2024b). *Encuesta de expectativas económicas*. <https://www.bcentral.cl/areas/encuestas-economicas>.
- Bernal García, J. J. y Soto Solano, J. (2017, noviembre). Presupuesto económico: análisis de desviaciones presupuestarias. *Técnica contable y financiera*, 2017(2), 34-45. <https://es.scribd.com/document/563025624/Presupuesto-Economico-Analisis-de-Desviaciones-Presupuestarias>.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E. y Smith, S. D. (2022). *Cost management. A strategic emphasis*. (9<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Buitrago Ibáñez, J. V. (2021). *Presupuestos en Excel*. Editorial UPTC.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos. Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. (4<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cano Morales, A. M. (2017). *Contabilidad gerencial y presupuestaria aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables*. (2<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la U.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2010). *Presupuestos. Teoría y práctica*. (2<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- CMF - Comisión para el Mercado Financiero. (28 de julio de 2024). *Información de Fiscalizados y otras instituciones registradas*. Estados financieros consolidados disponibles en apartado Información Financiera al buscar por estados financieros nombre de empresa. <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html>.
- Datar, S. M. y Rajan, M. V. (2021). *Horngren's cost accounting. Managerial emphasis*. (17<sup>a</sup> global ed.). Pearson Education.
- Del Río González, G., Del Río Sánchez, R. y Del Río Sánchez, C. (2009). *El presupuesto* (10<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Fuentes-Doria, D. F., García-Alarcón, H. y Toscano-Hernández, A. E. (2020). *Contabilidad gerencial. Un enfoque administrativo y financiero* (Versión digital). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7219/Contabilidad%20gerencial.pdf>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W. y Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting*. (17<sup>a</sup> International Student Edition). McGraw-Hill Education.
- Hanke, J. E. y Wichern, D. W. (2010). *Pronósticos en los negocios*. (9<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Hilton, R. W. y Platt, D. E. (2020). *Managerial accounting. Creating value in a dynamic business environment*. (12<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Hobdy, T. B. (2012). Implementing forecasting best practices. Cap.10 en Lalli, W. R. (Ed.) (2012, pp.169-179) *Handbook of budgeting*. (6<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.

- Jiménez Bermejo, P. (1997). *Manual de presupuestos*. Lexis Nexis.
- López Amezcuá, J. E., Porras Zarate, S. y Sánchez Sarabia, A. L. (2020). El presupuesto maestro y los indicadores de control en el plan estratégico. *Diagnóstico FACIL Empresarial*, 7(13), 42-48. <https://dfe.cucea.udg.mx/index.php/dfe/article/view/92/93>.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (1998). *Cómo elaborar y controlar los presupuestos anuales*. ESIC Editorial.
- Mendoza Roca, C. (2017). *Presupuestos para empresas de manufactura*. (8<sup>a</sup> reimpresión). Ed. Universidad del Norte.
- Moreno Castro, T. F. (2023). *Plan de ventas. Productos, pronósticos y presupuestos*. RIL Editores.
- Pérez-Carvallo Veiga, J. F. (2013). *Control de la gestión empresarial*. (8<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial.
- Polo García, B. E. (2017). *Manual de presupuestos teórico y práctico*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Rincón Soto, C. A. y Narváez Crisales, J. A. (2017). *Presupuestos*. Ediciones de la U.
- Torres Salazar, G. (2022). *Contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera*. (4<sup>a</sup> ed. actualizada). Thomson Reuters.
- Watzlawick, Paul. (2014). *No es posible no comunica*. Herder Editorial.
- Wilson, J., Keating, B. y John Galt Solutions Inc. (2007). *Pronósticos para negocios con Forecast X basado en Excel*. (7<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N. y Rivera Noverola, C. (2005). *Planificación y control*. (5<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Williams, J.R., Bettner, M.S. y Smith, K.R. (2024). *Financial and managerial accounting. The basis for business decision*. (20<sup>a</sup> international student ed.). McGraw-Hill LLC.
- Wyatt, N. (2012) *The Financial Times essential guide to budgeting and forecasting. How to deliver accurate numbers*. Pearson Education.



Esta obra está bajo una licencia de  
Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional