Nota Técnica:

Planificación a corto plazo

Presupuesto anual

Gonzalo Viloria

Profesor de Contabilidad y Finanzas

Revisión: Julio 2007

ÍNDICE

1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL **3**

2. EL PRESUPUESTO **7**

3. ALGUNOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS **9**

3.1. Presupuesto por programas y por responsabilidad 9

3.2. Presupuesto Base Cero 10

3.3. Presupuesto público 10

4. METODOLOGÍA PRESUPUESTARIA **11**

5. EL PRESUPUESTO MAESTRO **14**

6. PRESUPUESTO DE VENTAS **15**

7. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN **16**

8. PRESUPUESTO DE COMPRAS **18**

9. PRESUPUESTO DE GASTOS COMERCIALES **19**

10. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES **19**

11. PRESUPUESTO DE INVERSIONES **20**

12. SÍNTESIS PRESUPUESTARIA **21**

12.1. Cuenta de Resultados Previsional 21

12.2. Balance Previsional 22

12.3. Presupuesto de Tesorería o de Caja 22

13. PROCESO DE PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO **26**

14. CONTROL PRESUPUESTARIO **28**

15. ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS **31**

BIBLIOGRAFÍA **32**

1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Podemos definir el proceso de planificación de la empresa como el conjunto de actividades a través del cual la empresa, a partir de la definición de su visión y de su misión y de la evaluación de las distintas alternativas estratégicas para alcanzarlas, concreta la estrategia aprobada en objetivos medibles, cuantificables y controlables. Al mismo tiempo en este proceso, y en paralelo con la definición de los objetivos, se identifican y asignan los recursos necesarios para alcanzarlos.

En esta definición de la planificación podemos vislumbrar los siguientes componentes:

a) La determinación de los objetivos corporativos a alcanzar, a partir de la estrategia adoptada.

b) El análisis de alternativas de acción para cumplir los objetivos corporativos.

c) El desglose de los objetivos corporativos por áreas funcionales-comerciales-organizativas-geográficas, según convenga en función del tipo de actividad, del modelo organizativo o del estilo de dirección.

d) La preparación de planes parciales, para cada área o función, especificando objetivos y recursos.

e) La definición de responsabilidades acerca del alcance de los objetivos establecidos.

f) La implementación de un modelo y unos procedimientos de seguimiento y control.

g) La preparación del sistema de información que haga posible el control

El proceso de planificación es, en primer lugar, un **proceso de análisis y reflexión**:

- Análisis y reflexión sobre el **entorno económico**, **sociopolítico, tecnológico**, **comercial** … que, aunque la empresa no puede cambiar, tiene sobre ella un innegable impacto. Pensar sobre las previsiones macroeconómicas, sobre las variables monetarias como el tipo de cambio y el tipo de interés, sobre las condiciones fiscales, sobre las tendencias del mercado y las estrategias de los competidores, sobre los gustos de los consumidores, sobre las necesidades de los clientes es imprescindible para definir con tino la propia estrategia.

- Análisis y reflexión sobre la **propia empresa**, sobre sus fortalezas y debilidades, sobre los factores clave de éxito, sobre las capacidades, competencias y habilidades de su equipo humano, la calidad de sus productos y la fidelidad de sus clientes, sus recursos y posibilidades financieras, su potencial tecnológico.

Este proceso de reflexión es particularmente necesario cuando, como ocurre en estos tiempos, el entorno experimenta cambios constantes en todos los campos –la regulación, la tecnología, la cultura, los negocios, las finanzas- y debe facilitar la definición de la visión y la misión de la empresa y la respuesta a las preguntas fundamentales de la definición estratégica:

- ¿Cómo vamos a crear valor para nuestros accionistas?
- ¿Cómo vamos a mejorar nuestra posición competitiva?
- ¿Cuál va a ser nuestra estrategia de crecimiento?

En segundo lugar, el proceso de planificación es un **proceso de elección**:

- Elección entre las distintas **opciones estratégicas** posibles
- Elección de los **objetivos** que permitan alcanzar las estrategias propuestas
- Elección entre las diversas posibilidades y combinaciones de **recursos**
- Elección de **políticas de crecimiento**
- Elección de **estrategias financieras** para financiar el crecimiento

Un aspecto importante a destacar en este proceso es la necesidad de trabajar de forma coordinada, ya que solo de esta forma es posible alcanzar los objetivos corporativos. Hay que tener en cuenta que las actividades de la empresa se concatenan en una secuencia de procesos, en forma de cadena de valor, lo que implica que alcanzar los objetivos de un plan concreto está condicionado por los de otros planes parciales. Así, por ejemplo, los objetivos de ventas dependen de los objetivos de producción; los de producción, a su vez, están condicionados por las compras, la mano de obra y las inversiones; los de inversión han de compaginarse con la financiación necesaria… en definitiva, los planes parciales han de integrarse en un plan general, que, en el campo

financiero, se resume en la Cuenta de Resultados Provisional, el Balance Provisional y el Presupuesto de Tesorería.

Desde el punto de vista temporal, es decir, del horizonte futuro a que se refieren los planes, puede hablarse de dos tipos de planificación:

a) La **planificación a largo plazo**, con un horizonte que hoy se sitúa, según la empresa, entre tres y cinco años.

b) La **planificación a corto plazo**, con un horizonte de un año, y que se materializa, en el campo financiero, en el presupuesto.

Así, la planificación financiera se convierte en una parte integrante, y básica, de la planificación general de la empresa. Podríamos definirla como la parte del proceso de planificación donde los objetivos de negocio – ventas, producción, compras – se materializan en unidades monetarias – inversiones, financiación, ingresos, gastos, cobros y pagos -.

Todo este proceso, en la práctica se plasma en dos documentos fundamentales en cualquier empresa:

c) El **Plan Estratégico**, que contiene los objetivos/recursos a largo plazo. Cubre normalmente un horizonte de entre tres y cinco años, según cuál sea el tipo de actividad de la empresa, tal que sea suficiente para cumplir los objetivos estratégicos. Esos objetivos se suelen desglosar en programas, entendiendo éstos como subconjunto de recursos para alcanzar dichos objetivos. En su formulación e implementación, se suelen seguir las siguientes etapas:

- Definición de la visión y misión corporativas.
- Estudio y evaluación del entorno (actual y futuro).
- Definición de los objetivos corporativos.
- Análisis de la cartera de productos-mercados.
- Definición de las estrategias corporativas y de las estrategias de productos-mercados.
- Organización de la implantación.

- Definición del sistema de control estratégico.

d) El **Presupuesto**, que traduce los objetivos del plan en objetivos operativos para el primer año. De esta forma, el presupuesto constituye el verdadero plan operativo de la empresa, que traduce y concreta la estrategia y las metas a largo plazo en objetivos anuales y mensuales y, por lo mismo, la herramienta que permite el seguimiento cotidiano y continuo de la gestión y la detección de posibles desviaciones de forma casi inmediata. De ahí su importancia y su papel vital como herramienta de gestión.

Otra reflexión importante, de cara a la metodología de la planificación, es la necesidad de que esta sea un proceso continuo y deslizante. Continuo, en el sentido de que requiere una trabaja cotidiano de preparación y seguimiento; y deslizante, que en cada período debe ampliarse un año más al plan aprobado.

En la Figura 1 siguiente se presenta un esquema ilustrativo del proceso descrito:

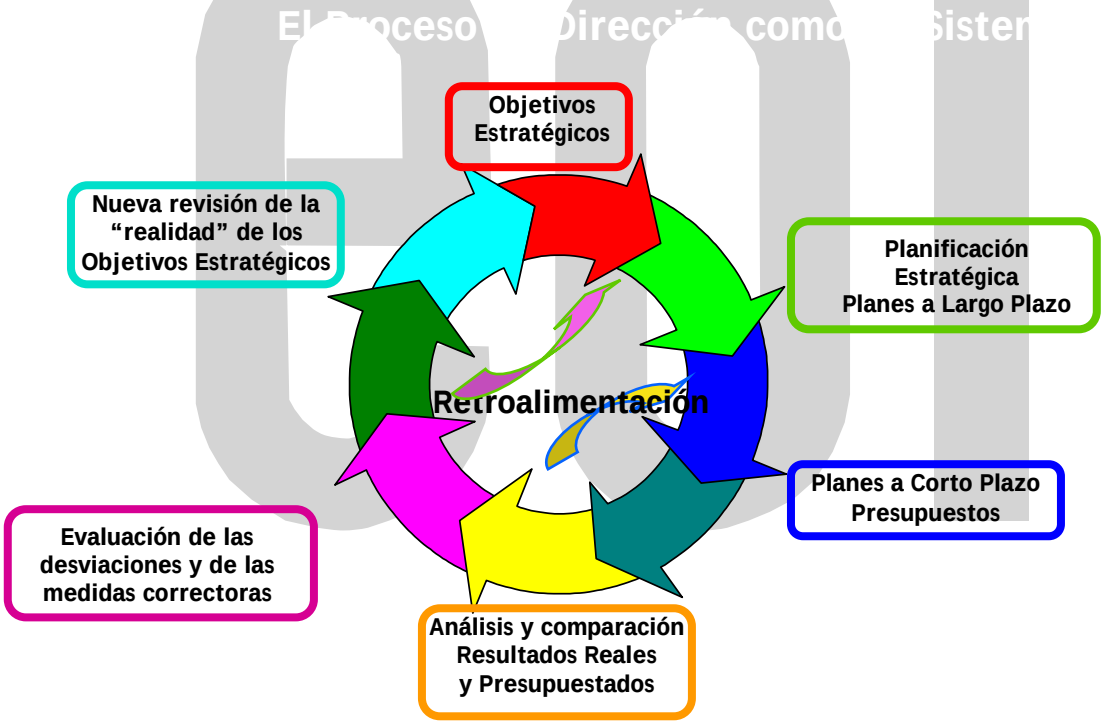


Figura 1

2. EL PRESUPUESTO

El último jalón del proceso de planificación lo constituye, como hemos visto, el **PRESUPUESTO**. Podríamos definirlo, en una primera aproximación, como la versión monetaria de los objetivos de la empresa, en todas sus áreas, para el corto plazo –un año-.

El presupuesto constituye, pues, un esfuerzo en una doble dirección: por un lado, concreta en objetivos y metas a corto plazo los objetivos estratégicos a largo; por otro, evalúa y cuantifica en términos monetarios los medios necesarios para alcanzarlos: trata de compaginar los recursos potenciales de la empresa con sus metas, enumerando cuáles son sus medios para alcanzar los objetivos propuestos.

El presupuesto constituye, hoy en día, una herramienta de gestión imprescindible en la gestión de cualquier empresa, pues supone la implicación de toda la organización en su logro. Según el nivel de la organización en que nos situemos, pueden considerarse los presupuestos por centros de responsabilidad, funcionales y consolidados, dependiendo de la dimensión, de la estructura organizativa y de las condiciones en que se encuentre dicha organización, o, también, del estilo de dirección que la caracterice. Los presupuestos consolidados se obtienen por agregación de los presupuestos funcionales, los cuales a su vez son la agregación de los presupuestos de los centros de responsabilidad.

