

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BÁSICAS - AÑO 2009

U.D.B. LEGISLACIÓN Y ECONOMÍA

ÁREA: GESTIÓN INGENIERIL

ASIGNATURA: ECONOMÍA (CODIGO: 95-0309)

CONTENIDOS DE UNIDAD N° 9:

ECONOMIA DE LA EMPRESA

PRESUPUESTO DE LA EMPRESA

Objetivos:

Al desarrollar esta unidad temática la cátedra intenta que los alumnos sean capaces de:

1. Conocer los criterios para establecer la estructura de una organización.
2. Desarrollar los criterios para establecer la departamentalización de una empresa.
3. Conocer que es un organigrama y sus objetivos.
4. Comprender el funcionamiento del manual de la organización.
5. Analizar la estructura de organización empresarial por centros o áreas de responsabilidad.
6. Ubicar al sistema presupuestario dentro de la planificación para el desarrollo de la empresa.
7. Definir el significado de sistema presupuestario.
8. Conocer el proceso de elaboración del presupuesto de la empresa para un determinado período.
9. Reconocer las distintas tipologías que permiten el desarrollo de los presupuestos.
10. Reconocer al presupuesto maestro y sus componentes.
11. Desarrollar el presupuesto Operativo de la empresa.
12. Relacionar el presupuesto operativo con el Cuadro de Resultados de la empresa.
13. Conocer los presupuestos que integran el presupuesto operativo.
14. Reconocer técnicas de pronóstico para determinar valores de las variables desde la prospectiva.
15. Establecer las diferencias entre plan, presupuesto y programa de ventas
16. Formular el presupuesto de ventas de la empresa.
17. Interpretar las cuestiones que relacionan las variables asociadas a las ventas y a la producción para la determinación de una política de stocks.
18. Determinar las adecuaciones necesarias para establecer un plan de producción.
19. Conocer los presupuestos que integran el presupuesto de producción.
20. Formular el presupuesto de producción.
21. Comprender las técnicas de pronóstico de compras.
22. Reconocer los presupuestos que integran el presupuesto de compras.
23. Elaborar el presupuesto de compras.
24. Reconocer el presupuesto de gastos de expedición.
25. Establecer los lineamientos para establecer un presupuesto de publicidad y propaganda.
26. Elaborar el presupuesto de gastos de distribución.
27. Reconocer la necesidad de coordinar el presupuesto operativo y de inversiones a través del presupuesto de I&D.
28. Elaborar el presupuesto de gastos de administración.
29. Conocer los presupuestos que integran el presupuesto de inversiones.
30. Determinar las etapas necesarias para realizar el presupuesto de inversiones.

31. *Conocer el contenido básico del presupuesto de inversiones.*
32. *Establecer la estructura inicial para establecer el presupuesto financiero de largo plazo.*
33. *Reconocer los estados de síntesis pronosticados.*
34. *Comprender el funcionamiento del pronóstico financiero.*
35. *Desarrollar el presupuesto de cobranzas.*
36. *Desarrollar el presupuesto de pagos operativos.*
37. *Implementar el control del presupuesto financiero.*
38. *Formular el cuadro de resultados pronosticado de la empresa.*
39. *Formular el balance general pronosticado de la empresa.*
40. *Reconocer el mecanismo básico para efectuar el control presupuestario.*
41. *Reconocer y diferenciar los distintos tipos de informes de operación.*

PROLOGO

Se presenta a continuación un resumen de la estructura de conocimientos relacionados con el Sistema Presupuestario, que integra el programa de la asignatura Economía (homogénea) perteneciente a la UDB Legislación y Economía del Departamento de Ciencias Básicas, Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional.

Al principio, se introducen cuestiones básicas del tema correspondiente a la Organización de la empresa, cuya pretensión solo intenta contextualizar al objetivo central que nos ocupa con las estructuras organizativas habituales del mundo empresarial.

Se desarrolla luego, el Sistema Presupuestario, en la primera parte nos ocupamos de la metodología recomendada para generar las herramientas que determinan los valores patrones o referenciales de las variables involucradas en el plan de negocios de la empresa en consonancia con su plan estratégico y operacional, para finalmente introducir la metodología del Control Presupuestario, el análisis de las variaciones entre el presupuesto y la realidad, las formas y los criterios de corrección integrados a la estructura organizativa de la empresa.

No es este un libro de texto, sino una síntesis del tema Sistema Presupuestario, que sirve de guía al estudiante de ingeniería cuando aborda temas fundamentales relacionados a la economía de la empresa desde la prospectiva.

Ing. Rubén Carlos Garay
Director de la UDB Legislación y Economía

1 ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Habitualmente las empresas conforman estructuras organizativas que dependen de los objetivos que se han planteado y de los medios que elijan o dispongan para ello, por lo tanto, podemos afirmar que si la estructura de una organización es la disposición de sus partes componentes (departamentos, funciones, redes de comunicación, relaciones, jerarquías, etc.), cada estructura es diferente de las demás, y no tendría sentido hacer recomendaciones que necesariamente deban ser revisadas, de todos modos, desarrollaremos a continuación una serie de aspectos que al analizarlos nos ayudarán a encontrar el camino para desarrollar la estructura de una empresa.

1.2 CRITERIOS PARA ESTABLECER LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

1.2.1 UNIDAD DE MANDO

Ninguna persona perteneciente a la estructura de la empresa debe responder a más de un jefe.

Desde esta concepción se evitan posibles confusiones y como consecuencia se mejora la eficacia de las acciones.

1.2.2 ALCANCE DEL CONTROL

Ningún jefe debe tener mando directo sobre más individuos que los que puede supervisar en forma efectiva.

No resulta sencillo determinar un número exacto porque depende de muchos factores, tanto físicos como técnicos, una cantidad excesiva de individuos redundaría en una falta de eficacia atribuible al control deficiente, por otro lado limitar demasiado la cantidad de supervisados implica establecer muchos niveles en la organización que perjudican los resultados de una buena administración.

1.2.3 DIVISIÓN DEL TRABAJO

La complejidad de las empresas modernas obliga a la división del trabajo.

Esta se efectúa en base a los conocimientos y capacidad requeridos para las distintas funciones.

1.3 CRITERIOS PARA ESTABLECER LA DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.3.1 INTRODUCCIÓN

La complejidad que toda organización debe encarar, para el cumplimiento de sus fines, obliga a agrupar las actividades de modo tal que los subconjuntos formados aseguren la máxima eficiencia en su realización y la mayor coordinación entre ellos, para lograr una dirección efectiva de la organización.

La departamentalización precisamente, consiste en un proceso de agrupamiento de actividades o funciones en secciones, para mejorar la dirección, donde cada grupo retiene en su nivel las actividades directivas y delega a un subgrupo, de nivel inferior, las actividades más operativas, resulta evidente que no basta delegar en un departamento determinadas funciones, sino que también es necesario delegar la autoridad correspondiente, asociada a la responsabilidad pretendida, para que pueda realizarlas y establecer las coordinaciones con los otros departamentos.

Nota:

La *responsabilidad* es la obligación que tiene una persona, a quien se encomienda una tarea, de reconocer ciertos hechos como resultado de sus acciones y de responder por ellos ante quien se las asignó.

La responsabilidad se asigna, no se delega.

La *delegación* implica la habilidad de un dirigente para conservar los aspectos más importantes de una tarea, que se le ha encomendado, y redistribuir el resto entre los subordinados, por lo tanto, para que estos puedan realizarlas, necesitan disponer de la *autoridad* necesaria para llevarlas a cabo.

Decimos entonces que la autoridad se delega, lo cual no significa que, el nivel superior renuncia a la autoridad, simplemente no la ejerce para evitar conflictos.

Por ejemplo, (A) es un miembro de la organización al que se le ha encomendado una tarea y por lo tanto responsable de su cumplimiento, y (B) es un subordinado de (A) al que este le delegó la tarea. Se puede afirmar que (A) delegó la autoridad para que (B) realice la tarea y (B) es responsable por su correcta realización ante su superior (A), de todos modos, (A) sigue siendo responsable ante quien le encomendó la tarea en un principio.

1.3.2 MODELOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

El criterio que se adopte para agrupar las actividades de una determinada empresa depende como ya dijimos de las características particulares de la misma, sin embargo existen diversos modelos que contemplan distintas formas de agrupar actividades y que resultan de utilidad al realizar la departamentalización de una empresa.

Estos modelos son:

1.3.2.1 POR PRODUCTOS O SERVICIOS

En el caso que los productos o servicios fueran muy diferentes y susceptibles de una determinada agrupación, por ejemplo en una empresa de ventas de electrodomésticos, 1) Audio y video 2) Blanca (lavarropas, heladeras, cocinas)

1.3.2.2 POR CLIENTES

Cuando hay clientes que pueden clasificarse en grupos relativamente homogéneos y muy diferentes entre sí, por ejemplo: A) Grandes empresas, B) Pymes, C) Particulares, etc.

1.3.2.3 POR PROCESOS

Cuando los procesos se repiten en la mayoría de los productos o servicios, puede resultar conveniente dividir las actividades por procesos, por ejemplo: A) Fundición B) Mecanizado C) Tratamiento superficial D) Ensamblado

1.3.2.4 POR TURNOS

Tiene aplicación en las empresas que trabajan con varios turnos, por ejemplo: A) Mañana B) Tarde C) Noche

1.3.2.5 POR FUNCIONES

Suele ser la que predomina en la mayoría de las empresas y las agrupaciones contemplan departamentos referidos a actividades individuales, como por ejemplo: A) Contable, B) Administración, C) Producción, D) Comercialización, E) Recursos Humanos, etc.

1.3.2.6 POR ÁREA GEOGRÁFICA

En el caso de empresas con sucursales, donde cada una tiene una organización funcional.

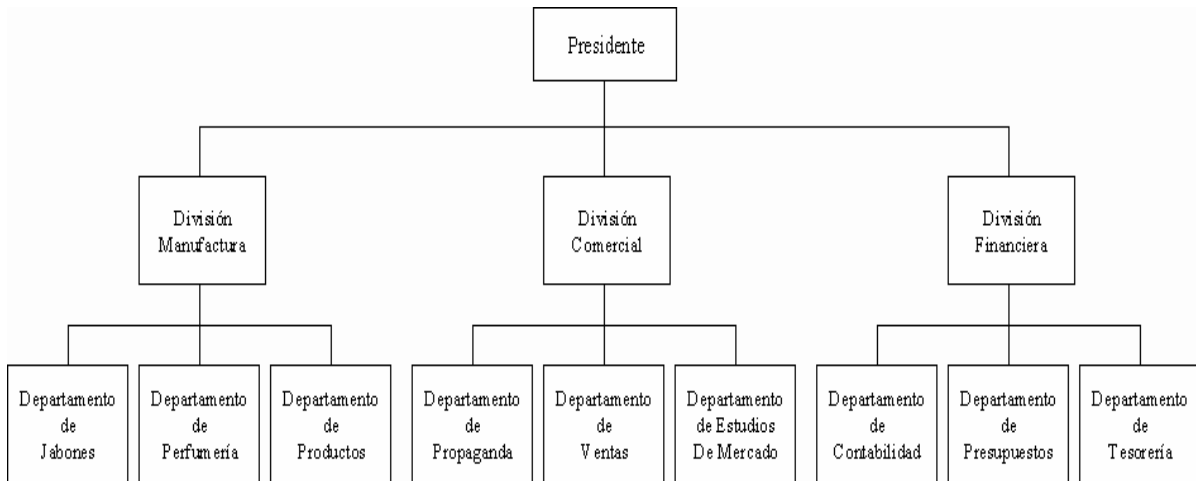
1.4 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, en realidad corresponde a una simplificación de sus características ya que difícilmente pueda contemplarlas integralmente.

El organigrama puede representar lo siguiente:

- *Posiciones o cargos*, puede referirse tanto a la jerarquía de quien lo ocupe (director, gerente, jefe) como a la actividad que desarrolla (finanzas, producción, comercialización)
- *Relaciones entre cargos*, se presentan las relaciones de subordinación, uniendo casilleros con una línea recta entre el nivel superior y el subordinado.
- *Autoridades de línea y/o de staff*, de línea (también llamada militar) se trata de quienes tienen la responsabilidad sobre las acciones habituales de la empresa, de staff se refiere a quienes tienen la misión de recomendar alternativas
- *Departamentalización*, en el organigrama se tiene también, la representación gráfica del agrupamiento de actividades que ha efectuado la empresa o sea su departamentalización

A continuación vemos un ejemplo de organigrama clásico



Organigrama clásico

1.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es necesario que los aspectos que hacen a la esencia de la organización queden documentados para evitar conflictos de jurisdicción y de superposición de funciones para una adecuada coordinación, planificación y control de la empresa.

El manual de organización describe la función, responsabilidad y autoridad de cada miembro jerárquico de la organización y su propósito es:

- Proveer de una fuente información para desarrollar todas las actividades de una empresa
- Informar cuales son las funciones, responsabilidades y autoridad de cada miembro jerárquico de la organización.
- Establecer medios para establecer la coordinación necesaria en la recepción y emisión de información estratégica y operacional.
- Asegurar la continuidad de prácticas aceptadas y establecidas por la organización.
- Establecer una propuesta estándar de trabajo.
- Asegurar la revisión periódica del sistema para adaptarlo a nuevas situaciones.

En consecuencia el manual de organización debe tener el contenido que se describe a continuación:

- **Funciones básicas:** Descripción de las funciones de todos los jefes, en todos los niveles.
- **Responsabilidades:** Descripción de las actividades de cada sector por las cuales son responsables los jefes correspondientes
- **Autoridad:** Indicación y alcance de la autoridad que recibe y la que puede delegar.
- **Finanzas por departamento:** Descripción medida en unidades monetarias de la responsabilidad de cada jefe.
- **Información:** Determinación de la información que debe generarse y en que forma, tanto para uso interno del departamento como para integrar al sistema general, de manera que permita el control superior de la empresa.
- **Relaciones:** Indicación concreta de cómo deben manejarse las relaciones formales con los subordinados, superiores y personas ajenas a la organización.

- **Contribución al progreso de la organización:** Indicación del campo en que se tienen facultades para realizar innovaciones que contribuyen a dicho progreso.

1.6 ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

1.6.1 ESTRUCTURA POR CENTROS O ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Esta división de las áreas de responsabilidad va a depender de la estructura organizativa de la empresa si esta o no descentralizada.

La división en áreas de responsabilidad sólo es aplicable cuando el tamaño de la empresa es importante, ya que en empresas pequeñas, sólo existe habitualmente una única área de responsabilidad.

1.6.2 TIPOS DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Las áreas se pueden diferenciar, en general, según las funciones establecidas en el organigrama de la empresa, un mismo departamento en empresas diferentes puede situarse en categorías diferentes según el enfoque que se le da desde la dirección de la empresa.

Los cuatro tipos de centros son:

1.6.2.1 CENTRO DE BENEFICIO

Tiene por misión obtener el máximo beneficio para la empresa, disponiendo para ello de los productos o servicios que serán vendidos, un ejemplo suele ser el departamento de marketing. Una variante de este tipo de centros es aquellos cuyo objetivo es la obtención de una rentabilidad determinada.

1.6.2.2 CENTRO DE GASTO

Estos centros no realizan ventas ni tienen costo variable por lo que su presupuesto se compone solo de costo de estructura. Un ejemplo de este centro es el departamento de contabilidad.

1.6.2.3 CENTRO DE COSTO

Son los que tienen por objetivo realizar la producción de los productos a comercializar por la empresa con el menor costo posible. Como ejemplo está el departamento de producción.

1.6.2.4 CENTRO DE INGRESOS

Tienen por objetivo estos centros el de incrementar la cifra de ventas de la empresa, sin tener competencia alguna en el costo de los productos vendidos, ni en su precio de venta. Un departamento ejemplo es el de ventas.

Los centros de responsabilidad tienen un funcionamiento autónomo, por lo que cada uno de ellos deberá elaborar su propio presupuesto. El presupuesto consiste en plasmar en cifras los pronósticos realizados al elaborar la planificación estratégica y operacional, llegando a confeccionar los estados económicos y financieros desde la prospectiva propuesta.

2 SISTEMA PRESUPUESTARIO

2.1 INTRODUCCIÓN

La elaboración de presupuestos resulta cada vez más importante y se encuentra en la mayoría de las empresas, actualmente se ha producido un aumento de la elaboración de presupuestos tanto en las organizaciones no lucrativas como en las orientadas hacia las utilidades, los sistemas presupuestarios son más comunes en las grandes empresas, a pesar de ello las pequeñas empresas también usan presupuestos, y quienes están a favor de los presupuestos afirman que los beneficios de elaborarlos casi siempre exceden a sus costos, sin un sistema de presupuestos muchos gerentes pueden estar pasando de una crisis a otra.

2.2 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

El sistema presupuestario, supone reconocer desde la prospectiva una cuantificación de los ingresos y gastos de una organización, con el fin de establecer objetivos acordes a la planificación estratégica y operacional.

Representa aquellas líneas referenciales, mediante las cuales se fijan las operaciones futuras, y consiste en los procesos de planificación de todos los flujos económicos y financieros que va a requerir la empresa durante un determinado período de tiempo para realizar una distribución detallada en cada área de la organización debido a las operaciones habituales y a nuevos proyectos, según las funciones y responsabilidades asignadas en el organigrama de la organización.

2.3 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

El presupuesto se define como:

“Un plan integrado y coordinado que se expresa en términos monetarios, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.”

Otra definición aceptable podría ser:

“Un conjunto coordinado de estándares o patrones de operación para un período determinado”

Los presupuestos pueden abarcar un período de un año o menos, o en otros casos desde uno o más años, la información presupuestada para un año se revisa con frecuencia según avanza el año, los presupuestos obligan al gerente a mirar hacia el futuro y estar listos para las condiciones cambiantes, esta planeación forzada es en gran parte el mayor aporte que hace la elaboración de presupuestos a la administración.

Los presupuestos no deben de ser rígidos, necesariamente los cambios en el entorno exigen cambios en los planes.

2.4 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

2.4.1 TAREAS PREVIAS

Para que una empresa pueda sobrevivir en un mercado, donde existe gran cantidad de competidores necesita establecer una serie de objetivos globales a largo plazo, que después se irán plasmando en acciones para establecer metas concretas de corto plazo en cada centro de responsabilidad.

2.4.2 CICLO DE PLANIFICACIÓN

La planificación consiste en un proceso de adopción de decisiones, lo que supone que los responsables tendrán que elegir, de un grupo de cursos de acción alternativos, aquellos que sean más adecuados para el logro de los objetivos prefijados.



2.4.2.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica será el punto de partida de todo proceso presupuestario y supone la fijación de los objetivos y de las acciones a realizar por la empresa a largo plazo y su misión primordial reside en fijar las grandes líneas de actuación para un período que iría de los 3 a los 5 años.

En la planificación estratégica se realiza un análisis del entorno, así como de la organización de la propia empresa para fijar los objetivos generales; definiéndose también las políticas para el desarrollo de la empresa y los medios a utilizar para alcanzar los objetivos fijados.

2.4.2.2 LA PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

La planificación operacional tiene un horizonte más corto que la planificación estratégica, centrándose en el medio o corto plazo, y consiste en los planes de acción necesarios para concretar los objetivos intermedios fijados en la planificación estratégica.

2.4.2.3 EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

El Sistema presupuestario supone la cuantificación y valoración de los objetivos correspondientes al plan de acción del primer año de la planificación operacional, para ello se asignará a los centros de responsabilidad los medios necesarios para la realización prevista.

2.4.2.3.1 INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO

Las clases de información son:

2.4.2.3.1.1 Información externa

Depende del entorno e influirá directamente en las acciones planeadas para el período presupuestado.

2.4.2.3.1.2 Información interna

Procede de la propia empresa y está generada en los distintos departamentos en función de sus propias características.

2.4.2.3.2 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE PRONÓSTICO

Para que los pronósticos sean fiables y no se conviertan en una mera predicción deben utilizarse las técnicas pertinentes que se clasifican en:

2.4.2.3.2.1 Cuantitativas

Tienen en común el buscar una cierta constancia en la sucesión de los acontecimientos históricos tratados para poder pronosticar los futuros

2.4.2.3.2.2 Cualitativas

Se acostumbra a utilizar cuando no se dispone de datos históricos para establecer los pronósticos, por lo que no es posible utilizar un método de proyección estadístico para el pronóstico de los hechos.

2.4.2.3.3 FASES DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Organización del proceso presupuestario

Según el estilo de la dirección imperante en la empresa el método utilizado para la elaboración del presupuesto podrá ser:

2.4.2.3.3.1 Método descendente

Consiste en marcar los objetivos del sistema presupuestario desde la dirección de la empresa, que a su vez, fija las líneas generales de organización y realización.

El estilo es de dirección centralizada

2.4.2.3.3.2 Método ascendente:

El presupuesto se basará en los pronósticos de los dirigentes de los distintos centros de responsabilidad. El estilo tipo es conocido como dirección descentralizada.

El sistema presupuestario se basará en los planes estratégico y operacional, a partir de los cuales se desarrollarán las acciones coherentes con el estilo de dirección.

Es conveniente que el presupuesto para el año siguiente sea aprobado antes de la finalización del año en curso, para posibilitar de esta manera que se pueda desarrollar desde el inicio del ejercicio.

2.4.2.4 GENERACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

2.4.2.4.1 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Para elaborar el presupuesto por áreas o centros de responsabilidad la empresa debe:

- Determinar las distintas áreas de la empresa.
- Identificar al responsable de cada área a quien corresponde la elaboración del presupuesto.
- Establecer el grado de delegación correspondiente a cada área en la realización del presupuesto.
- Determinar el nivel de participación de la perspectiva de la dirección general en los presupuestos de cada área.

La diferenciación por áreas o centros de responsabilidad se realizará según el organigrama utilizado por la empresa, así cada centro de decisión supondrá un centro de responsabilidad para realizar su propio presupuesto, previamente a la realización de los presupuestos individuales por área o centro, la dirección de la empresa fijará los principales parámetros que deberán guiar la realización de los distintos presupuestos.

2.4.2.4.2 EVALUACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

A la dirección le corresponde aceptar o rechazar los presupuestos propuestos por cada centro de responsabilidad, desde allí es que suele habitualmente solicitar revisiones o cambios en ellos.

2.4.2.4.3 CONSOLIDACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Una vez aceptados los presupuestos de los distintos centros, deberán consolidarse para obtener el presupuesto de la empresa, a partir de aquí se obtendrá el *cuadro de resultados pro forma*, que junto con los otros documentos de síntesis, el *presupuesto financiero* y el *balance general pro forma* compondrán el presupuesto consolidado de la empresa.

2.4.2.4.4 APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO CONSOLIDADO

La aprobación del presupuesto consolidado de la empresa deberá realizarse por el máximo órgano gestor de la empresa que puede ser:

- Asamblea General de socios.
- Consejo de Administración
- Consejeros Delegados
- Dirección de la empresa.

2.4.2.5 EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Después de la aprobación y aplicación del presupuesto se irán realizando controles para comprobar y corregir las desviaciones existentes con la realidad.

2.4.2.6 OBJETIVOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

2.4.2.6.1 POSIBILITAR LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

Los presupuestos ayudan a la administración a coordinar en diferentes formas:

1. Los presupuestos fijan las metas de acción
2. La existencia de un presupuesto bien elaborado es el paso principal para el logro de la coordinación, los ejecutivos se ven obligados a pensar en las relaciones entre las operaciones individuales y de la compañía como un conjunto.
3. Los presupuestos sirven como medio de control.
4. Los presupuestos ayudan a contener los esfuerzos de los ejecutivos para crear imperios propios.
5. Los presupuestos amplían el pensamiento de las personas al ayudarlas a eliminar perjuicios inconscientes por parte de los ingenieros, los gerentes de ventas y los funcionarios de la producción.
6. Los presupuestos ayudan a descubrir debilidades en la estructura de la organización.
7. La creación y la administración del presupuesto identifican problemas de comunicación, de fijación de responsabilidades y de relaciones de trabajo.

2.4.2.6.2 CUANTIFICAR LOS OBJETIVOS FIJADOS EN LAS DISTINTAS DIVISIONES OPERATIVAS.

Dichos objetivos vienen expresados generalmente en términos tales como: aumento de las ventas, participación de nuevos productos, mejora en la cuota de mercado, aumento de la rentabilidad de las inversiones, mejora de la imagen social, aseguramiento de la posición financiera.

2.4.2.6.3 MOTIVAR A LOS RESPONSABLES EN RELACIÓN CON LOS PLANES PREDEFINIDOS.

Cuando la gerencia establece los presupuestos y posteriormente delega en los subordinados la responsabilidad de su ejecución, estos muestran generalmente, un rechazo a esta imposición, por ello se suele recomendar que la dirección potencie al máximo el nivel de participación e implicación de los responsables de las operaciones y sus subordinados en el proceso de elaboración de los presupuestos.

2.4.2.6.4 CONTROLAR EL GRADO DE CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LOS PLANES

No basta solo con generar los patrones de operación a través de los pronósticos, también es necesario organizar el control presupuestario para determinar el grado de consecución de los objetivos y de los planes.

2.5 TIPOLOGÍA DE LOS PRESUPUESTOS

2.5.1 SÍNTESIS

Los presupuestos pueden ser clasificados en torno a diferentes variables. Las variables fundamentales que permiten clasificar los presupuestos son tres, según:

Variable	Características	Presupuestos
<i>Atendiendo a los elementos que lo integran.</i>	Se trata de agrupar los presupuestos en función de la recurrencia o periodicidad de sus componentes.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presupuestos operativos</i>: vinculados a la actividad habitual de la empresa. • <i>Presupuestos de capital</i>: integrados por operaciones atípicas (inversión y/o financiación).
<i>Atendiendo a la dimensión organizativa.</i>	Los presupuestos se organizan en torno a las áreas de responsabilidad.	Suponiendo una estructura funcional: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presupuesto de producción.</i> • <i>Presupuesto de administración.</i> • <i>Presupuesto de recursos humanos.</i>
<i>Atendiendo a la técnica empleada para fijar las estimaciones.</i>	Se trata de diferenciar aquellas previsiones basadas en un análisis de tendencia, frente a aquellas que supongan un análisis con detenimiento de las condiciones futuras.	Presupuestos incrementales: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto fijo o rígido. • Presupuesto flexible. • Presupuesto por programas. • Presupuesto base cero.

2.5.2 ATENDIENDO A LOS ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN

Pueden diferenciarse:

- *Presupuestos operativos*
- *Presupuestos de inversiones.*

2.5.2.1 PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Los presupuestos operativos describen todo lo relacionado con las actividades de explotación que prevé llevar a cabo la empresa en un período de tiempo (normalmente un año), la referencia suelen ser las áreas de negocio en las que la empresa suele centrar su actividad.

Los elementos que integran estos presupuestos operativos son, por ejemplo:

Presupuesto de ventas.

Presupuesto de producción.

Presupuesto de compras.

Presupuesto de distribución:

- Presupuesto gastos de ventas

- Presupuesto de publicidad.

Presupuesto de I&D

Presupuesto de administración.

Los datos contenidos en estos presupuestos permitirán formular los estados económicos y financieros desde las previsiones, el pronóstico de ventas es el punto de partida que desencadenará la formalización de cada una de las áreas de la compañía, por lo tanto si la previsión de ventas es inexacta todo el sistema presupuestario se desequilibra, es por eso que deben hacerse más de una previsión de ventas, para analizar las diversas alternativas y fijar valores a distintos niveles de actividad.

Por ejemplo: El pronóstico de ventas y la variación en los niveles de existencias de productos terminados determinará las necesidades de producción del próximo período, conocido el volumen de producción, ya se pueden preparar los presupuestos de materiales (compras y consumo), mano de obra y gastos de fabricación.

2.5.2.2 PRESUPUESTOS DE INVERSIONES

Los presupuestos de inversiones cuantifican las necesidades en bienes de capital que la empresa espera generar en un período como consecuencia de las decisiones tomadas en la planificación estratégica.

Dentro del presupuesto de inversiones se encuentra:

- *el presupuesto de inversión propiamente dicho*
- *el presupuesto financiero de largo plazo*

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se configurará el presupuesto de caja para formular al final el balance general de síntesis basada en previsiones.

2.5.3 ATENDIENDO A LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

La empresa suele estar dividida en unidades organizativas centradas en la asignación de responsabilidades, esta fragmentación se basa en las principales áreas de la empresa: producción, investigación y desarrollo, comercialización, etc., para posteriormente, fijar las divisiones y facilitar el proceso de fijación, establecimiento y seguimiento de los presupuestos.

2.5.4 ATENDIENDO A LA TÉCNICA EMPLEADA PARA FIJAR LAS ESTIMACIONES

Otra clasificación es teniendo en cuenta la técnica empleada para establecer las distintas estimaciones contenidas en los presupuestos, la elección de la técnica presupuestaria deberá hacerse previamente al inicio del proceso presupuestario, ya que de su elección dependen todas las acciones que se van a emprender en dicho proceso.

Se pueden establecer las distintas técnicas de presupuestación:

2.5.4.1 EL PRESUPUESTO RÍGIDO

El presupuesto rígido o fijo consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada, se da en organizaciones cuyos gastos no dependan de otra magnitud, sino que se mantienen fijos independientemente del nivel de actividad que se produzca, suelen basarse inicialmente en ciertas situaciones definidas, las cuales se toman como punto de partida, y se comparan los resultados reales con los supuestos fijados previamente, estos tipos de presupuestos son satisfactorios únicamente cuando las actividades de una empresa se pueden estimar dentro de unos límites fijos.

Éste es el caso, por ejemplo, de organizaciones sin ánimo de lucro, que suelen hacer uso de un tipo de presupuesto fijo denominado presupuesto de asignación, consistente en asignar a los distintos departamentos de la organización cantidades fijas que podrán gastarse en un período determinado, este método es útil en organizaciones que quieran someter el gasto a un estricto control, la presupuestación fija es conveniente sólo si se puede estimar con un estrecho margen

de oscilación, el volumen de actividad de la empresa, y cuando los costos y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible, sin embargo, pocas empresas tienen la suerte de pertenecer a esta categoría, dado que la mayoría dependen de situaciones de mercado que cambian bruscamente, y pocas presentan una situación completamente previsible, como consecuencia de esto, el presupuesto fijo no suele ser, en general el más adecuado.

2.5.4.2 EL PRESUPUESTO FLEXIBLE

El presupuesto flexible también conocido con otras denominaciones, tales como: presupuesto variable, presupuesto de escala ajustable y presupuesto de control de gastos.

El presupuesto flexible se basa en el principio de que la empresa se encuentra en un entorno cambiante y por ello este presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costos fijos como de los variables depende, fundamentalmente, de los niveles de actividad. El presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los costos en: fijos, variables y mixtos para poder establecer así el grado de variabilidad con respecto al nivel de actividad, la preparación de un presupuesto flexible es una tarea laboriosa, porque debe basarse en un análisis de los costos de toda la empresa.

El procedimiento a seguir para establecer un presupuesto flexible, se sintetiza a continuación en cinco pasos:

- a) Especificar el período de tiempo que se va a utilizar como base, puede ser, por ejemplo, diario, mensual, según la variabilidad de las actividades en cuestión: cuanto más variables se utilizan, más corto debe ser el período de tiempo.
- b) Clasificar todos los costos en: Fijos, variables y mixtos.
- c) Determinar los tipos de estimaciones que se utilizarán, al respecto, es necesario tomar en consideración diversas cuestiones, tales como si:
 - ¿Los costos de los materiales directos y de la mano de obra directa se obtendrán a partir de los estándares o estimaciones de costos?
 - ¿Los costos de los materiales directos y de la mano de obra directa, se enlazarán de un modo más amplio con los niveles de actividad esperados?
 - ¿Los valores de los estándares o estimaciones, hasta que punto deben ser rígidos?
 - ¿Que márgenes de tolerancia deben preverse ante los eventuales cambios de las condiciones previstas?
- d) Analizar las pautas de comportamiento de los costos en respuesta a los niveles de actividad anteriores.
- e) Elaborar el presupuesto flexible que corresponda para los niveles especificados de actividad (ya sean reales o previstos).

La elaboración de un presupuesto flexible para los costos indirectos de fabricación puede realizarse empleando dos métodos distintos:

- ✓ Método de escala de actividad.
- ✓ Método de cantidad fija, más tasa variable.

2.5.4.2.1 MÉTODO DE ESCALA DE ACTIVIDAD.

El método de escala de actividad es el método más simple para preparar un presupuesto flexible pero el más difícil de elaborar en la práctica, esta metodología puede dar como resultado una asignación presupuestaria más exacta ya que los costos no se consideran lineales sobre las variaciones de la producción, sin embargo, esta ventaja desaparece por la necesidad de interpolar, cuando el nivel real haya quedado entre dos niveles específicos del presupuesto, cuando la interpolación se hace necesaria, y se basa en el supuesto de que exista una relación lineal entre estos dos presupuestos.