Cuando el presupuesto se elabora con una metodología adecuada establece con precisión, para todas las actividades y, sobre todo, para todos los responsables:

- **Qué** es lo que se va a hacer en el período (**Objetivo**)
- Quién lo va a hacer (**Responsable**)
- Con qué medios (humanos, materiales y financieros) se cuenta (**Recursos**)

y, de esta forma, constituye, como hemos dicho, el principal instrumento para la planificación operativa de la organización, cubriendo diversos aspectos de la gestión:

- Es un apoyo y complemento de la planificación estratégica en el corto plazo, cooperando a la consecución de los objetivos de carácter general.
- Facilita la coordinación y el trabajo conjunto de las distintas áreas de responsabilidad.

- Constituye una valiosa herramienta de comunicación entre los directivos y mandos, ya que tanto en el proceso de preparación del mismo, como posteriormente a la hora de su control, requiere la colaboración de todos los responsables.
- Facilita la delegación de responsabilidades a lo largo y ancho de la organización, al señalar con precisión y con una cuantificación monetaria los objetivos de cada nivel. Todo el mundo sabe que cumpliendo el presupuesto en la mejor medida posible, está actuando en la dirección correcta.

Por su contenido y por el ámbito de responsabilidad a que se refiere, el presupuesto puede estructurarse en dos niveles:

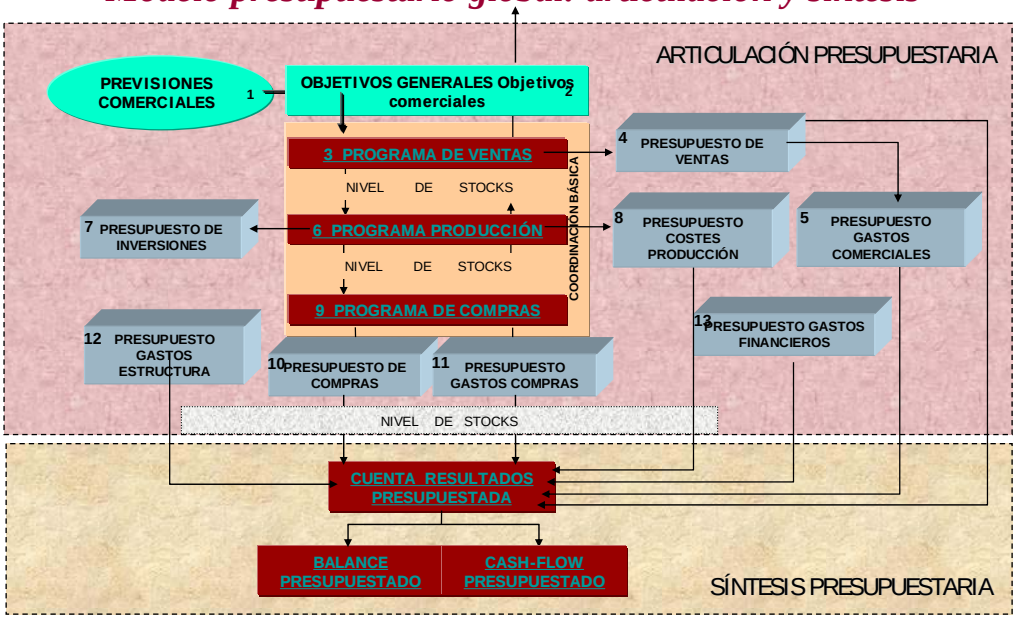
- **Presupuestos parciales**, correspondientes a áreas concretas: Comercial, Producción, Compras, Distribución, Administración, etc. o a variables económico-financieras determinadas: ingresos y gastos, inversiones y financiación, cobros y pagos.

- **Presupuesto general o de síntesis,** constituido por los Estados Financieros Previsionales (**Balance, Cuenta de Resultados y Cuadro de Financiación Previsionales**) y **Presupuesto de Tesorería**. Dependiendo de las circunstancias específicas de la empresa, puede convenir también la preparación de un Presupuesto de Capital (Inversiones y Financiación).

En la Figura 2 se presenta un esquema que ilustra el proceso de preparación de los presupuestos anuales, distinguiendo dos niveles o fases: la elaboración y coordinación de los que hemos llamado presupuestos parciales (nótese el bloque de **COORDINACIÓN BÁSICA** -Ventas-Producción-Compras-, cuyo ajuste es fundamental) que denominamos FASE DE **ARTICULACIÓN PRESUPUESTARIA** y la obtención, por integración de los presupuestos parciales, de los estados que constituyen el **PRESUPUESTO GENERAL** (Estados Financieros Previsionales), que llamamos fase o nivel de **SÍNTESIS PRESUPUESTARIA**.

Figura 2

Modelo presupuestario global: articulación y síntesis



Fuente: A. Fernández Romero. Control Presupuestario.

Figura 2

Una estructura presupuestaria como la descrita constituye una herramienta de gestión indispensable.

3. ALGUNOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS

3.1. Presupuesto por programas y por responsabilidad

Un presupuesto por **programas** expone los planes de la compañía en términos de "programas" principales. Bajo este enfoque, podemos definir **programa** como una combinación determinada de recursos, mano de obra, materiales, instalaciones y capital, que operan en conjunto para cumplir una serie de objetivos comunes dentro de un determinado periodo. Cada programa debe representar actividades y recursos que tengan el mismo propósito y que produzcan los mismos resultados.