2.5.4.2.2 MÉTODO DE CANTIDAD FIJA, MÁS TASA VARIABLE.

El método de cantidad fija más tasa variable se basa en que, para cualquier nivel de actividad, la asignación presupuestaria consta de una cantidad de unidades monetarias para los elementos de costos variables, este método hace hincapié en la variabilidad de los costos al separar los fijos de los variables.

El método idóneo debería combinar estos dos métodos:

El presupuesto flexible es una alternativa al presupuesto fijo y posee una serie de ventajas:

- Los presupuestos flexibles se ajustan al volumen de actividad real, mientras que los rígidos se establecen para un único nivel de actividad.
- Los presupuestos flexibles hacen posible un control más estricto del rendimiento que los presupuestos rígidos o fijos, esto se debe a que se realiza una comparación entre los ingresos y costos reales y los ingresos y costos presupuestados.
- Los presupuestos flexibles se calculan para un nivel probable de actividad a diferencia de los presupuestos fijos que se calculan para un nivel único.
- En los presupuestos variables, las partidas pueden ser diferentes cada mes, o en diferentes meses seleccionados, según las variaciones de temporada y la actividad del centro de costos. Un presupuesto fijo es satisfactorio sólo cuando las actividades de una empresa se pueden estimar dentro de ciertos límites fijos.

El presupuesto por programas

Los presupuestos por programas tienen las siguientes características:

Este presupuesto cambia sustancialmente los objetivos de la técnica presupuestaria clásica, puesto que pone el énfasis en el control de los medios, más que en el de los fines, por lo tanto, esto supone:

- Definir los objetivos.
- Diseñar los programas.
- Establecer los indicadores que permitan relacionar los objetivos y los programas.

Requiere la utilización de un sistema de información adecuado que sea capaz de cumplir con las múltiples obligaciones que se demandan, esta técnica permite introducir modificaciones en las cifras presupuestadas siempre que se hayan producido desviaciones entre los objetivos y la realidad.

El presupuesto por programas es un sistema presupuestario integrado consistente en la proyección anual de los planes a medio plazo, acerca de los objetivos y líneas prioritarias de actuación de la empresa, donde se ordenan:

- El conjunto de actividades a desarrollar.
- Los objetivos fijados para dichas actividades.
- Los recursos a utilizar en su ejecución.
- Los indicadores que permitan analizar o apreciar el grado de realización en su doble aspecto: físico y monetario.

Nota: Existen dos clases de indicadores, *Indicadores físicos*: permiten especificar la cuantía y la forma de los recursos utilizados en el programa, no teniéndose en cuenta los objetivos fijados, e *Indicadores monetarios*: sirven para medir cualitativa y cuantitativamente los bienes y servicios resultantes de la actividad, así como para evaluar el grado de consecución de los objetivos previstos.

- Los agentes encargados de llevarlos a buen término, es decir, los ejecutantes de los programas.

El presupuesto base cero

Esta técnica es la más compleja y sofisticada, pero es la que ofrece mayores garantías de que los recursos van a ser asignados con criterios de racionalidad y eficiencia.

El presupuesto base cero introdujo la novedad de empezar a formular los presupuestos de gastos a partir de cero, por lo que esta técnica parte del supuesto que una determinada actividad pueda

ser eliminada aunque lleve desarrollándose mucho tiempo si no justifica su beneficio; es decir, parte de que toda actividad debe estar sometida al análisis costo-beneficio.

Esta técnica obliga a justificar, mediante un análisis costo-beneficio, cualquier incremento de las actividades, estableciendo un orden de prelación de las actividades a realizar de acuerdo con el beneficio que reporten, y su importancia dentro del contexto global de la empresa.

Los factores que justifican la utilización de esta técnica son dos:

- por causas administrativas
- por causas financieras.

Las razones administrativas son:

- El presupuesto anual se ha convertido en una rutina para el personal, es “algo que hay que hacer”.
- No existe una metodología adecuada para que los integrantes de la organización demuestren el beneficio que supondrá emprender una nueva actividad.
- No existen sistemas objetivos que permitan seleccionar las actividades más rentables para la empresa.

Las razones de carácter financiero son:

- Baja rentabilidad sobre los recursos puestos en las manos de la administración.
- Cambios significativos y no racionales del nivel de ventas.
- Cambios en la organización motivadas por las decisiones que modifican la estructura de costos de la empresa.

Según la técnica de presupuestación de base cero, en cada ejercicio presupuestado se ha de revisar cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa.

De este modo se consigue:

- Eliminar las actividades repetitivas e innecesarias.
- Ordenar las tareas según su importancia (mayor eficiencia o menor costo).
- Evaluar otras opciones alternativas con el fin de aumentar la economicidad.

El PBC (Presupuesto Base cero) presenta cinco ventajas:

- El PBC no se basa en el nivel de gastos de años anteriores lo que permitirá revelar la ineficacia y rutina de muchas estructuras encasilladas en la organización repetidamente.
- El PBC está orientado a los programas de acción lo que permite vincular el proceso de programación con el presupuesto total.
- Con el PBC desaparece la costumbre de inflar innecesariamente los presupuestos para hacer frente a los posibles recortes posteriores, dada la posibilidad de descubrir fraudes por el análisis racional de cada bloque de decisión.
- El PBC revela la capacidad y creatividad de cada directivo: todos los responsables tienen las mismas oportunidades de asignación presupuestaria, lo que implica un sistema racional para todos ellos.
- El PBC proporciona un sistema de control claro y eficaz.

Las fases metodológicas relativas a la aplicación de esta técnica son las siguientes:

- Identificación de las propuestas presupuestarias correspondientes a cada área de actividad. Esta fase englobaría a su vez:
 - Establecer los supuestos o premisas en las cuales descansará la planificación
 - Determinar las unidades o paquetes de decisión.
- Evaluación y jerarquización del conjunto de propuestas presupuestarias

Lo que implica:

- Analizar las unidades de decisión.
- Jerarquizar dichas unidades de decisión.

Integración y control de las propuestas presupuestarias seleccionadas, lo que supone:

Elaborar el presupuesto anual.

Controlar administrativamente los resultados.

3 EL PRESUPUESTO MAESTRO

3.1 INTRODUCCIÓN

El presupuesto maestro abarca la repercusión tanto de las decisiones de operación (las relacionadas con la adquisición y utilización de recursos escasos) como de las decisiones de financiamiento (las relacionadas con la obtención de fondos para adquirir recursos)

El presupuesto maestro básicamente no es otra cosa más que la preparación de los estados financieros ya conocidos. La diferencia principal se encuentra en que se trabaja con información futura esperada en lugar de hacerlo con información histórica.

Independientemente de la estructura por la que se haya optado a la hora de proceder a la elaboración y presentación de los distintos presupuestos, todas las áreas de la empresa aparecen recogidas y agrupadas en lo que se denomina el presupuesto maestro, el cual recoge, de manera coordinada y resumida, los presupuestos previos que se hubieran elaborado en las distintas áreas de actividad de la empresa.

3.2 ELEMENTOS INTEGRANTES.

Todas las empresas parten de una limitación en la obtención de recursos (humanos, financieros, técnicos, etc..) y el presupuesto, en este sentido, suele emplearse para asignar, de forma eficaz y eficiente, la escasez de los recursos con que cuenta la empresa para la consecución de los objetivos.

El presupuesto maestro esta integrado por tres elementos:

- Presupuesto operativo: aparecen recogidos y cuantificados los factores vinculados con las distintas áreas que deben de intervenir de cara a que la empresa pueda desarrollar su actividad con total normalidad. Por tanto el presupuesto operativo engloba los presupuestos adscritos a aquellas actividades propias de la explotación que la empresa tiene previsto llevar a cabo durante un determinado periodo de tiempo.
- Presupuesto de inversiones: recoge los distintos presupuestos de inversión que la empresa espera realizar durante un determinado ejercicio, así como el presupuesto financiero, a través del que se registran las fuentes de financiación fundamentales con que va a contar la compañía durante el ejercicio para hacer frente, ya no solo a sus nuevas inversiones, sino a las necesidades que se pudieran derivar de sus actividades de explotación.
- Estados de síntesis: vendrían a constituir un resumen integrador de los presupuestos obtenidos en los dos ámbitos anteriores, y que se materializará en un Cuadro de resultados pronosticados, en un Balance General de síntesis y en un estado de origen y aplicación de fondos, todos ellos de carácter profesional.

Tomaremos como punto de partida una empresa industrial, por lo tanto, para la gestión presupuestaria, desarrollaremos los siguientes presupuestos básicos.

Sistema Presupuestario		Presupuesto Operativo	De Ventas De Producción De Compras De Gastos	
				Evaluación económica y financiera de proyectos de inversión
		Presupuesto de inversiones	Compras de Bienes de Uso	
				Proyección de los estados patrimonial y de resultados
				Cobranzas por operaciones realizadas al inicio del período
			De Cobranzas	Cobranzas por operaciones planeadas en el presupuesto
		Presupuesto Financiero		
			De Pagos	Pagos por operaciones realizadas al inicio del período
				Pagos por operaciones planeadas en el presupuesto
		Estados de Síntesis		
		El Cuadro de Resultados Proyectado		
		El Balance General Proyectado		

3.3 EL PRESUPUESTO OPERATIVO

3.3.1 FORMULACIÓN GENERAL

La génesis del presupuesto comienza con la formulación del plan de ventas para el período, generalmente un año, expresado en unidades de producto; su determinación, que se presenta a consideración de la Dirección, utiliza técnicas de pronóstico desarrolladas por la Gerencia de Ventas.

Dado que la adopción de un plan de ventas involucra la evaluación previa de las posibilidades de fabricación y de financiación de la empresa, requiere, necesariamente, la discusión conjunta de las partes involucradas, para establecer su dimensión definitiva.

Normalmente desde la capacidad para financiarse y almacenar stock surge la formulación del Plan de Fabricación siguiendo las típicas ecuaciones de equilibrio contable:

$$\text{Stock al inicio del período} + \text{Cantidad a producir (Plan de Fabricación)} = \text{Cantidad a vender (Plan de Ventas)} + \text{Stock al final del período}$$

Donde resulta prudente determinar el stock al final del período en base a las circunstancias financieras, y a las capacidades de almacenamiento y de mercado.

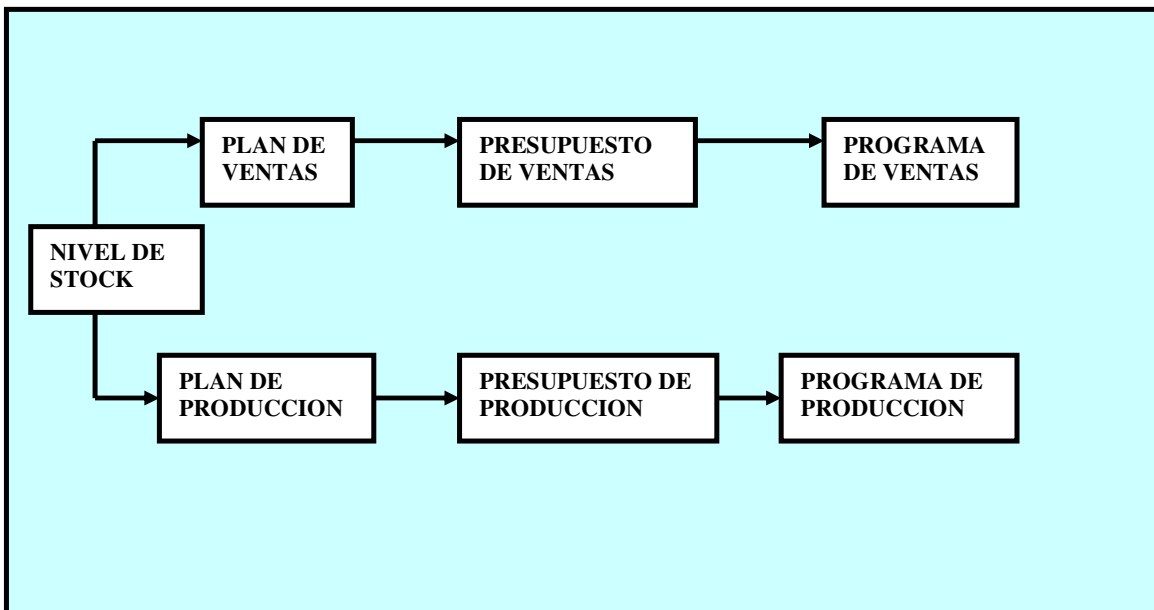
Hasta aquí solo se ha trabajado con unidades de producto y para la formulación del presupuesto es necesario convertirlas en unidades monetarias mediante la multiplicación por el precio de las unidades a vender (Presupuesto de Ventas) y costo de las unidades a producir (Presupuesto de Producción), valores que se determinarán para el período.

Tenemos diseñado el patrón al que se ajustará todo el presupuesto de la empresa, sobre él trabajarán todas las divisiones de la misma, al establecer los presupuestos parciales, pero para hacerlo, debemos realizar un paso previo, la transformación de los planes en programas.

Para evitar confusiones, recordemos que los planes se expresan en unidades de producto, mientras que los programas distribuyen estas cifras periódicamente, en general mes a mes, si bien es cierto que es una premisa básica de la programación de la producción, mantener el nivel constante de actividad en la planta, resulta indispensable definir estos programas para tener una idea de las diversas necesidades (Ej.: Almacenar stock)

Algunos bienes, como los artículos para el hogar, tienen ventas con marcadas estacionalidades, si se procura mantener un nivel constante de actividad, habrá máximos y mínimos en el stock de productos terminados que requieren espacios suficientes en los almacenes para establecer su factibilidad.

Entonces conocidos los juegos de valores anteriores se procede como sigue:



Por comparación del programa de producción con las posibilidades de sus equipos, se establecerán las prioridades de inversiones en equipos nuevos, de la misma forma el área de ventas, formulará por comparación con su programa de ventas, una lista de inversiones para

mejorar su estructura y atender mejor a los clientes, entonces como se observa en conjunto desde estas áreas comienza la generación del Presupuesto de Inversiones.

Además, el programa de producción permitirá elaborar los Programas de Consumo y Compras de materias primas, de Gastos en Mano de Obra Directa y de Gastos de Operación.

En base a la experiencia anterior, utilizando ratios de comportamientos adecuados, las Gerencias podrán establecer los Presupuestos de Gastos de Administración y de Comercialización.

Quedarían por establecer los ingresos (Presupuesto de Cobranzas) y egresos (Presupuesto de Pagos) de dinero a la caja de la empresa, para calcular los ingresos utilizamos, en primer lugar, el Presupuesto de facturación y el diagrama de equilibrio contable, atendiendo a las modalidades de cobranzas, surgirán diferimientos.

El esquema básico es el siguiente:

Facturas pendientes de cobro al inicio + facturas del período = Facturas a cobrar (Presupuesto de Cobranzas) + Facturas no cobradas al final

En segundo lugar, no se cobra todo lo que factura, dado que hay un porcentaje de clientes que se favorecen con los descuentos usuales por pronto pago o descuentos de caja, además un porcentaje de clientes a los que no se les puede cobrar por distintas circunstancias (incobrables), por otro lado algunos pagan con demora (morosos), lo cual genera en algunos casos pérdidas irre recuperables y en otros, planes de pagos mediante, retornos por legales (intereses ganados, recuperación de gastos financieros, etc.)

Para calcular los egresos de la caja (Presupuesto de Pagos), la empresa utilizará los Presupuestos de Producción, Compras y Gastos Operativos por área, además del Presupuesto de Inversiones, en todos los casos los valores deberán ajustarse a las modalidades de pago, con ambos presupuestos se determina el nivel de caja previsto.

Con todo esto, estamos en condiciones de establecer los estados de síntesis proyectados al final del período, como son el Balance General, el Cuadro de Resultados y el Flujo de la Caja (cash flow)

3.3.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

3.3.2.1 INTRODUCCIÓN

El presupuesto de ventas es el punto de partida que desencadenará los presupuestos de cada una de las áreas de la empresa, por lo que este presupuesto marcará la pauta para el desarrollo del resto de presupuestos relacionados con la actividad de la empresa.

3.3.2.2 PRONÓSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas podría definirse como: "el establecimiento por anticipado de las ventas, en cantidad y en valor, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionan a la variación de las mismas".

Entre las eventualidades que pueden hacer variar los pronósticos de ventas se pueden señalar:

- Cambios tecnológicos que supongan variación significativa en el mercado
- Cambios en los hábitos de compra de los consumidores.
- Cambios en la legislación e importación y exportación
- Cambios en la coyuntura económica que modifiquen las tendencias de consumo.

Primeramente en los pronósticos identificamos el volumen de ventas en unidades físicas que se espera alcanzar en un ejercicio así como los precios de los productos y a continuación se establecen los presupuestos en las distintas áreas de responsabilidad.

Los pronósticos de ventas de un determinado ejercicio, se basan en las metas y acciones que la empresa habrá estimado en el largo plazo pero, existen numerosas limitaciones en el entorno y

dentro de la propia empresa, como por ejemplo: disponibilidades financieras, humanas, geográficas, etc., que acotan esos objetivos a la realidad, en principio se identifica el mercado, luego se determina la cuota o penetración que la empresa espera alcanzar y finalmente quedará a disposición de los responsables para su aprobación como presupuesto de ventas del ejercicio.

3.3.2.3 TÉCNICAS DE PLANEAMIENTO DE VENTAS A CORTO PLAZO

En el planeamiento a corto plazo, aparecen dos tipos de limitaciones.

- *Externas*: como son la evolución de la competencia, poder adquisitivo de los consumidores.
- *Internas*: que dependen de la potencialidad y características de la empresa como: medios de producción, medios comerciales como los canales de ventas, calidad de vendedores, etc.

Para poder establecer los pronósticos relativos al volumen de ventas, necesitamos dos tipos de datos:

- Conocimiento de mercado.
- Posición de la organización dentro del entorno en que va a operar.

Los pronósticos de ventas se basan en conocimientos precisos acerca de la demanda de los productos. Las técnicas para conocer dichos niveles de demanda son:

- a) *Estudios de mercado*: Encuesta de intención de compra.
- b) *Elaboración de paneles*: Son encuestas que repitan periódicamente sobre la misma muestra.
- c) *Técnicas de test de mercado*: Lanzar un producto en un mercado, a modo de prueba.
- d) *Opinión de expertos* ajenos a la empresa
- e) *Segmentación*: Establecer subdivisiones de los distintos mercados en grupos de consumidores homogéneos (nichos).

Con las técnicas mencionadas y según los medios disponibles para utilizarlas, la empresa puede llegar a tener un conocimiento de su mercado potencial, con el fin de poder organizar su actividad interna.

Para determinar el número de unidades físicas, podrá aplicar métodos cuantitativos y cualitativos:

3.3.2.3.1 MÉTODOS CUANTITATIVOS:

3.3.2.3.1.1 MÉTODOS BASADOS EN LA EXTRAPOLACIÓN

Tiene en cuenta la evolución de las ventas en ejercicios anteriores, se procederá a determinar el volumen de ventas que, presumiblemente, pudiera alcanzar la empresa en el próximo ejercicio, utilizando técnicas de proyección estadística.

3.3.2.3.1.2 MÉTODOS BASADOS EN VARIABLES EXPLICATIVAS

Parten de que el volumen de ventas es una variable que debe determinarse mediante el análisis de otra serie de variables que se consideran determinantes.

3.3.2.3.2 MÉTODOS CUALITATIVOS

Consiste en utilizar técnicas de pronóstico sobre las ventas futuras:

3.3.2.3.2.1 CONSULTA A MANDOS SUPERIORES Y DIRIGENTES

Opinión de los responsables de la empresa.

- Ventajas:
 - Es rápido y sintético.
 - Los altos ejecutivos tienen una cierta visión de futuro y conocen el conjunto de la empresa.
- Desventajas:

Da unos resultados muy globales
Indica una tendencia sin aportar valores precisos.

3.3.2.3.2.2 CUESTIONARIOS

Solicita a vendedores una estimación de ventas.

- **Ventajas:**
Son resultados detallados y con certeza ya que la realizan quienes venden y tienen conocimientos del mercado
- **Desventajas:**
Los vendedores se mantienen muy cerrados y suelen ignorar muchos elementos internos y externos de la empresa.

3.3.2.3.2.3 ESTUDIOS DE MERCADO

Se trata, a partir de las investigaciones del mercado, donde se miden las intenciones de los compradores potenciales para pronosticar las ventas de un producto existente o de un nuevo producto.

- **Ventajas:**
Permite hacer una previsión respecto a productos nuevos para los que no se disponen de datos estadísticos.
- **Desventajas:**
No presenta carácter de certeza.
Es costoso.

En términos generales del proceso para efectuar el planeamiento de ventas necesitamos:

1. *Disponer de datos históricos de las ventas*, agrupando por productos o líneas de producto.
2. *Definir la gama de productos* que la empresa piensa comercializar en el año a presupuestar, ya que puede haberse decidido la eliminación de líneas de productos o lanzamiento de productos nuevos.
Con los datos anteriores se procede a la realización de los pronósticos, en esta fase se realizan los estudios siguientes:
 - a) Pronósticos de ventas: utilizando las técnicas antes descriptas
 - b) Estudio de las limitaciones que pueden dificultar el cumplimiento de las anteriores previsiones.
3. *Análisis del conjunto de información recogida*, que se realiza por un comité y que normalmente este formado por comerciales técnicos y de marketing.
4. *Decidir la cifra de ventas* que quedará aprobada como presupuesto de ventas del ejercicio.

Una vez que se han fijado los pronósticos de ventas, será conveniente efectuar una comparación entre el volumen de ventas previsto y la capacidad productiva instalada de la empresa, que permite hacer frente al volumen de ventas previsto.

La forma de acomodar el volumen previsto a la capacidad productiva de la empresa puede suponer medidas tales como la contratación de horas extras y/o aumentar la productividad para incrementar la capacidad de producción.

3.3.2.4 DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Una vez establecido las ventas potenciales en unidades físicas, se pasa a realizar el presupuesto de ventas, lo cual supone cuantificar en unidades monetarias la previsión de ventas fijadas con anterioridad.

El presupuesto de ventas suele venir fragmentado o desglosado en función de tres variables:

- Período

- Regímenes
- Productos

3.3.2.4.1 POR PERÍODOS DE TIEMPO

Va a depender de las necesidades de control de la empresa. Se pueden destacar, como distribución por períodos de tiempo, los siguientes:

- Mensual (más habitual).
- Trimestral
- Mensual para el primer trimestre y trimestral el resto.

¿Como efectuara el reparto?

En la mayoría de las empresas las ventas no son homogéneas, muchas veces se producen de forma estacional.

El reparto por lo general debe apoyarse en las experiencias pasadas.

3.3.2.4.2 POR PRODUCTOS

Permite con esta modalidad el seguir y juzgar la evolución de las ventas de los distintos artículos de su gama de productos, la agrupación que se haga de los productos normalmente depende de las peculiaridades de la empresa.

Por ejemplo:

3.3.2.4.2.1 CRITERIO TÉCNICO

Los materiales o el procedimiento de fabricación determina las líneas de separación como por ejemplo, un fabricante de muebles que los clasifica en:

- Madera natural
- Barnizados
- Lacrados
- Enchapados
- Etc.

3.3.2.4.2.2 CRITERIOS COMERCIALES

Según el precio, como juegos de dormitorio de hasta:

- 10.000\$
- 20.000\$
- Etc.

3.3.2.4.2.3 CANALES DE VENTAS

Se basa en agrupar los productos según los canales de distribución. Por ejemplo en la fabrica de muebles sería: los vendidos directamente a:

- Minoristas
- Mayoristas
- Por ventas directa
- Por catalogo
- Etc.

El caso interesante es el del producto nuevo, que se debe incluir en el reparto anterior, siendo preciso estimar su influencia sobre las ventas del resto de la gama, la evolución de esta gama y el puesto que va a ocupar el nuevo producto.

3.3.2.4.2.4 POR ZONAS GEOGRÁFICAS

Se basa a la necesidad de efectuar un seguimiento acerca de los esfuerzos que la empresa debe realizar en cada uno de sus mercados y comparar esfuerzo de cada zona.

Los interrogantes que se plantean son:

La distribución se realiza eligiendo la zona geográfica determinante de las ventas, puede ser desde una ciudad, provincia, varias provincias, regiones naturales, etc., normalmente la división se ha difundido por la dirección comercial y es habitual que coincida, si existen, con las sucursales de la empresa.

Las razones para realizar el reparto pueden ser:

Tipo de clima: como es el caso de la calefacción

Tipo de cliente (socio-profesional): como es el caso de discos o libros.

Tipo de Transporte: como son los productos muy pesados.

La distribución geográfica además de datos históricos deben tener en cuenta estudios que determinen el peso específico del consumo en la población.

Una vez fijada las distintas agrupaciones en que se quiere presentar el presupuesto de ventas se procede al diseño del presupuesto de ventas global.

3.3.2.5 PROGRAMA DE VENTAS

3.3.2.5.1 ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS

Otro problema a tener en cuenta para efectuar el presupuesto de ventas es la estacionalidad de las ventas.

Una vez hecho el presupuesto de ventas para cada año, si se trata de productos que tienen una cierta estacionalidad, no se puede un promedio mensual para realizar el programa de ventas ya que habría valores muy diferentes para cada mes, de acuerdo con la estacionalidad.

Conociendo la estacionalidad de cada producto, se pueden ajustar las existencias a la actividad de la fábrica lo cual significa que la fabricación deberá mantener el mismo ritmo durante todo el año y por lo tanto, habrá que determinar los lotes necesarios de existencias de productos terminados para evitar el quiebre durante los meses de mayor actividad.

El costo de fabricación se modificará si en ciertos meses se fabrica más y en otros menos.

Cuando se hacen tendencias, habrá que depurarlas del factor estacionalidad, es decir, habrá que tomar un período lo suficientemente grande como para que el efecto se anule.

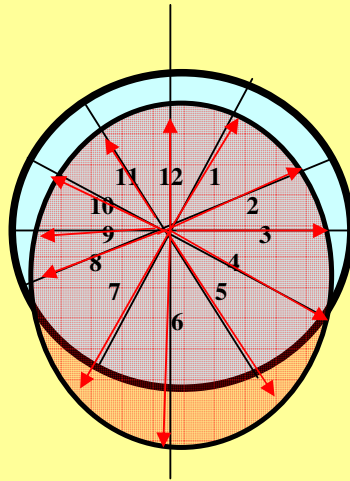
Existen diferentes métodos gráficos para representar la tendencia, en todos los casos, es preferible tomar unidades de producto antes que unidades monetarias por el problema de la inflación.

Si la empresa tuviera a la venta un grupo de productos lo suficientemente grande, no tendrá más remedio que utilizar valores monetarios, en estos casos, siempre será necesario, por cualquier método estadístico, eliminar la influencia de la inflación.

3.3.2.5.1.1 MÉTODO GRÁFICO PARA DETERMINAR LA ESTACIONALIDAD

1. Se toman las ventas anuales del ejercicio anterior y se dividen por 12, esto dará un promedio mensual de ventas, se pueden hacer por productos, por grupo de productos y/o por las ventas totales del año.(Círculo color celeste)
2. Se divide el círculo resultante en 12 partes.
3. Se marcan las ventas reales de cada mes en el radio respectivo, en el gráfico siguiente resulta un producto con estacionalidad de invierno (Elipse color rojo), como por ejemplo son en La Argentina, los electrodomésticos de calefacción. Mayo, Junio, Julio tiene ventas mayores al promedio, mientras que el resto del año tiene ventas menores al promedio.
4. Estos gráficos se pueden comparar con los de años anteriores.

Estacionalidad de invierno en las ventas de un producto



3.3.2.5.2 TENDENCIA

En base al registro de las ventas en unidades de cada producto, durante un período de 2 o más años, se puede obtener información sobre la tendencia de cada producto, tomando solo unos pocos meses se podría llegar a la conclusión errónea de tendencias favorables o desfavorables, solo un período lo suficientemente largo, puede suministrarnos información necesaria para una correcta interpretación de la tendencia.

Normalmente las tendencias determinan la siguiente clasificación:

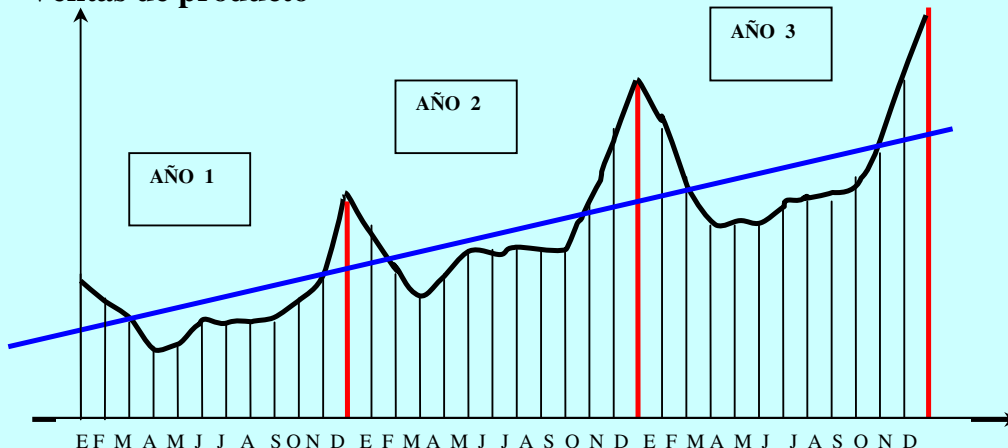
- *Productos con tendencia ascendente de ventas*
- *Productos con tendencia descendente de ventas*
- *Productos de venta constante*

En todos los casos los gráficos deben realizarse con y sin variación estacional

Uno de los métodos que se usa para determinar la tendencia a fin de elaborar un buen pronóstico de ventas, es el de la extrapolación por el método de los cuadrados mínimos.

Tendencia de ventas ascendente con estacionalidad de verano

Ventas de producto



Una vez diseñada la recta de tendencia, se pueden establecer los desvíos de los puntos de la curva real y los de la recta, calculando coeficientes mediante la división de los valores reales con los valores correspondientes a la recta, que pueden reflejar simples oscilaciones ocasionales o variaciones estacionales cuando tienen determinada periodicidad con altibajos regulares.

3.3.3 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

3.3.3.1 PLAN DE PRODUCCIÓN.

La estimación del número de unidades a producir se denomina plan de producción, y será el punto de partida de los distintos presupuestos que, a su vez, componen el presupuesto de producción.

Previamente a la elaboración del plan de producción, deberá haberse aprobado el programa y presupuesto de ventas. El programa de ventas, donde se indica el número de unidades que se espera vender en el ejercicio presupuestado, supone el punto de partida del plan de producción. Es importante que exista la máxima coordinación entre ambos con el fin de evitar posibles desajustes, como:

- La capacidad productiva de la empresa no permite cumplir las previsiones de comercialización de los productos plasmadas en el presupuesto de ventas.
- La producción prevista en el plan de producción es muy elevada, y de acuerdo con el presupuesto de ventas, no puede ser comercializada por la empresa.

Estos ejemplos demuestran la cohesión que debe existir, no solo entre los presupuestos de ventas y de producción, sino entre todos los presupuestos.

3.3.3.2 EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.

En el presupuesto de producción se valoran en unidades monetarias las unidades de producto que se fabricarán según el programa de producción, para ello se determina el costo de los productos terminados, mediante técnicas de costos predeterminados.

Se hallan los siguientes costos:

- Costo de las materias primas y otros materiales directos.
- Costo de la mano de obra directa.
- Gastos de fabricación.

Determinados estos gastos, se utilizara el sistema de costos que mejor se adapte a la empresa para determinar el costo unitario estimado o estándar de los productos terminados. El procedimiento seguido consiste en realizar los presupuestos que nos darán los distintos costos unitarios.

- Presupuesto de consumo de materias primas.
- Presupuesto de consumo otros materiales directos.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuesto de gastos de fabricación.

3.3.3.2.1 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

Este presupuesto es consecuencia directa del programa de producción ya que, dependiendo de las unidades que se prevea fabricar y de la cantidad de materia prima necesaria para la producción de una unidad de producto, se podrá determinar las necesidades de compra de materias así como los consumos previstos.

El presupuesto de materias primas se divide en:

- Presupuesto de consumo de materias primas.
- Presupuesto de compras de materias primas.

Que se encuentran relacionados por la habitual relación de equilibrio contable

Stock de Materia Prima al inicio del período + Presupuesto de Compras de Materias Primas = Presupuesto de Consumo de Materias Primas + Stock de Materia Prima al final del período

3.3.3.2.1.1 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS.

Nos informa del valor de las unidades de materia prima utilizadas para la elaboración de los productos terminados.

Pasos a seguir para la elaboración de dicho presupuesto:

1. *Se parte del programa de producción, que nos facilita las unidades de producto terminado a fabricar.*
2. *Se establecen los estándares técnicos, que nos informan de la cantidad de materia prima a consumir para la fabricación de las unidades de producto terminado previstas en el programa de producción.*
3. *Se estiman, en el área de compras, los precios de esas materias primas.*
4. *Se fija un precio estándar para cada una de las materias primas.*
5. *Se aplican los anteriores estándares técnicos al programa de producción, de donde se obtendrá el programa y presupuesto de materia prima consumida.*

3.3.3.2.1.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS.