Esta clase de presupuesto es útil para el examen de la coordinación entre los distintos programas del negocio. Ayuda a responder a preguntas como: ¿es satisfactorio el margen de beneficio de cada tipo de producto? ¿Podemos gastar tanto dinero en investigación? ¿Hay suficientes fondos disponibles? Etc.

Un **presupuesto de responsabilidad** expone los planes en función de áreas de responsabilidad (por ejemplo, países, zonas geográficas, compañías) y de las personas responsables de llevarlos a cabo. Es necesaria la existencia de un mecanismo de control,

puesto que posteriormente ha de realizarse la comparación de los resultados reales con los previstos.

3.2. Presupuesto base cero

El Presupuesto Base Cero es, básicamente, un enfoque gerencial y puede representar una herramienta clave para la toma de decisiones por parte de los directores generales de las empresas.

Introdujo la novedad de empezar a formular los presupuestos de gastos a partir de cero. Bajo esta perspectiva, cada responsable debe formular detalladamente su presupuesto de gastos a partir de la primera unidad monetaria, justificando razonadamente la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria y estableciendo, siempre que sea posible, su rentabilidad específica.

Consiste en un proceso mediante el cual la administración, al llevar a cabo el desarrollo del presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a cada área de la empresa, de forma que en cada una de ellas se demuestre que el beneficio generado va a ser mayor que el coste incurrido.

Esta técnica parte del supuesto que una determinada actividad puede ser eliminada, aun cuando esté desarrollándose desde mucho tiempo, si no se justifica su beneficio; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sometida al análisis coste-beneficio.

Obliga a justificar cualquier incremento de sus actividades, estableciendo entre ellas un orden de prelación de acuerdo con el beneficio que reporten, y su importancia dentro de la empresa. No suele aplicarse para presupuestar los factores productivos, sino en las áreas de finanzas, control, mantenimiento, control de calidad, I+D, etc.

3.3. Presupuesto público

Cuando hablamos de presupuesto público no nos referimos a una forma concreta de elaborar presupuestos sino a los presupuestos que elabora el sector público (Admón. Local, autonómica y estatal); por tanto, para elaborar estos presupuestos podremos emplear cualquiera de las distintas técnicas presupuestarias.

Las normas jurídicas que regulan la elaboración de los presupuestos son:

-

- En el caso de los *Presupuesto Generales del Estado*, el Texto refundido de la Ley Gral. Presupuestaria y las Órdenes ministeriales elaboradas anualmente por el Ministerio de Economía y Hacienda.
- Los *Presupuestos de las Administraciones Locales*, por la Ley de Haciendas Locales

4. METODOLOGÍA PRESUPUESTARIA

La metodología presupuestaria, a grandes rasgos, puede ser de dos tipos:

a) **Bottom-Up**: la que va de los presupuestos particulares respecto a un concepto (de gasto, de ingreso, etc.) a un presupuesto general y que se recoge de forma agregada en los estados financieros.

b) **Top-Down**: la que parte de la elaboración para toda la organización de los estados financieros futuros para pasar a la posterior asignación de medios a los diferentes presupuestos (ingresos, gastos, actividades, inversiones, etcétera).

Si tenemos en cuenta la forma en que se realizan las previsiones podemos hablar también de dos modelos presupuestarios:

a) El **presupuesto incremental**, que parte de las actividades actuales de la empresa y de los resultados anteriores e incorpora incrementos en base a actividad y precios.

b) El **presupuesto completo**, que analiza desde cero todas las actividades de la empresa y, por lo tanto, todos los conceptos de gasto y de ingresos.

El proceso de elaboración de presupuestos tiene las siguientes ventajas:

- Facilita la asignación de recursos en función de los objetivos comprometidos
- Requiere un estudio profundo de las actividades de la empresa y contribuye, por tanto, a mejorar la información sobre la misma y sus actividades
- Puede ser, bien aplicado, un excelente medio para la motivación y compensación en función del desempeño.
- Contribuye a promover el proceso de comunicación y el trabajo en equipo.

- Facilita la asignación de funciones y delegación de responsabilidades.
- Es una buena herramienta para ajustar la gestión empresarial a la evolución de la economía y del mercado

También se le pueden encontrar algunos inconvenientes o servidumbres:

- Requiere tiempo para su puesta en marcha y afinamiento operativo.
- Necesita una adecuada preparación y formación de las personas.
- En ocasiones, su ajuste y aprobación es más la consecuencia del poder de negociación de los distintos responsables que de un consecuente proceso de integración de objetivos.

Lo más importante del proceso presupuestario no es cumplir estrictamente el presupuesto, sino actuar en el sentido más adecuado en cada circunstancia para lograr los objetivos de la empresa.
En todo presupuesto hay componentes previsionales ya que hay variables no controlables por la gerencia, como por ejemplo la evolución del ciclo económico. En cualquier caso, es necesario prever y analizar la evolución de esas variables a fin de intentar amortiguar sus impactos adversos.

Según el tipo de las actividades de la empresa, o las variables económico-financieras implicadas, podemos hablar de tres clases de presupuestos:

- **El de operaciones o explotación: ingresos y gastos.**
- **El de capital: inversiones y financiación**.
- **El de tesorería: cobros y pagos.**

El **presupuesto de operaciones** recoge las actividades de explotación básicas de la empresa: ventas, producción y compras, comercial y marketing y actividades de apoyo: recursos humanos, sistemas de información, administración y servicios generales.
El **presupuesto de capital** contiene la composición y el importe de las inversiones a realizar en el período presupuestado y los medios de financiación de las mismas.