El programa de compras de materias primas nos informa de las unidades de materias primas que deberán adquirirse durante el ejercicio para poder realizar los consumos previstos en el programa de consumo de materias primas y cumplir con los objetivos fijados para los inventarios.

Este presupuesto tiene gran utilidad para el departamento de compras ya que permite a este programar las compras a realizar durante el ejercicio;

- Posibilita evitar los **quiebres de stocks** (no tener suficiente cantidad de materia para hacer frente a la producción prevista)
- Evita el exceso de existencias, con el costo que ello representa.
- Permite realizar una planificación de las compras que posibilita optimizar el nivel de existencias, y aprovechar los posibles descuentos por volumen de adquisición.
- En el proceso presupuestario el presupuesto de compras permite prever las necesidades financieras precisas para hacer frente a la adquisición de materias primas, dato que se reflejará en el presupuesto financiero.

Elaboración del presupuesto de compras de materias primas:

1. Se hace una previsión de las existencias iniciales de cada una de las materias primas, que coincidirá con la estimación de las existencias finales de este ejercicio.
2. Se fijan los objetivos de existencias finales en función de la política de la empresa en materia de finanzas y de mercado.
3. Con los dos datos anteriores y el programa de consumo de materias primas se elaborará el programa de compra de materias primas.
4. Elaboración del presupuesto de compras de materias primas, que consistirá en la suma de dinero obtenida del producto de las unidades determinadas en el programa de materias primas, por los precios que facilite el departamento de compras de materias primas.

3.3.3.2.2 PRESUPUESTO DE OTROS MATERIALES DIRECTOS DE FABRICACIÓN

Por otros materiales directos de fabricación entendemos, además de las materias primas, materiales que se incorporan al proceso de producción sin someterlos a transformación.

Ejemplos de este tipo de materiales son: envases, embalajes, materiales auxiliares...

El proceso de elaboración del presupuesto de otros aprovisionamientos es el mismo que para el presupuesto de materias primas.

3.3.3.2.3 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

La mano de obra se divide en dos tipos: mano de obra directa y mano de obra indirecta. La primera depende directamente del volumen de actividad productiva de la empresa, por lo que será objeto un presupuesto para determinar el costo que representa, la mano de obra indirecta es independiente del nivel de actividad de la empresa, y habitualmente representa un gasto indirecto.

Con la elaboración del presupuesto de mano de obra directa se persiguen los siguientes objetivos:

1. Determinar la mano de obra productiva necesaria para desarrollar la producción prevista en el programa de producción.
2. Verifica si el potencial de mano de obra disponible en la empresa es suficiente para cubrir dichas necesidades, o bien será necesario contratar nuevo personal. En caso de precisarse mayor cantidad de mano de obra, este programa permite comprobar si las necesidades serán continuas, con lo que podrá contratarse nuevo personal, o bien si las necesidades serán puntuales, acudiéndose por tanto a soluciones menos definitivas tales como cubrir las vacantes con horas extras o contratar personal interino.
3. En la formulación de la cuenta de resultados pronosticada, el presupuesto de mano de obra directa sirve para determinar el costo de mano de obra directa en el ejercicio presupuestado.

Para la elaboración del presupuesto de mano de obra directa, debemos realizar los pasos siguientes:

1. Se utiliza el programa de producción para conocer la cantidad de producto terminado que se va a producir en el período.
2. Se determinan los valores estándar de la cantidad de horas de mano de obra directa necesaria para la fabricación de una unidad de producto terminado, distinguiéndose dicha necesidad según el tipo de trabajo y el momento en que se requerirá.
3. Se determina el total de horas de mano de obra directa necesarias para llevar a cabo dicha producción.
4. Se establecen las necesidades de contratación de horas extras que podría desarrollar el personal actualmente existente y la forma de cubrir dichas necesidades.
5. Se obtiene el presupuesto de mano de obra directa mediante la valoración de las necesidades horarias de mano de obra, dicha valoración dependerá del tipo de personal de que se trate, interno en horas normales, interno en horas extraordinarias, contratación de personal interino o utilización de personal interno por horas.

La relación entre la mano de obra presupuestada y la empleada puede presentar desviaciones debidas a:

- a) Las cantidades de tiempo utilizadas
- b) Las variaciones de las tasas unitarias
- c) Las cantidades de artículos fabricados

El taller o la sección pueden presentar dos tipos de desviaciones:

Desviaciones en el tiempo.

Las causas son muy numerosas:

- Averías en las máquinas.
- Interferencias de procesos.
- Esperas de utillaje.
- Tiempos muertos
- Falta de aprovisionamiento
- Etc.

Desviaciones en las tasas.

Las causas pueden ser muy variables:

- Aumento de salarios decidido o aceptado por la dirección.
- Horas extras no previstas.
- Empleo de obreros de diferente calificación que la prevista.

Estas desviaciones en los tiempos y en las tasas pueden deberse a causas internas o a causas externas. El área de Recursos Humanos, sigue el desarrollo del empleo de la mano de obra de forma que pueda adaptar sus programas a corto plazo, ya sea por:

Su acción propia: contratación, despido, reconversión...

La acción de los talleres o secciones: horas extras, envíos de trabajos a terceros (maquilado)

3.3.3.2.4 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Los gastos indirectos de fabricación, a pesar de ser gastos relacionados con la fabricación, no son directamente imputables a los productos fabricados.

Se pueden citar como ejemplo los siguientes:

Mano de obra indirecta de fabricación: Es la mano de obra que presta servicios globales a distintas secciones de fabricación, como sería el caso del personal de almacenes o de mantenimiento.

Personal encargado de secciones de fabricación: Es el caso del jefe de taller, supervisores, etc.

Pequeño utillaje utilizado en la fabricación.

Consumo de recursos energéticos, como la electricidad o el vapor.

Transportes de materiales utilizados en el proceso de fabricación.

Amortización y mantenimiento de materiales utilizados en la fabricación, como es el caso de máquinas y herramientas.

Materiales auxiliares de fabricación.

A pesar de que pueda pensarse que todos los gastos indirectos de fabricación son fijos (independientes del nivel de actividad), algunos de ellos pueden ser variables según el volumen de producción previsto.

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación se elaborará de acuerdo a los siguientes pasos:

- ✓ Clasificar los gastos indirectos de fabricación en fijos y variables.
- ✓ Determinar nivel de actividad según el programa de producción.
- ✓ Fijar la relación existente entre los gastos indirectos de fabricación variables y el nivel de actividad.
- ✓ Aplicación de dicha relación a la actividad prevista para hallar los gastos variables.
- ✓ Establecimiento del presupuesto global de gastos indirectos de fabricación mediante la suma de los gastos fijos y los variables.

3.3.4 PRESUPUESTO DE COMPRAS

3.3.4.1 INTRODUCCIÓN

En toda organización empresarial tiene gran importancia la gestión eficaz de los stocks y consecuentemente, el aprovisionamiento que se haga de los mismos.

Se presupuesta la provisión de materia prima, materiales consumibles, o productos terminados en la cantidad y en el momento que se precise, según el Programa de Ventas (Empresa Comercial), o el Programa de Producción (Empresa Industrial).

El Presupuesto de compras será distinto según el tipo de empresa de que se trate:

Empresa industrial: El Presupuesto de compras persigue la optimización de las compras de materia prima para llevar a cabo con normalidad el proceso productivo, de esta forma, se prevé el momento en que deberá proveerse la materia prima y cuándo deberá cursarse el pedido, pudiendo obtener así mejores condiciones en cuanto a precios o a plazos de entrega por parte de los proveedores, por lo tanto, en una empresa industrial, el presupuesto de partida para la elaboración del Presupuesto de compras es el Programa de Producción.

Empresa comercial: El presupuesto de compras determina el volumen de compra necesario para que se optimicen los stocks de los productos, el presupuesto de partida para la elaboración del Presupuesto de Compras es el Programa de Ventas.

Independientemente de cuál sea el tipo de empresa, los objetivos perseguidos por el Presupuesto de Compras son los mismos:

1. Conseguir una gestión eficaz de los aprovisionamientos que permita mejorar las condiciones en materia de precios y de plazos de entrega por parte de los proveedores.
2. Reducir los costos de almacenamiento de materiales.

Para lograr estos objetivos se determinarán datos referentes al mejor momento de aprovisionamiento y recepción de los materiales, así como, cuándo deberá cursarse el pedido. Definiremos los siguientes conceptos:

Quiebre de Stocks: Consiste en quedarse desprovisto de stock de materia prima para ser utilizada en el proceso productivo, o de productos terminados para hacer frente a las demandas de los clientes.

Stock de seguridad (Ss): Es el stock considerado necesario para hacer frente a las posibles eventualidades (retraso de los proveedores, demanda anormalmente alta, etc.), evitando el quiebre de stocks.

Stock Medio (Sme): Es aquel que en promedio, permanece en el almacén.

Stock Mínimo (Smi): En el aprovisionamiento de determinados productos existe un plazo de tiempo desde que se lanza el pedido hasta que se entrega el producto, el Stock Mínimo es aquel que determina la necesidad de lanzar un nuevo pedido, ya que, coincide con el consumo necesario del producto durante el periodo transcurrido entre el lanzamiento del pedido y la recepción de la mercancía.

Stock Máximo (Sma): El Stock Máximo es aquel que determina la capacidad de almacenes y / o de financiamiento.

3.3.4.2 PRONOSTICO DE LAS COMPRAS

Existen diversos modelos que nos permiten realizar las previsiones de los aprovisionamientos de forma que se obtenga la mayor rentabilidad posible.

Los modelos son los siguientes:

3.3.4.2.1 MODELOS DETERMINÍSTICOS

Dentro de este grupo podemos distinguir entre:

- a) *Inventario de un sólo producto, demanda constante y revisión continua.*
- b) *Inventario de un sólo producto, demanda constante, descuento en los precios y revisión continua.*
- c) *Inventario de varios productos con demanda constante, revisión continua y limitaciones en el espacio de almacenamiento.*
- d) *Inventario de un producto, demanda dinámica y revisión periódica.*

3.3.4.2.2 **MODELOS ESTOCÁSTICOS**

Dentro de este grupo podemos distinguir entre:

3.3.4.2.2.1 **MODELOS ESTÁTICOS**

- a) *Consumo instantáneo, sin costo fijo y entrega inmediata.*
- b) *Consumo uniforme, sin costo fijo y entrega inmediata.*
- c) *Demanda instantánea con costos fijos.*

3.3.4.2.2.2 **MODELOS DINÁMICOS**

- a) *Demanda diferida, entrega inmediata, sin costo fijo.*
- b) *Sin demanda diferida, entrega inmediata, sin costo fijo.*
- c) *Sin costo fijo, entrega inmediata, satisfacción diferida de demanda y valor de recuperación del inventario final.*

3.3.4.3 **ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS.**

El Presupuesto de compras se compone, a su vez, de cuatro presupuestos que, ordenados cronológicamente, son los siguientes:

- a) *Presupuesto de Consumos.*
- b) *Presupuesto de Pedidos.*
- c) *Presupuesto de Entrega.*
- d) *Presupuesto de Stocks.*

3.3.5 **PRESUPUESTOS DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN**

3.3.5.1 **INTRODUCCIÓN**

La determinación del presupuesto de gastos de expedición y comercialización dependerá del presupuesto de ventas que lógicamente deberá haber sido realizado previamente.

El presupuesto de gastos de distribución se va a dividir en:

- Presupuesto de Gastos de expedición y comercialización
- Presupuesto de Gastos de publicidad y propaganda

3.3.5.2 **PRESUPUESTO DE GASTOS DE EXPEDICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Los gastos de expedición incluyen los costos relacionados con el almacenamiento y distribución de los productos terminados, una parte importante de este presupuesto trata de cuantificar el conjunto de recursos que la empresa va a tener que emplear para poder alcanzar el pronóstico de ventas realizado, y que suelen estructurarse en los siguientes apartados:

- a) *Descuentos y bonificaciones previstas por los agentes de distribución.*
- b) *Gastos vinculados al equipo de ventas: sueldos de personal, comisiones, viáticos, gastos de viaje.*
- c) *Informes de ventas, combustible, estudios de mercado, teléfono, etc.,*
- d) *Instalaciones utilizadas (almacenes, oficinas), amortizaciones relativas a inmovilizados comerciales, provisiones por clientes de dudoso cobro.*

Estos gastos se pueden dividir, en función de su variabilidad respecto al volumen de negocios, en:

FIJOS: los que no varían sea cual sea el nivel de actividad de la empresa. Estos gastos pueden incrementarse cuando se producen grandes variaciones en el nivel de actividad. Que son el conjunto de medios que permiten la actividad.

Ejemplo: Amortizaciones del activo fijo o remuneraciones del personal de oficina.

VARIABLES: varían en función del nivel de actividad.

Ejemplo: Los gastos por viáticos, estudios de mercado, combustibles.

PROPORCIONAL: depende directamente y proporcionalmente de la actividad. Evoluciona con ella de periodo en periodo en función de un porcentaje que hay que determinar. Ejemplo: La comisión de los vendedores, el impuesto a los ingresos brutos.

3.3.5.3 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

El establecimiento del presupuesto de publicidad y propaganda resulta muy complejo, dada la infinidad de factores que influyen en el éxito de una campaña publicitaria, el hecho, que se venda un determinado producto, puede deberse a otras razones que no sean, estrictamente, la producción publicitaria del producto.

Ejemplo:

- Disponibilidad de dinero o de crédito
- El método utilizado por el agente de ventas
- Las condiciones económicas del entorno.

El periodo de tiempo que transcurre entre el momento que se lleva a cabo la publicidad y la venta del producto hace todavía más difícil el establecimiento de un presupuesto de publicidad porque resulta complicado medir la eficacia de los diferentes medios publicitarios.

3.3.5.4 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN

Se seguirán los siguientes pasos:

- a) *Distinción entre los gastos fijos y variables.*
- b) *Fijar cuál es el nivel de actividad que hará variar el volumen de gastos fijos.*
- c) *Fijar la relación entre el nivel de actividad y la evolución de los gastos variables.*
- d) *Realizar la previsión, aplicando el presupuesto de ventas a las relaciones entre gastos y volumen de actividad fijados.*

3.3.6 PRESUPUESTO DE I&D

La implantación de un proceso presupuestario eficaz en esta área supone, en primer lugar planificar y evaluar los proyectos, para posteriormente agruparlos según sean objetivos a corto o a largo plazo.

A corto plazo, la dirección debe asegurarse de que los esfuerzos de I&D van dirigidos hacia proyectos de los que se espera obtener un rendimiento satisfactorio de los fondos invertidos. El objetivo a largo plazo es asegurarse de que los programas experimentales se ajustan a las predicciones de futuro del mercado.

Configurado el presupuesto de I&D, puede servir como un medio de coordinación entre estos objetivos específicos y los globales de la empresa.

3.3.7 EL PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración general de un Empresa incorpora diversos servicios de naturaleza muy diversa, tales como:

- Control y planificación
- Servicios jurídicos
- Etc.

También incorpora ciertas direcciones funcionales, tales como:

- a) *La dirección de recursos humanos.*
- b) *La dirección financiera.*
- c) *La dirección general, propiamente dicha.*

Los costos derivados de la actividad administrativa suelen ser de naturaleza fija, por lo que, en la mayoría de los casos, suele resultar imposible medir el rendimiento de los distintos centros de trabajo en los que se realiza dicha actividad.

Normalmente, los pasos a seguir son los siguientes:

- o Definición precisa del trabajo a realizar.

- Estimación del costo de dicho trabajo.

El número de unidades de trabajo y el costo unitario de las mismas se convierten en la base de evaluación del grado de servicio alcanzado.

3.4 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

3.4.1 INTRODUCCIÓN

El presupuesto de inversiones deberá elaborarse antes que el de gastos de estructura, ya que este depende de la política de inversiones y desinversiones que aplique la empresa en los próximos ejercicios. El objetivo fundamental del presupuesto de inversiones es establecer el conjunto de activos o inversiones necesarios para alcanzar la capacidad operativa con que va a contar la empresa a largo plazo.

Una decisión de inversión supone la aplicación actual de los recursos financieros, de la que se espera obtener una rentabilidad más o menos aceptable a lo largo de su vida, las decisiones vinculadas con el Presupuesto de inversiones deben ser cuidadosamente analizadas por parte de la dirección de la empresa debido a:

- a) Estas inversiones suelen implicar grandes cantidades de recursos, el éxito o fracaso de una empresa depende, en gran medida de esta decisión.
- b) Los recursos invertidos suelen estar comprometidos durante un periodo de tiempo largo.
- c) Las decisiones de inversión también pueden afectar al corto plazo. Por ejemplo: Los recursos adicionales que se destinan a financiar las cuentas a cobrar con el fin de ampliar los periodos de cobro a los clientes.