El **presupuesto de tesorería** prevé, en función de los anteriores, todos los cobros y pagos del período y, como síntesis, la variación de la tesorería prevista.
Teniendo en cuenta las relaciones contables existentes entre ingresos y gastos, inversiones y financiación y cobros y pagos, podemos expresar las mismas según el siguiente esquema:

PRESUPUESTOS OPERATIVOS O DE EXPLOTACIÓN

Presupuesto de ventas

Presupuesto de producción:

- Presupuesto de materias primas
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de costes directos de fabricación

Presupuesto de gastos:

- Administrativos
- Comerciales

+ PRESUPUESTO DE CAPITAL: INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

= PRESUPUESTO GENERAL O PRESUPUESTOS DE SÍNTESIS

Cuenta de resultados presupuestada

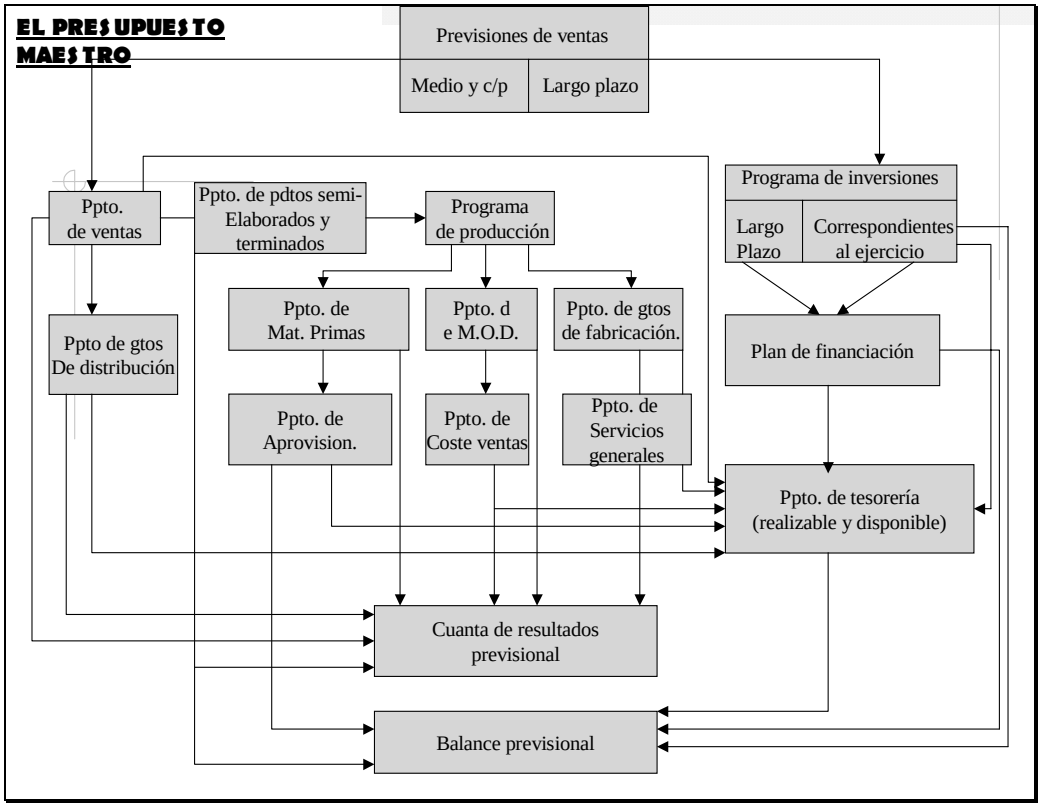
Balance presupuestado

Presupuesto de tesorería

5. EL PRESUPUESTO MAESTRO

Se trata de determinar los objetivos y medios concretos para lograr las metas generales de la empresa. Para ello, se suele comenzar por la variable limitativa de la misma (generalmente las ventas). Su esquema puede ser el siguiente, como se refleja en la Figura 3.

Figura 3



Fuente: Amat, Soldevila y Castello.

El punto de partida del proceso presupuestario es el presupuesto de ventas que sirve de base para otros presupuestos como el de compras y de existencias, el presupuesto de los costes de los departamentos y el presupuesto de coste de ventas. La complejidad de este último varía en función de si se trata de una empresa comercial o industrial. En la

comercial en la que no existe proceso de transformación el coste de ventas dependerá del número de unidades vendidas y del precio de compra unitario, en el caso de una empresa industrial el proceso es más complejo, ya que se debe calcular separadamente los costes directos (materias primas y mano de obra) y los indirectos (costes indirectos de fabricación) en función del volumen de actividad previsto y estimar el coste unitario estándar de producción.

A partir de estos presupuestos y de la estimación de los costes financieros y de los impuestos se calcula el beneficio neto previsional. De esta manera, se obtiene la cuenta de resultados previsional que anticipa el resultado que puede tener la empresa.
Por otro lado, para asegurar la viabilidad financiera es conveniente elaborar el presupuesto de tesorería para saber cuales pueden ser las necesidades financieras.

6. PRESUPUESTO DE VENTAS

Constituye el punto de partida del proceso presupuestario y puede calificarse como el presupuesto más importante, pues condiciona al resto de los presupuestos de la empresa, especialmente a los de producción y compras.
Se prepara tomando como base los resultados del ejercicio anterior y los objetivos de ventas establecidos en el plan estratégico. Obviamente, requiere conocer y analizar de forma completa y minuciosa el mercado, incluso posibles factores no directamente controlables por el área comercial.
Las previsiones deberán ajustarse a la situación del sector (tamaño del mercado, tendencia de las ventas, productos complementarios o sustitutivos, etc.) y a la situación interna de la empresa (fuerza de venta, formación de la misma, política de precios, recursos de publicidad y promoción dedicados, etc.).
El presupuesto de ventas debe desglosarse por áreas geográficas, canales de distribución, líneas de productos, tipos de clientes o por cualquier otra clasificación que permita el control de resultados.
Es conveniente, tanto para afinar lo más posible las previsiones como para facilitar su control posterior, realizar este presupuesto como resultado del producto de cantidades a vender por el precio unitario.