Aunque cuando se toma una decisión de inversión hay que tener en cuenta la fuente de financiación se aconseja que en primer lugar se tome la decisión de inversión y sólo después de que el proyecto sea aprobado, la dirección debe considerar la forma de financiación.

El proceso de elaboración del Presupuesto de Inversión, se podría definir como un proceso que abarca tres etapas.

- a) Definición y estimación de los flujos netos de caja de los proyectos de inversión.
- b) Evaluación y selección de aquellos proyectos de inversión, que total o parcialmente, se pondrán en marcha en el próximo período.
- c) Seguimiento y revisión del proyecto o proyectos seleccionados.

Clasificación de proyectos de inversión:

1. ***Inversiones materiales:*** Es el tipo de inversiones más frecuente en las empresas y nos referimos a las compras de bienes de capital, como construcciones de edificios, instalaciones, máquinas, bienes intangibles (llaves de negocio), etc.
2. ***Inversiones intelectuales:*** Las inversiones que realiza la empresa en la formación y capacitación de personas y podemos distinguir tres tipos:
 - a) ***Antes de la producción:*** La investigación aplicada.
 - b) ***Durante la producción:*** La formación y el perfeccionamiento de los mandos, maestros de taller y de obreros.
 - c) ***Después de la producción:*** inversiones comerciales, en publicidad.
3. Atendiendo a ***las relaciones entre las inversiones*** contenidas en un proyecto de inversión, se pueden clasificar en:
 - a) ***Proyectos independientes:*** Aquellas que cada una puede acometerse con independencia de las restantes.
 - b) ***Proyectos complementarios:*** La relación de dependencia puede deberse a diferentes razones:

- Por ser complementarios en el espacio o en el tiempo
- Por ser sucesivos o secuenciales: Los resultados de ciertas inversiones conducen a la realización de otras.

c) *Proyectos mutuamente excluyentes*: Se evalúan distintas inversiones alternativas que permiten llevar a cabo una misma operación industrial o comercial.

5. En función de la naturaleza de las inversiones, estas se pueden clasificar en:

- c) *Inversiones de mantenimiento*: Para incremento de la capacidad productiva de la empresa.
- d) *Inversiones en mejora de la productividad*: Implican mejora de la calidad de los productos, disminución de costos de fabricación, etc.
- e) *Inversiones estratégicas*: basadas en criterios de rentabilidad a largo plazo, fundamentalmente vinculadas con las áreas de investigación y desarrollo.
- f) *Inversiones sociales y suntuarias*: Suelen aportar una rentabilidad aparentemente negativa, pero contribuyen al prestigio y solidez de la empresa en el mercado.

3.4.2 EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Existen una serie de métodos que se pueden aplicar para determinar las chances de los proyecto de inversión.

Los métodos de inversión tienen que tener en cuenta dos factores fundamentales:

- *La cantidad de recursos que deben invertirse inicialmente*
- *La rentabilidad que se espera obtener en el futuro como consecuencia de la inversión.*

Un factor importante a la hora de la selección de inversiones, van a ser los recursos financieros, ya que son limitados y se deben asignar de una manera eficiente, existen una serie de etapas con independencia del método de selección, que deben seguirse para adoptar las decisiones relativas a la inversión.

- a) *Identificar las inversiones alternativas que proponen los distintos sectores, las cuales posibilitan la obtención de una capacidad operativa que contribuye al logro de los objetivos a largo plazo de la empresa.*
- b) *Obtener datos precisos acerca de los costos que se derivan de una inversión, así como de los beneficios esperados como consecuencia de su realización.*
- c) *Seleccionar el método que permitan evaluar cada una de las alternativas de inversión*
- d) *Evaluar cada una de las inversiones en función de los métodos que se hubieran seleccionado.*
- e) *Establecer un ranking o prelación de las diferentes inversiones, dicho ranking puede establecerse en función de los beneficios potenciales o de los riesgos que comporten.*
- f) *Seleccionar la inversión más viable, dadas las oportunidades y recursos disponibles.*
- g) *Reconsiderar cada una de las propuestas de inversión contenidas en la planificación de largo plazo, dadas las nuevas actuaciones dentro de la línea de negocio de una empresa, así como las nuevas inversiones que, en este momento, se están realizando.*

3.4.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE INVERSIONES

3.4.3.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN CUALITATIVAS

Estas técnicas suelen basarse, en juicios subjetivos que se toman como un factor a la hora de analizar propuestas de inversión alternativa, la dirección debe tener en cuenta aspectos tales como: problemas fundamentales que pudieran generarse, beneficios intangibles, análisis de incertidumbre, y suposiciones que se hayan establecido al aplicar modelos matemáticos para determinar a la rentabilidad de la inversión.

Algunas de las técnicas que pueden emplearse para evaluar proyectos de inversiones son:

a) *Análisis estratégico*: La gerencia debe asumir que la condición previa que ha de cumplir cualquier alternativa de inversión es que esta decisión debe ser consistente con el plan estratégico aprobado por la unidad correspondiente de negocio, teniendo en cuenta que el entorno de las empresas es cambiante, y por lo tanto las estrategias y como consecuencia de esto, las inversiones que a tal efecto hubieran de realizarse deberán ser objeto de revisión, además deberá adoptarse una perspectiva que evalúe en que medida esa nueva inversión permite mantener competitiva la empresa en el futuro.

b) *Consideraciones tecnológicas*: Consiste en valorar si la tecnología propuesta es la apropiada para el uso que pretende darse, por lo tanto, habrá de evaluarse en qué medida las características tecnológicas de la nueva inversión contribuyen al éxito, dentro del proyecto global en el que debe enmarcarse.

c) Otras consideraciones cualitativas. Deberán analizarse todas las áreas funcionales que pudieran verse afectadas, o en las que pueda tener una cierta repercusión el proyecto de inversión en cuestión.

Análisis de riesgo legal: Supone evaluar todos los acuerdos contractuales derivados del proyecto de inversión y los aspectos vinculados con las regulaciones o normas existentes.

Análisis de los impactos medioambientales: Deberá garantizarse que el proyecto de inversión cumple la legislación existente al respecto.

Análisis de las relaciones con los empleados: que requerirá evaluar los cambios que se puedan producir en los niveles de empleo.

3.4.3.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN CUANTITATIVAS

Estas técnicas facilitan una medición más objetiva y posibilitan la valoración y el establecimiento de un ranking de cada uno de los proyectos de inversión, la rentabilidad económica suele ser una de las técnicas más empleadas, en virtud de la cual se cuantifica la capacidad de la inversión de generar una ganancia, o una productividad, en relación a los recursos financieros que necesita.

Las técnicas cuantitativas aplicables pueden ser clasificadas en torno a las siguientes variables:

Técnicas basadas en la tasa de oportunidad de los inversores:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Rentabilidad sobre la inversión (ROI y otras)
- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Técnicas basadas en el análisis de riesgo:

- Período de recuperación de la inversión o payback
- Análisis de impacto o de sensibilidad a determinadas variables.

Técnicas basadas en criterios contables:

- Resultado neto incremental
- Tasa de rentabilidad contable (ROA, ROE)

La mayoría de las empresas suelen conjugar diferentes técnicas al realizar el proceso de evaluación de cada inversión, dado que cada método facilita distinta información que pueda ser relevante en el proceso de adopción de decisiones.

3.4.3.3 TÉCNICAS BASADAS EN LA TASA DE OPORTUNIDAD DE LOS INVERSORES

Las técnicas que emplean la tasa de oportunidad de los inversores como criterio de selección de inversiones se basan en el análisis de los flujos netos de caja que se derivan del acontecimiento de una inversión, así, se establece la comparación entre el desembolso inicial y la suma de los flujos netos futuros que se vayan a originar, dado que estos últimos se obtienen a lo largo de un periodo que excede de un ejercicio económico, resulta aconsejable aplicar la técnica de actualización de valores, en virtud de la cual se pretende determinar el valor que en un momento determinado – suele tomarse la fecha correspondiente al inicio de la inversión (instante 0 (cero))- tienen los diferentes flujos de caja, habida cuenta el diferimiento temporal de cada uno de ellos.

3.4.3.3.1 VALOR ACTUAL NETO

Este método compara la inversión inicial con el valor actual de los flujos netos de caja que se esperan obtener a lo largo de la inversión, para calcular el valor actual de los flujos netos de caja, deberá establecerse el tipo de interés (tasa de oportunidad de los inversores) para actualizar los valores correspondientes a los flujos de caja

$VAN = + \sum \text{Flujos netos de caja actualizados} - \text{Inversión inicial.}$
Si de la comparación resulta :
 $VAN = 0 \rightarrow$ INDIFERENCIA
 $VAN > 0 \rightarrow$ EL PROYECTO ES ACEPTABLE
 $VAN < 0 \rightarrow$ EL PROYECTO DEBERÁ SER RECHAZADO

Algunas ventajas que aporta la aplicación de este método son:

- No implica la reinversión de los recursos obtenidos.
- Los valores vienen medidos en unidades monetarias, por lo que los valores actuales de los proyectos pueden ser agregados con el fin de determinar el importe total.
- Se pueden incorporar diferentes tasas de oportunidad a lo largo de la vida del proyecto.

Algunas desventajas son:

- No se puede establecer comparaciones entre inversiones que refieran distintos desembolsos iniciales y/o períodos de explotación.
- La empresa no puede disponer de recursos financieros suficientes para poder llevar a cabo todos los proyectos con VAN positivos.

3.4.3.3.2 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Este método puede ser utilizado para garantizar que una empresa aplica sus recursos financieros limitados en inversiones que aporten la tasa de rentabilidad más alta.

El Índice de Rentabilidad se calcula mediante el cociente entre el valor actual de los flujos netos y el importe global de la inversión requerida.

Índice de Rentabilidad = $\sum \text{Flujos netos de caja actualizados} / \text{Inversión inicial}$

Este índice facilita una medida relativa necesaria para comparar dos o más inversiones que tengan diferente inversión inicial, las inversiones con índices mayores serán las elegidas para llevarse a cabo.

Como una empresa no puede obtener recursos financieros suficientes para llevar a cabo todas las inversiones, el Índice de Rentabilidad permite diferenciar entre aquellas que deben ser realizadas y aquellas que deben ser propuestas, basándose en la rentabilidad esperada.

Un caso especial para utilizar esta técnica es el ROI (Rentability Over Assets)

$$\text{ROI} = \frac{\sum \text{Flujos netos de caja (sin actualizar)}}{\text{Inversión inicial}}$$

Los valores obtenidos son un tanto exagerados dado que no tiene en cuenta la recuperación progresiva del capital invertido, su uso se limita a evaluaciones primarias.

3.4.3.3 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD

Este método resulta aplicable cuando se comparan proyectos que contienen diferentes importes en cuanto a sus desembolsos iniciales y períodos en los que se recuperan los futuros flujos de caja. La TIR refleja la tasa de interés que permite igualar el valor actual de los flujos netos de caja al importe de los desembolsos iniciales de caja debido a la inversión.

$\text{TIR} \implies \sum \text{Flujos netos de caja actualizados con la TIR} = \text{Inversión inicial}$

Las principales restricciones de esta técnica son:

- Se supone que los flujos netos de caja pueden ser reinvertidos a una tasa idéntica a la estimada en el propio modelo
- En el caso de obtener flujos netos de caja positivos y negativos en los distintos periodos, la resolución de la igualdad podría aportar más de una tasa.
- Cuando las prioridades de inversiones entre el VAN y el TIR son contradictorias la técnica del VAN es más aconsejables.

3.4.3.4 TÉCNICAS QUE CONSIDERAN EL FACTOR DE RIESGO

Cuando un inversor esta evaluando distintas opciones de inversión que aportan un mismo rendimiento, siempre se selecciona aquellas que comporte un menor riesgo.

La empresa iniciará un proceso de evaluación y cuantificación de los riesgos implícitos de un proyecto de inversión, que puede estar integrado por varias etapas como:

- Identificar el riesgo potenciales asociados a cada uno de los elementos contenidos en el análisis
- Cuantificar los costos / beneficios de cada elemento de riesgo
- Desarrollar un plan de contingencias para el supuesto de que ocurriera el riesgo que se está midiendo

3.4.3.4.1 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN O DE REPAGO (PAYBACK)

El período de recuperación de la inversión o de repago (payback), mide el tiempo que debe transcurrir para que la empresa recupere íntegramente el desembolso inicial de la inversión, el periodo de recuperación de la inversión o de repago (payback), suele emplearse como una

medida de riesgo asociado a la liquidez de la empresa, dado que cuanto más corto sea este, menor será el riesgo y mayor la liquidez del proyecto.

La aplicación de este método, como criterio de evaluación de inversiones suele limitarse al caso en que estas aporten rentabilidades idénticas; con lo cual la más aconsejable será aquella que restablezca el equilibrio en la caja lo antes posible, y esto puede ser un inconveniente ya que no tienen en cuenta los flujos positivos que se generan después del periodo de recuperación, lo que puede llevar a rechazar inversiones que desde una perspectiva del largo plazo, sean más rentables que la seleccionada.

3.4.3.4.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis valora el impacto que causan sobre la rentabilidad del proyecto ciertos cambios en las suposiciones o estimaciones de partida. La técnica de análisis de sensibilidad recalcula las rentabilidades de cada inversión ante posibles variaciones en:

- El tamaño del mercado
- En la porción de mercado
- El volumen de ventas
- El precio de venta de los productos
- Los elementos de costos más significativos en la inversión inicial
- Las exigencias del Capital de trabajo o fondo de maniobra,
- Etc.

Se trata de calcular las nuevas Tasas Internas de Rentabilidad que se alcanzarían si se originaran los cambios en cada una de las suposiciones antes contempladas.

3.4.3.5 TÉCNICAS BASADAS EN VARIABLES CONTABLES

Otra de las técnicas cuantitativas que pueden utilizarse para evaluar la conveniencia de realizar una nueva inversión consiste en calcular:

El resultado Neto Incremental

La Rentabilidad Económica del Proyecto.

Este enfoque resulta útil sobre todo para poner de manifiesto el efecto que una determinada inversión reporta en los resultados financieros de la empresa, pero no supone en sí una herramienta analítica que permita conocer cuál es la inversión más favorable para la empresa.

El Resultado Neto Incremental generado por un proyecto se calcula normalmente para determinar el impacto que tiene dicho proyecto sobre los resultados externos mostrados por la empresa, se trata únicamente de comparar los ingresos con los gastos y por lo tanto, de establecer el resultado neto que se origina.

La Tasa de rentabilidad económica se obtiene mediante el cociente entre el resultado neto incremental promedio del proyecto y la inversión neta promedio que se mantiene a lo largo de su vida útil.

Este método presenta una limitación importante, al no tener en cuenta que los beneficios se generan en momentos distintos de tiempo, con lo cual en muy raras ocasiones se puede utilizar como criterio válido de selección de inversiones.

3.4.4 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El presupuesto de inversiones se elabora una vez establecido el conjunto de inversiones a acometer para el próximo el ejercicio, en base a las técnicas de selección previstas por la empresa a tal efecto. El presupuesto de inversiones persigue no solamente detallar con cierta precisión los recursos financieros que deben ir destinados a financiar los nuevos proyectos, sino lo que es más importante aún, facilitar a que se inicie un proceso de control pormenorizado,

dada la significación e implicación que determinaría para el conjunto de la empresa que las cantidades reales destinadas a las inversiones superaran las inicialmente previstas.

3.4.5 CONTENIDO BÁSICO DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El presupuesto anual de inversiones tiene por objeto:

- Fijar las inversiones que van a realizarse en el próximo ejercicio
- Nombrar un responsable por cada proyecto de inversión.
- Precisar, con fechas concretas, los desembolsos que se originen como consecuencia del nuevo proyecto.

El presupuesto anual de inversiones debe definir, esencialmente, el calendario de asignación de recursos que se origine como consecuencia de las operaciones previstas.

El presupuesto de inversiones se puede descomponer en dos o más documentos parciales como:

- Un presupuesto de generación de una selección jerarquizada de las diferentes inversiones elegidas para el próximo ejercicio, en la cual se haya efectuado la evaluación conjunta de los proyectos.
- Un presupuesto de control y revisión en el que se precise por proyecto el detalle de las realizaciones y de las adecuaciones que se estuvieran llevando a cabo.

3.4.6 EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

La selección de la fuente de financiación específica que permita hacer frente al conjunto de inversiones que tenga la empresa, va a restringir de forma significativa a las inversiones que se pensaba realizar.

Es conveniente que se efectúe un análisis de las fuentes de financiación alternativas desde un punto de vista de costos, es decir, que se analice una fuente de financiación en función del costo financiero que pudiera soportar la empresa.

Después de seleccionada la fuente de financiación, se procederá a elaborar el correspondiente presupuesto, el cual tendrá como objetivo fundamental el análisis de las necesidades que se puedan originar en la empresa como consecuencia de la nueva inversión y por lo tanto se tratará de mostrar un estado de equilibrio entre las necesidades y los recursos que deberá obtener la empresa para poder llevar a cabo una determinada inversión

3.5 ESTADOS DE SÍNTESIS PRONOSTICADOS

Una vez que han sido completados todos los presupuestos relativos a cada departamento, tanto los Presupuestos Operativos como los Presupuestos de Inversiones, así como el Presupuesto Financiero, se procede a la elaboración de los Estados de Síntesis Pronosticados, es decir, el Cuadro de Resultados Pronosticado y el Balance General Pronosticado.

Los documentos de síntesis son aquellos que resumen de forma sintética los datos contenidos en el resto de los presupuestos parciales.

Con la obtención de estos estados de síntesis pronosticados el Presupuesto tiene una utilidad más global que la que se obtiene con los presupuestos parciales, ya que, estos documentos registran, de manera resumida, los efectos que se deriven, tanto en la situación económica como en la patrimonial, de las previsiones realizadas en todas las áreas de la Empresa.

Los Documentos de Síntesis coinciden con aquellos que la empresa tiene que elaborar obligatoriamente, es decir, la estructura de los estados de síntesis pronosticada, es similar, a la de los Estados Contables resultantes de la aplicación de las técnicas contables, de esta forma, se pueden establecer comparaciones entre ambos grupos de documentos.

Los Estados de Síntesis pronosticados son los siguientes:

- Presupuesto Financiero.

- El Cuadro de Resultados Pronosticado.
- Balance General Pronosticado.

A estos documentos, que culminarían la fase de elaboración del Presupuesto, cabría añadir, con carácter discrecional, aquellos que cada empresa precisará para desarrollar su gestión y que se elaborarán a partir de los anteriores.

3.5.1 EL PRESUPUESTO FINANCIERO

3.5.1.1 INTRODUCCIÓN

Del mismo modo que el Presupuesto de Ventas se debe estudiar en primer lugar, el Presupuesto financiero debe ser el último, ya que constituye la consecuencia de los demás.

Podemos dividir el análisis de las finanzas en:

Presupuesto de Inversiones. *Finanzas a largo plazo*, que ya vimos en el
a centrar. *Finanzas a corto plazo* que es en lo que nos vamos

Al estudiar las finanzas a corto plazo se plantean 3 problemas:

las actividades de la explotación en dinero en la caja de la empresa.
liquidez con el pasivo exigible de corto plazo.

liquidez y el pasivo exigible de corto plazo.

En fin, una sana gestión de las finanzas pretenderá alcanzar los siguientes objetivos:

- Evitar que queden improductivos los excedentes
- Prevenir el déficit durante los periodos de restricción.

3.5.1.2 EL PRONÓSTICO FINANCIERO

Podemos definir en nivel de las finanzas desde dos puntos de vista:

Desde un punto de vista restringido, diremos que el nivel de las finanzas es la liquidez inmediata, es decir, Caja y Bancos.

Desde un punto de vista más amplio, diremos que engloba a Caja y Bancos con los créditos de corto plazo, el stock de corto plazo, la cartera de Valores Negociables, etc.

3.5.1.3 EL PRESUPUESTO DE COBRANZAS

Presupuestar las cobranzas es en la mayoría de los casos, pasar del Presupuesto de Ventas a las cobranzas propiamente dichas.

Presupuesto de Ventas versus Presupuesto de Cobranzas.

Dado que lo normal es que las Empresas concedan Créditos a sus clientes, pueden darse dos situaciones:

a) La empresa trabaja *contra el pedido del cliente*.

En este caso, el término “venta” no tiene gran significado desde el punto de vista de las finanzas, más importancia tienen las modalidades de pago. Por ejemplo si se acuerdan con los clientes los siguientes plazos de pago: 30% al hacer el pedido, 30% durante la ejecución, 30% a la entrega, 10% a la recepción definitiva, el pronóstico de cobranzas se puede hacer en base a las cláusulas del contrato de fabricación o de servicio.

b) La Empresa trabaja *contra el nivel de stock*.

En este caso, es casi imposible que la empresa pueda imponer reglas de pago a sus clientes y todavía es más difícil que éstos las respeten, en la práctica, lo que se hace es basarse en el comportamiento histórico de los clientes, y en base a ello, se trata de

determinar el comportamiento futuro de los mismos, mediante una regresión estadística, esto sólo tendrá validez, siempre y cuando, la estructura de las ventas, la porción del mercado y la coyuntura no se modifiquen, dado que se trata de una aproximación. Resulta útil para la empresa calcular los índices *plazo de crédito concedido a sus clientes* (Créditos a clientes (\$) * 365 (días/año) / ventas (\$/año)), *de morosidad y de incobrabilidad*, que le permitirán medir el diferimiento de las cobranzas con el presupuesto de ventas.

3.5.1.4 EL PRESUPUESTO DE PAGOS OPERATIVOS.

El Presupuesto de Pagos operativos trata de prever los pagos originados por los gastos de producción, distribución o de los servicios generales.

3.5.1.4.1 PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

Podemos encontrar dos situaciones:

La empresa ha logrado imponer a sus proveedores una forma única de pago, no es lo habitual, pero algunas empresas de gran volumen de actividad consiguen este propósito.

La empresa tiene una norma de pagos, el procedimiento es muy similar al empleado en el caso de las ventas, es decir, se realiza un análisis estadístico y se crea un modelo que refleje las salidas de dinero de la caja, mes a mes.

Nota: Habrá que tener en cuenta que *los cheques de terceros y/o cheques de pago diferido* se asemeja a un pago y se considerará salida de caja en la fecha de su vencimiento que no suele modificarse una vez aceptados, un procedimiento similar se sigue con *los valores al cobro*, salvo que en éstos sí se pueda modificar la fecha de entrada en caja mediante la negociación bancaria.

3.5.1.4.2 PRESUPUESTO DE PAGOS POR LOS GASTOS DE PERSONAL.

Puede existir un desfase entre salarios registrados y salarios pagados cuando se paga al personal con distintas modalidades como es el caso por quincena o por mes, la empresa establece normas de acuerdo con la legislación vigente, por ejemplo el 4º día hábil luego del cierre del período.

3.5.1.4.3 PRESUPUESTO DE PAGOS DE IMPUESTOS Y TASAS.

Normalmente, estos pagos se realizan en fechas “fijas” (al vencimiento), ya que las empresas no estarán dispuestas a adelantarlos, ni tampoco, en la medida de lo posible a atrasarlos porque supone costos elevados en sanciones o multas, gastos por mora, intereses financieros, etc.

3.5.1.4.4 PRESUPUESTO DE PAGOS POR TRABAJOS, SUMINISTROS EXTERIORES Y SERVICIOS.

- **Trabajos sobre presupuesto (reparaciones, mantenimiento)**: Se puede hacer una previsión semejante a la que hicimos para los trabajos contra pedido.
- **Servicios**: suelen tener fechas de vencimiento relativamente previsibles.
- **Alquileres**: mensual.
- **Seguros**: pago anual de la prima al vencer el contrato.
- **Suministros (agua, gas, electricidad)**: cada dos meses.

3.5.1.5 RESUMEN

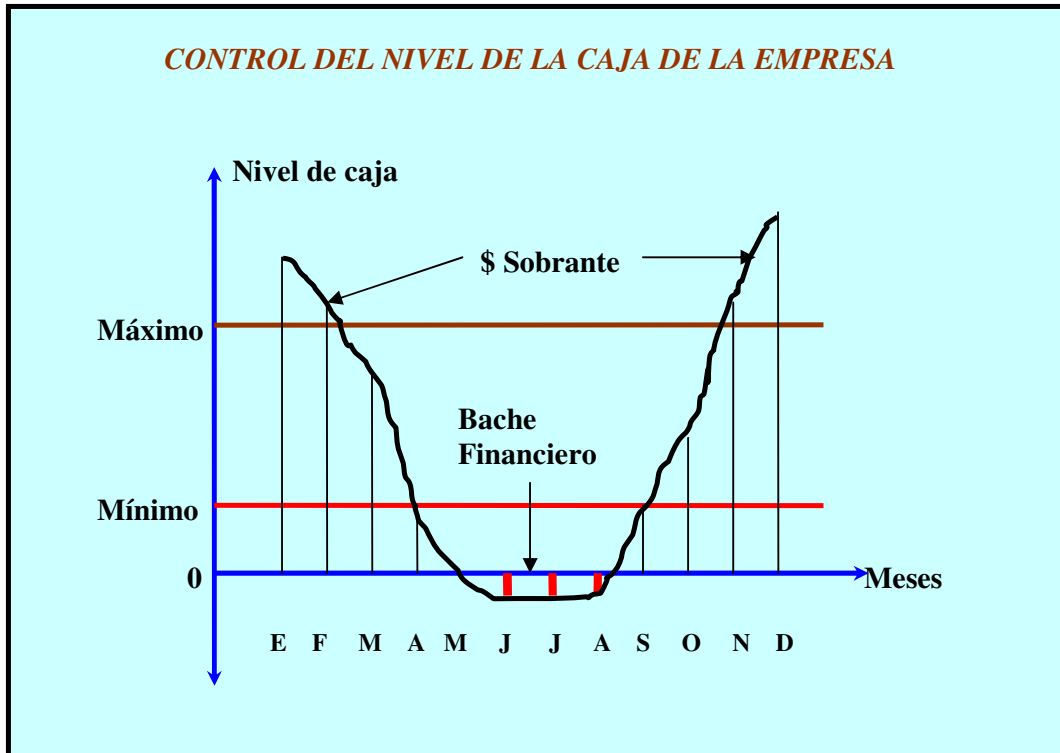
El Presupuesto financiero es el estado en el que se detallan las entradas y salidas previstas de recursos monetarios líquidos para un determinado ejercicio, o lo que es lo mismo, las cobranzas y los pagos que se deriven de las ventas, de las compras de factores productivos y no productivos, y del presupuesto de inversiones de una determinada empresa.

Se trata, por lo tanto de un documento muy importante de síntesis, puesto que pone de manifiesto, las necesidades o los excedentes de la caja de la empresa, originadas a lo largo de un determinado ejercicio, lo mismo que el Presupuesto de Inversiones, el Presupuesto Financiero, debe ser sometido a frecuentes revisiones, al ser el resultado de todos los demás presupuestos sufre los efectos de todas las modificaciones que en ellos se introduzcan, por ejemplo:

- *Aumento o disminución de las ventas.*
- *Dificultades de cobranzas.*
- *Aumento en los salarios.*
- *Variación en los precios de las materias primas.*
- *Modificación de la política fiscal.*
- *Etc.*

Todas estas razones apoyan la conveniencia de proceder a ajustes frecuentes con el fin de tener un presupuesto financiero lo más realista posible.

3.5.1.6 EL CONTROL DEL PRESUPUESTO FINANCIERO.



El gráfico anterior muestra una típica evolución de la caja de una empresa que negocia productos con marcada estacionalidad, el control presupuestario al hacer una prospectiva del nivel de la caja, permite con anticipación determinar excedentes en los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero cuyo valores aumentan el riesgo generando innecesarias inmovilizaciones financieras, por lo que se recomienda utilizarlos en colocaciones de corto plazo para ganar ingresos por intereses, de la misma forma podemos observar niveles insuficientes para los meses de mayo, junio, julio y agosto, el valor acumulado se denomina bache financiero y representa un riesgo que no se debe menospreciar dado que si la empresa no puede hacer frente al mismo tendrá enormes dificultades para funcionar. La enorme ventaja de presupuestar financieramente a la empresa es que la dirección conoce con anticipación el riesgo para establecer y elegir las soluciones adecuadas con el tiempo suficiente. El control de la Caja tiene un doble objetivo:

- *Controlar la actividad de los servicios financieros.*

La caja de la empresa siempre debe hacer frente a sus necesidades, pero sin embargo no debe haber exceso de efectivo, por lo que esta herramienta de control tratará de poner en evidencia la existencia de *descubiertos bancarios*, que siempre resultan muy costosos, así como las *disponibilidades bancarias excesivas* sin aprovechamiento.

La rentabilidad del servicio financiero se puede medir a través del siguiente ratio: *Índice de gastos financieros sobre utilidades* = *Cociente entre los gastos financieros y la cifra de la rentabilidad de los negocios antes de impuestos a las ganancias.*

▪ *Controlar la actividad de la Empresa en general.*

Una falta de liquidez puede provenir de una caída en las cobranzas con motivo de una disminución de las ventas (por dificultades del mercado), o incluso por atraso en las entregas, también puede deberse a aumentos en los pagos imputables a los distintos servicios e incluso a causas externas a la empresa (alzas en los salarios y en los precios de las materias primas).

Modalidades de control

Podemos citar las siguientes modalidades de control:

- El periodo del control debe ser idéntico al del presupuesto.
- Los conceptos involucrados deben coincidir entre ellos y con los de la Contabilidad General, que es la que facilita el término real de la comparación.
- El plazo transcurrido entre la realización y la comparación debe ser lo más corto posible, para evitar la repetición de errores por medio de una rápida acción correctiva.
- La persona/s encargada/s del control debe/n ser distintas del/de las que ha establecido las previsiones de cobranzas y de pagos.

3.5.1.7 MODELO DE PRESUPUESTO FINANCIERO.

Presupuesto Financiero	
Operaciones de explotación: <u>Cobranzas por:</u> <i>Ventas pendientes de cobro al final del ejercicio actual.</i> <i>Ventas presupuestadas para el próximo período.</i> <i>Prestación de servicios post –ventas presupuestados para el próximo período.</i> <i>Otros ingresos de explotación presupuestados para el próximo período.</i> <u>Pagos por:</u> <i>Compras pendientes de pago al final del ejercicio actual.</i> <i>Compras presupuestadas para el próximo período.</i> <i>Gastos de personal presupuestados para el próximo período.</i> <i>Gastos indirectos de fabricación presupuestados para el próximo período.</i> <i>Impuestos presupuestados para el próximo período.</i> <i>Otros gastos de explotación presupuestados para el próximo período.</i>	
Saldo financiero de las operaciones de explotación.	
Operaciones extraordinarias: <u>Cobranzas:</u> <i>Aumentos de capital social presupuestados por aportes de socios o emisión de acciones.</i> <i>Ventas presupuestadas de bienes del activo fijo.</i> <u>Pagos:</u> <i>Reducciones del capital social presupuestadas para el próximo período.</i> <i>Presupuesto de financiación de inversiones para el próximo período.</i>	
Saldo financiero de las operaciones extraordinarias.	
Saldo financiero del periodo	
Saldo de Caja y Bancos al comienzo del período.	
Saldo de Caja y Bancos al final del período.	

3.5.2 EL CUADRO DE RESULTADOS PRONOSTICADO

Para estudiar este estado de síntesis vamos a seguir el siguiente esquema:

3.5.2.1 CONCEPTO Y UTILIZACIÓN

Con el Cuadro de Resultados Pronosticado se obtiene la expectativa de beneficios esperados por la empresa en el ejercicio económico a presupuestar.

Como hemos dicho antes, la información que se extrae del Cuadro de Resultados Pronosticado y su concepto coincide con el del Cuadro de Resultados de la Contabilidad Histórica.

La principal diferencia entre ambos documentos reside en el periodo de tiempo al cual se refiere, ya que, mientras que la procedente de la Contabilidad General se refiere al pasado, el pronosticado se refiere al futuro.

Habrà que tener en cuenta que, para poder hacer una comparación entre ambos documentos, es necesario que la estructura de ambos estados financieros coincida y que las partidas que componen cada epígrafe sean homogéneas.

Del Cuadro de Resultados Pronosticado se obtienen:

- Los Resultados de explotación de la Empresa, es decir, los procedentes de la explotación de los negocios desarrollados por la Empresa.
- Los Resultados Financieros.

En cambio, lo que nunca nos va a facilitar es, información sobre los Resultados Extraordinarios, debido, como es lógico, a su difícil previsión.

3.5.2.2 PROCESO DE ELABORACIÓN

Para la elaboración del Cuadro de Resultados Pronosticado, como ya hemos visto, la organización deberá dedicarse a la obtención de los distintos presupuestos parciales, concretamente, los presupuestos que se utilizan son los siguientes: ventas, gastos de comercialización, materias primas, producción, gastos indirectos de fabricación, gastos de estructura y realización a amortizaciones.