Para la preparación de las cantidades suelen utilizarse tanto métodos cualitativos (estudios de mercado, cuestionarios entre los vendedores…) como métodos cuantitativos (técnicas de investigación de mercados, técnicas estadísticos de estudio de tendencias, métodos de regresión y correlación…).

Para la determinación de los precios de venta, aspecto fundamental del plan de marketing, puede recurrirse al valor de los costes unitarios de producción, tomar como referencia los precios de mercado o el estudio de los precios de la competencia.

7. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Se prepara a partir del presupuesto de ventas y teniendo en cuenta los objetivos y/o expectativas sobre variación de existencias, de forma que asegure la disponibilidad de productos terminados para su venta en el mercado.

Para ello es necesario definir unos objetivos de existencias finales, a fin de evitar el riesgo de roturas de stocks. El cálculo de existencias finales se realiza mediante la siguiente ecuación:

Existencias finales = Existencias iniciales + Coste de Producción del año – Coste de Ventas

El coste de los productos fabricados se obtiene a partir del coste de la producción del período, cuyos principales componentes son:

- **Presupuesto de materiales:** Trata de determinar el consumo de materiales y las compras a realizar de los mismos.
- **Presupuesto de mano de obra directa:** Trata de determinar, a partir de los requerimientos de producción, cuál es el consumo de mano de obra directa aplicada a la fabricación de los productos. Un mal dimensionamiento en la previsión de dicho presupuesto conllevará subactividad (en el caso de que parte de la mano de obra productiva esté ociosa) o no permitirá realizar a la empresa su plan de producción, salvo que la empresa obtenga recursos extraordinarios (turnos, horas extraordinarias, subcontratación, etcétera).

- **Presupuesto de costes generales de fabricación:** Trata de determinar aquellos recursos imputables al proceso productivo de manera indirecta. A efectos de presupuestación y toma de decisiones es necesario diferenciar entre sus componentes fijos y variables.

El coste de producción +/- variación de existencias de productos en curso expresa el coste de los productos fabricados.

El coste de los productos fabricados +/- variación de existencias de productos terminados expresa el coste de la mercancía vendida, como se ha reflejado en la ecuación antes formulada.

El proceso a seguir para su formulación es el siguiente:

a) Establecer las unidades a producir y el plan para su producción, teniendo en cuenta aspectos tales como el pleno empleo de los medios de producción, el plazo de respuesta a los clientes y la reducción del coste. Para ello es preciso conocer los datos relativos a los períodos medios de almacenamiento, producción y venta; es decir, el período de maduración de la empresa.

b) Asignar los medios para cumplir el plan de producción. Puede verse un ejemplo de los mismos en el cuadro siguiente (D. Nevado Peña):

Medios	Servicio interesado	Decisión derivada de la previsión	Decisión derivada del control
Materias primas	Taller o sección	Objetivo de consumo de materiales	Luchar contra el despilfarro, rechazos, etc.
	Servicio de aprovisionamiento	Programa de compras y almacenamiento	Modificaciones eventuales del programa
Mano de obra directa	Taller o sección	Objetivo de rendimiento	Mantenimiento o mejora del rendimiento
	Servicio de personal	Programa de mano de obra: contratación, formación, readaptación, etc	Modificaciones eventuales al programa
Gastos de taller	Taller o sección	Objetivos de gastos en función de la actividad. Prima al interés	Información del responsable Información de los ejecutantes.
	Dirección técnica Dirección de fabricación	Programa de empleo en relación con la actividad comercial	Necesidad de buscar nuevos campos en caso de subempleo

Fuente: D. Nevado Peña. Apuntes TICAL. EOI.

c) Evaluar el presupuesto en términos de eficiencia económica, analizando la productividad y rendimiento de los factores productivos empleados.

8. PRESUPUESTO DE COMPRAS

En base al presupuesto de producción, es preciso preparar el presupuesto de compras, teniendo en cuenta, además, la variación de stocks deseada en el ejercicio.
Tal como hemos visto al hablar del presupuesto de ventas, el presupuesto de compras debe realizarse en unidades físicas (cantidades a comprar) como en unidades monetarias (precios unitarios).

Algunos aspectos importantes a tener en cuenta para gestionar este presupuesto son los siguientes:

a) Delimitar las funciones de aprovisionamiento:

- Almacenamiento
- Compras

b) Identificar los costes de almacenamiento y de compra para tratar de optimizarlos en la medida de lo posible, teniendo en cuenta que:

- Los costes de compra dependen del presupuesto de compras: número de pedidos.
- Los costes de almacenamiento dependen del presupuesto de almacén: stock medio

c) Deben establecerse supuestos de carencia (ritmos de consumo) según el tipo de empresa:

- Ritmos de consumo regulares: lote óptimo.
- Ritmos de consumo irregulares.

9. PRESUPUESTO DE GASTOS COMERCIALES

El presupuesto de gastos comerciales está relacionado con las ventas a conseguir, y presenta los medios de acción comercial a utilizar: precios, descuentos, recursos publicitarios, etc. La naturaleza de estos gastos es, en gran medida, discrecional. Es ésta un área que, en general, se considera adecuada para la utilización de la técnica presupuestaria conocida como Presupuesto Base Cero, en la que se revisan, para cada ejercicio presupuestario, las actividades necesarios para la consecución de los objetivos fijados y en la que el responsable del área debe justificar todas las solicitudes de fondos, demostrando que los gastos en los que se va a incurrir son necesarios.

10. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES

Comprende departamentos cuyos servicios no son imputables al coste del producto y para los cuales no existe una relación directa entre los recursos consumidos y los resultados obtenidos, haciendo posible la actividad de la empresa pero sin participar directamente en ella por sí mismos. La técnica del Presupuesto en Base Cero es plenamente aplicable en estos casos. Ejemplos serían los departamentos de Administración, Recursos Humanos, la Dirección General, etc.

11. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Normalmente, la empresa, de acuerdo con su estrategia de negocio y sus necesidades operativas, elabora un programa de inversiones para adecuarse a las exigencias futuras de la actividad empresarial.

Una vez definidas las inversiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, debe realizar los planes financieros que garanticen el cumplimiento de los mismos.

Para la elaboración del presupuesto de inversiones, hay que tener en cuenta las siguientes variables:

1 Importe presupuestado.

2 Pago al contado

3 Gasto financiero aplazado

4 Importe aplazado

5 Años aplazados

6 Amortización financiera anual

7 Meses amortización técnica

8 Amortización técnica anual

PRESUPUESTO DE INVERSIONES								
ELEMENTOS DE ACTIVO FIJO	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ACTIVO FIJO 1.1. Maquinaria 1.2. Elementos transporte 1.3. Otros								

PRESUPUESTO DE INVERSIONES				
ELEMENTOS DE ACTIVO FIJO	Amortización técnica anual	Diferencia. Amortización	Financiación pago al	Financiación diferencia

		financiera y técnica anual	contado	amortización técnica y financiera
1. ACTIVO FIJO 1.1. Maquinaria 1.2. Elementos transporte 1.3. Otros				

12. SÍNTESIS PRESUPUESTARIA

Una vez elaborados cada uno de los presupuestos operativos, y teniendo en cuenta el presupuesto de inversiones y los presupuestos financieros, se realizará la síntesis presupuestaria que comprende las previsiones de cuenta de resultados, balance y de tesorería.

12.1. Cuenta de Resultados Previsional

La cuenta de resultados previsional se realiza proyectando cada una de las partidas que la integran bien en base a estimaciones directas procedentes del presupuesto de caja o balance previsional, bien en base a ratios históricos relacionados usualmente con la cifra de ventas.

A partir de un presupuesto de ventas y de la formulación de un programa de producción pueden estimarse los diversos componentes del coste de fabricación (o coste de las ventas, en terminología contable). En general, la mayoría de estos componentes tienen una relación muy directa y relativamente estable con las ventas. En cualquier caso, una contabilidad de coste bien instrumentada puede proporcionar una información muy exacta.

Los gastos administrativos y generales suelen ser de fácil predicción por su carácter fijo. Los gastos de venta son igualmente fijos o proporcionales a las ventas y, en cualquier caso planeados con anterioridad (una campaña de publicidad, por ejemplo). Los gastos financieros son función de la financiación existente y proyectada por la empresa y su previsión fácil de efectuar en función de las características y condiciones de dicha

financiación. Las amortizaciones del periodo, como se indicó anteriormente, son función de la política de amortizaciones establecidas por la empresa a largo plazo.
Con las estimaciones anteriores se obtiene el beneficio neto antes de impuestos previsto que, tras la deducción del impuesto sobre sociedades proporciona el beneficio neto distribuible, si no existen ingresos y gastos extraordinarios o ajenos a la explotación.
La realización de previsiones financieras sistemáticas, que tengan en cuenta diversas alternativas sobre la evolución futura de la empresa, proporciona una visión completa y útil no solo en cuanto a su liquidez, sino también en cuanto a su rentabilidad probable y su estructura financiera, permitiendo adoptar con tiempo suficiente las medidas necesarias para mejorar su situación y afrontar con éxito circunstancias imprevistas.

12.2. Balance Previsional

El balance previsional proporciona a la empresa una visión mucho más completa de su situación financiera que el presupuesto de caja. Su elaboración se realiza proyectando, cuenta por cuenta, la situación esperada al final del periodo temporal para el que se efectúa el balance. Como se indicó anteriormente, gran parte de la información necesaria para preparar un balance previsional puede ser directamente obtenida del presupuesto de caja. Si se quiere un grado de exactitud inferior muchas partidas del balance previsional pueden estimarse a través de ratios históricos.

12.3. Presupuesto de Tesorería o de Caja

Un presupuesto de caja consiste básicamente en la previsión de los futuros cobros y pagos de la empresa durante un periodo determinado. Este periodo de tiempo puede alcanzar cualquier horizonte temporal, aunque su imbricación con el resto del sistema de planificación aconseje una duración idéntica a la de la planificación a corto (un año), lo que permitirá entroncar la información que contiene con la elaboración de los estados financieros previsionales del mismo periodo.
Sin embargo, la tesorería es una función tan vital para la vida de la empresa que el periodo de un año resulta frecuentemente demasiado largo para seguir con la suficiente precisión la marcha de la liquidez de la empresa y sus variaciones estacionales, por lo que una división en periodos mensuales suele ser lo más habitual. Cuando los flujos de fondo (cobros y pagos) son muy variables, los presupuestos deben cubrir periodos de

tiempo más breves (días, semanas, quincenas, etc...), con el fin de detectar los momentos pico de las necesidades. Igualmente, cuando dichos flujos se suponen relativamente estables, puede ser suficiente la preparación del presupuesto trimestral e incluso por periodo más largo.