Modelo del Cuadro de Resultados Pronosticado (Sistema de Costeo por absorción).

Concepto	Importe	% sobre las ventas
+Presupuesto de ventas		
-Costo de ventas		
Utilidad Bruta Presupuestada		
-Gastos de Comercialización Presupuestados		
-Gastos de Administración Presupuestados		
-Gastos Financieros de explotación Presupuestados		
-Gastos Financieros presupuestados en las inversiones		
Resultado antes de impuestos.		
-Impuesto a las ganancias		
Resultado después de impuestos.		

Recordar que:

Costo de Ventas = Presupuesto de producción terminada del ejercicio + Stock final – Stock inicial

Balance General Pronosticado

3.5.2.3 CONCEPTO Y UTILIZACIÓN

EL Balance General Pronosticado representa la síntesis presupuestaria de los bienes, derechos, obligaciones y del Patrimonio Neto esperado por la empresa al final del periodo presupuestado, permite obtener la misma información que facilita el Balance General, cuando se elabora históricamente en la Contabilidad General.

En el Balance Pronosticado se sintetizan las diversas informaciones obtenidas en la elaboración de los diferentes presupuestos parciales.

La principal diferencia entre el Balance Pronosticado y los otros dos estados de síntesis es que no es necesario elaborarlo para periodos inferiores al ejercicio económico, es decir, para trimestres, semestres, etc., esto se debe a que lo que realmente nos interesa es saber cuál es la situación patrimonial al final del ejercicio, y no tanto cuál es dicha situación para periodos más cortos.

Al igual que el Cuadro de Resultados Pronosticado, el formato del Balance General Pronosticado coincide con el del Balance elaborado para la Contabilidad General, por lo tanto pueden establecerse comparaciones entre ambos documentos, siempre y cuando, sus contenidos sean homogéneos.

3.5.2.4 PROCESO DE ELABORACIÓN

El Balance General Pronosticado puede obtenerse de la síntesis de 5 documentos que componen el Presupuesto y que son:

- *Presupuesto de inversiones.*
- *Presupuesto de compras.*
- *Cuadro de Resultados Pronosticado.*
- *Presupuesto Financiero.*

Además de estos documentos, también es necesario el **Balance General al inicio del ejercicio.**

El saldo de las distintas partidas que componen el Balance General Pronosticado se obtiene de las siguientes formas:

- Extrayendo el saldo directamente de otro documento

Es el caso de las siguientes partidas:

- Caja y Bancos: Del presupuesto de financiero.
- Existencias: Del presupuesto de compras y de la política de stock prevista.
- Pérdidas y Ganancias: Del Cuadro de Resultados Pronosticado

- Obteniendo el saldo final al añadir al saldo inicial procedente del Balance General al inicio del periodo, los aumentos y las disminuciones previstas según los distintos presupuestos parciales.

Es el caso de partidas tales como:

- Bienes de Uso Tangibles
- Bienes Inmateriales
- Amortizaciones Acumuladas
- Deudas a corto y largo plazo
- Capital Social
- Reservas

3.5.2.5 MODELO DEL BALANCE GENERAL PRONOSTICADO

ACTIVO (periodo n)	Al final	Al inicio	PASIVO(periodo n)	Al final	Al inicio
1. Activo Circulante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Caja y Bancos.</i> ▪ <i>Créditos de corto plazo.</i> ▪ <i>Existencias.</i> ▪ <i>Inversiones Financieras</i> ▪ <i>Deudas de Accionistas exigibles a la fecha</i> 			1. Deudas a corto plazo.		
2. Deudas de Accionistas no exigibles a la fecha			2. Provisiones para riesgos y gastos.		
3. Activo Fijo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gastos de instalación activados.</i> ▪ <i>Bienes de uso materiales</i> ▪ <i>Bienes inmateriales</i> ▪ <i>Inmovilizados Financieros.</i> ▪ <i>Acciones de empresas controladas.</i> 			3. Ingresos a distribuir en varios ejercicios		
4. Gastos a distribuir en varios ejercicios. (Gastos activados o diferidos)			5. Deudas a largo plazo.		
			6. Fondos Propios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Capital suscrito.</i> ▪ <i>Prima de emisión.</i> ▪ <i>Reservas.</i> ▪ <i>Resultados de ejercicios anteriores.</i> ▪ <i>Resultado Neto pronosticado.</i> ▪ <i>Dividendos anticipados.</i> 		
Total Activo			Total Pasivo		

4 EL CONTROL PRESUPUESTARIO

4.1 INTRODUCCIÓN

El control presupuestario consiste en la comparación de los valores medidos en las variables económico - financieras por su actividad real, con los que se evaluaron y determinaron en los correspondientes presupuestos, con motivo de determinar y analizar las causas que puedan haber generado la aparición de estas diferencias.

La característica esencial del control es la comparación, que además de calcular las desviaciones (diferencia entre lo real y lo presupuestado) y su posterior análisis y estudio, permite enjuiciar las decisiones de los responsables de la gestión y determinar si la empresa mantiene un rumbo dentro de los límites establecidos por la dirección, frente a las circunstancias cambiantes tanto del ámbito interno como externo.

4.2 VENTAJAS

Las ventajas del desarrollo e implementación del sistema de control presupuestario, se sintetizan a continuación:

- Permite establecer previsiones razonables, a través del seguimiento.
- Permite realizar un análisis continuo de los acontecimientos para modificar los programas y actualizarlos.
- Supone investigar las causas de las variaciones presupuestarias.
- Es un instrumento de dirección, ya que en cada momento, cada servicio, centro, departamento, puede conocer su situación presupuestaria.
- Se consigue racionalizar el proceso de toma de decisiones y el análisis de los resultados.
- Es un medio de precisar responsabilidades de las personas y los departamentos.

4.3 FASES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

Las distintas fases que comprende el control presupuestario son las siguientes:

- Comparación de los pronósticos con los resultados reales.
- Análisis de las variaciones.
- Corrección de las variaciones.

4.3.1 COMPARACIÓN DE LOS PRONÓSTICOS CON LOS RESULTADOS REALES

En esta fase debe tenerse en cuenta la dificultad de establecer las bases de comparación, es decir, las normas presupuestarias, como por ejemplo:

- Los índices de ventas.
- Los precios de costo estándar
- Los ratios financieros.

Por lo tanto, la fase de comparación de lo presupuestado con lo real está supeditada a cómo se hayan establecido las bases de referencia para el control.

4.3.2 ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES.

De la etapa anterior se obtiene una variación global que deberá ser objeto de un desglose posterior para poder así medir más convenientemente su incidencia.

En el análisis de desviaciones, se deberán atribuir a los diferentes responsables, las desviaciones que le corresponden para que estos puedan determinar las causas que las han propiciado y adoptar así medidas necesarias, atendiendo a su naturaleza, las variaciones que suelen determinar con mayor frecuencia son:

- *Variaciones en volumen de actividad*: suelen aparecer cuando existen diferencias entre las cantidades reales vendidas o producidas, y las previstas, tales desviaciones pueden deberse a causas internas o externas.
- *Variaciones en precios*: tanto en los productos que generan la facturación, como en el costo de los factores, tales desviaciones pueden ser el resultado de causas coyunturales o de eficacia de gestión.
- *Variaciones en rendimiento*: las cuales se pueden descomponer en:
 - **Variación sobre rendimiento en cantidad**
 - **Variación sobre el rendimiento en calidad.**

4.3.3 CORRECCIÓN DE LAS VARIACIONES.

Supone una modificación de las situaciones anómalas que se han puesto de manifiesto a través del cálculo de las variaciones, esta fase puede ir orientada en un doble sentido:

- Por un lado puede implicar una modificación de lo presupuestos fijados a fin de adecuarlas a las nuevas circunstancias.
- Por otra parte, una rectificación, cuando sea procedente, en la línea de actuación de las distintas áreas, a fin de que dicha gestión se mantenga dentro de los límites establecidos como tolerables.

Estas fases constitutivas del proceso de control se inician una vez aprobado el presupuesto para el siguiente ejercicio, en ese momento la empresa y cada uno de sus departamentos desarrollan sus funciones para llegar a los objetivos planificados, dando comienzo al proceso de gestión, realizando los gastos e ingresos representados en las partidas presupuestarias, es entonces el momento donde el control presupuestario facilitará la información para tomar decisiones.

4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN DE CONTROL

El control presupuestario debe tener como objetivo fundamental el suministro de información que permita tomar decisiones de gestión, la empresa demandará de su sistema de control presupuestario información en tres sentidos para:

- Conocer la actuación y los logros.
- Elaborar planes y fijar estándares.
- La toma de decisiones.

Es por ello que la información que servirá de base para estructurar un proceso de control debe tener las siguientes características:

4.4.1 PERTINENCIA

En el sentido que es importante fijar las áreas que se consideran fundamentales y acerca de las que se va a requerir información, de manera que ningún directivo debe recibir información de aquellas cuestiones sobre las que no puede ejercer ningún control, la información que recibe un departamento sólo debe incluir costos en los que se incurran personas de ese departamento, evitando todos aquellos sobre los que no tengan control.

4.4.2 RELEVANCIA

En el sentido de obtener información necesaria para los propósitos de control, deben estudiarse aquellos factores que se consideran fundamentales para el éxito del mecanismo de control.

4.4.3 SENCILLEZ

Que la información suministrada por el control presupuestario resulte sencilla de entender por las personas ajenas a la contabilidad.

4.4.4 OPORTUNIDAD

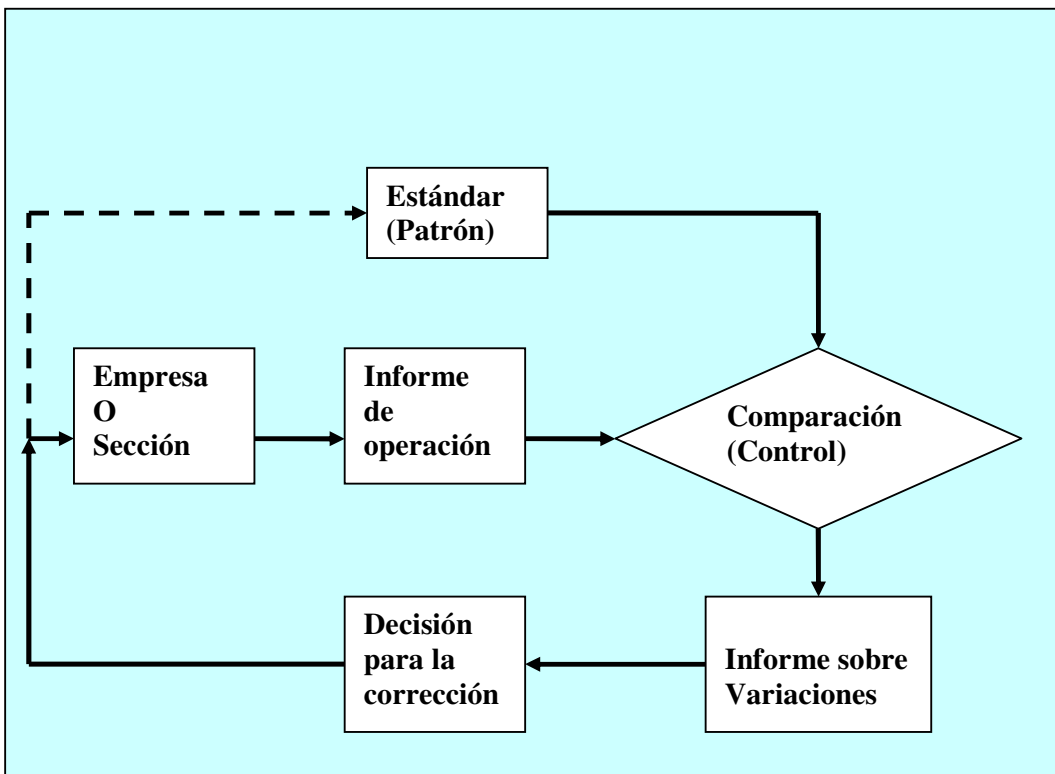
A efectos de control debe presentarse con una frecuencia tal que el tiempo que transcurra entre la obtención de los informes sea lo suficientemente corto como para que la dirección puede actuar en el momento preciso.

4.4.5 NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Es fundamental para el éxito de cualquier sistema de control que se asignen claramente las responsabilidades, para que cada persona sólo sea responsable de aquellas áreas en las cuales puedan ejercer un control efectivo.

4.5 ESQUEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO BÁSICO

Dirección por Excepción



Siempre que se trabaja sobre la base de patrones o estándares el proceso de control sigue el esquema de la gráfica anterior.

Establecido el estándar, este queda como patrón de comparación para confrontar con los hechos reales, la información sobre estos se obtiene de la empresa o sección de la misma, cuya marcha se pretende controlar y de los informes sobre las variaciones que realiza la Dirección de la empresa, la corrección esperada sigue los lineamientos de la dirección de la empresa y se concreta por la gestión de los responsables designados.

Es un caso típico caso de control retroalimentado (feed back) o control natural, es importante aclarar que *solo por excepción* cuando reiteradamente se pone en evidencia la imposibilidad de alcanzar el *estándares*, habrá que tomar la decisión de replantearlos, de allí es que radica la importancia de realizar estudios profundos para establecerlos.

Desde hace bastante tiempo, Taylor establece como principio de Dirección para una elemental economía de esfuerzos, que en la toma de decisiones para corregir estas variaciones, la

Dirección actué solo en caso en que los desvíos sean mayores a un límite establecido como aceptable, esta filosofía de dirección se conoce con el nombre de ***Dirección por excepción***, y por tratarse, en la mayor parte de las veces, de procesos continuos, los desvíos no se producen a saltos bruscos, por lo que se hace necesario fijar los lapsos dentro de los cuales se hace el muestreo, la técnica indica que si son demasiado largos las correcciones llegaran tarde, en cambio si son muy frecuentes muchos de ellos no detectan diferencias generando un derroche innecesario, como regla orientadora que habrá que ajustar seguramente, recomendamos tomar como punto de partida lapsos de aproximadamente la décima parte del evento a controlar.

4.5.1 INFORMES DE OPERACIÓN

Una vez que el responsable del control presupuestario ha comparado las cifras presupuestadas con las reales, con la debida frecuencia, debe informar a quien corresponda acerca de las conclusiones.

Normalmente se hacen dos tipos de informes

4.5.1.1 DE RUTINA

Son aquellos que se producen con cierta periodicidad, en este caso similar a la temporalidad con que se realiza el control, no importa cuales hayan sido las conclusiones del analista del control presupuestario.

Los informes de rutina, por lo tanto, se generan con distinta frecuencia atendiendo a las distintas responsabilidades asignadas a los miembros de la organización elegidos para dirigir, son muy frecuentes en la base de la pirámide que forma habitualmente el organigrama de la empresa, dado que se gestiona con un horizonte temporal de corto plazo, lo cual permite realizar las correcciones a tiempo, en la medida que la gestión involucra el mediano y el largo plazo los informes de rutina se hacen menos frecuentes, respondiendo a la temporalidad mencionada anteriormente.

4.5.1.2 DE EXCEPCIÓN

Se elaboran cuando el estudio de los resultados del control pone de manifiesto desvíos importantes o cuando ocurren situaciones que ponen en riesgo el desarrollo normal de las actividades

Como su nombre lo indica, se elabora en situaciones excepcionales y por lo tanto debe estar dirigido a la máxima autoridad presente en la empresa en ese momento, para que tome las medidas correctivas desde la perspectiva más conveniente para la organización.

En síntesis, cuando no hay variaciones significativas, un informe de excepción no debe producirse, en cambio, un informe de rutina debe realizarse existan o no desvíos, por el mero cumplimiento de los períodos establecidos en la rutina de control.

Contenido de los informes

Con respecto al contenido de los informes pueden ser de dos tipos:

- ***Informes puramente cuantitativos*** en los que quien controla el presupuesto presenta cifras presupuestarias frente a las reales, los desvíos que de ellos surjan, porcentajes y algunos datos complementarios que ilustran mejor sobre la situación descripta.
- ***Informes orientados***, donde no solo se incluyen datos, desvíos y porcentajes, sino comentarios sobre la situación y análisis de las variaciones.

Cuando se emplea el control orientado, el responsable de dicho control emite juicios sobre los desvíos, los justifica en la medida que los considere lógicos o los pone de manifiesto en caso contrario, se evita de esta manera la solicitud de justificación, ya que pueden realizarse directamente o luego de una reunión con cada responsable de gestión, en el primer caso el proceso de control tiene mayor celeridad, mientras que en el segundo tiene mayor calidad ya que

informa con mayor conocimiento de los problemas que se han planteado y que originaron los desvíos.