Algunas empresas preparan dos documentos separados: uno muy detallado referido a la liquidez inmediata de la empresa que cubre un periodo muy corto (semana, decena, mes), y otro más exacto, que contemple un plazo más extenso (trimestre, cuatrimestre, semestre) y que permite pronosticar con gran antelación la posición aproximada de la tesorería de la empresa, dando tiempo a su dirección a adoptar las medidas necesarias para adaptarse a la evolución previsible de los acontecimientos.

Elaboración del presupuesto de caja

El presupuesto de caja se formaliza en un documento o estado, con formato y estructura adaptados a las características de la empresa, donde se recoge la corriente o flujo de cobros y pagos previstos para el periodo temporal a que se refiera el presupuesto. La disposición de la información suele hacerse de forma que figuren agrupados por separado, por una parte, todos los conceptos de cobro previstos y, por otra, todos los de pago, desglosados ambos por periodos de tiempo hasta abarcar el horizonte temporal deseado.

El saldo inicial es un dato histórico, por ejemplo, el saldo de la cuenta de caja que figura en el balance en la fecha de comienzo del presupuesto de caja. El saldo final de tesorería en cada periodo se obtiene sumando al saldo inicial la diferencia entre los cobros y pagos del periodo. Obviamente, el saldo final de un periodo es el inicial del periodo consecutivo.

Previsión del flujo de cobros

Como se ha indicado anteriormente, el punto crítico de la exactitud del presupuesto de caja suele residir en la estimación de las cuentas futuras. Esta estimación, lógicamente inexistente en la empresa, es decir, no calculada *ad-hoc* para la elaboración del presupuesto de caja, suele estar basada en análisis internos, externos o una mezcla de ambos.

Los pronósticos internos de ventas, calculados por el departamento de ventas de la empresa en base a estimaciones de los vendedores o de los responsables territoriales y/o

de cada producto, pueden en ocasiones ser un poco miopes, al ignorar o minusvalorar las grandes tendencias de la economía o del sector de actividad. Por este motivo, muchas empresas, sobre todas las más grandes situadas en mercados competitivos, efectúan también pronósticos de ventas basados en datos externos, como la evolución previsible de la economía, las tendencias de la política económica, la perspectiva de los mercados internacionales, etc... Para este análisis pueden utilizarse técnicas sofisticadas como la correlación entre algunas variables macroeconómicas y el volumen de ventas de la empresa. En base a estas predicciones deben estimarse las cuotas de mercado y la receptividad de éste a nuevos productos o distintos precios. Normalmente, el análisis externo de las ventas es competencia del departamento de estudios, planificación o similar.

Una vez obtenido el presupuesto de ventas, el paso siguiente consiste en estimar los ingresos en caja, cobros o entradas de dinero en efectivo que se producirán. Cuando las ventas se realizan al contado su producto se recibe en el momento; pero cuando son a crédito existe una cierta demora entre la venta y el cobro. Demora que depende de las políticas de crédito y cobro de la empresa, además del tipo de cliente y de las condiciones convenidas.

Además a través del cobro de las ventas, la empresa también puede tener otras entradas en caja provenientes de ventas de activos, dividendos de su cartera de valores, intereses de préstamos concedidos a filiales, anticipos de clientes, etc... Todos ellos deberán figurar en el presupuesto de caja, así como otras posibles entradas derivadas de ampliaciones de capital, emisión de obligaciones, subvenciones recibidas, etc. La mayoría de estas entradas en caja están previamente planificadas, figuran en el plan financiero a largo plazo y por tanto son fácilmente predecibles desde el punto de vista del presupuesto de caja.

Previsión del flujo de pagos

El flujo de pagos está compuesto por la totalidad de las salidas de dinero en efectivo de la empresa durante el periodo de tiempo considerado. Parte de estas salidas están determinadas previamente debido a compromisos ya contraídos (que suelen figurar en el pasivo del balance inicial), como proveedores, créditos a corto, efectos a pagar, etc..., mientras otras salidas deben estimarse en base a previsiones futuras.

Los pagos de la mano de obra directa son fácilmente predecibles. Habitualmente mantienen cierta proporción con el nivel de producción: cuando éste sube, se incrementa la productividad y los pagos por primas y horas extras, aunque éstas suelen representar cantidades pequeñas en relación al total de la nómina.

Otros pagos a realizar son los correspondientes a gastos administrativos, generales y de ventas (publicidad, comisiones, etc...), que suelen ser muy estables y fácilmente pronosticables con antelación; los impuestos, gastos financieros, devolución de préstamos y otros son asimismo predecibles con facilidad, tanto en cuantía como en el momento de pago.

Finalmente, además de los pagos por gastos corrientes deben incluirse también las salidas de caja provenientes de inversiones, dividendos, impuestos sobre sociedades y cualesquiera otras. Las inversiones en elementos de activo suelen planificarse con antelación, figurando en el plan de inversiones como parte del plan financiero a largo; los dividendos suelen ser fijos (un porcentaje sobre el capital o una fracción de los beneficios obtenidos) y pagaderos en fechas determinadas; los impuestos representan un porcentaje fijo del beneficio neto contable, etc.

Los saldos de dinero en efectivo: el presupuesto de caja completo.

Una vez estimadas las entradas y salidas de dinero, convenientemente periodificadas, durante el horizonte temporal considerado, la suma en cada periodo del total de cobro menos la suma, en el mismo periodo, del total de pagos nos dará el saldo neto de tesorería, que si es positivo indicará un superávit (es decir, una entrada neta de dinero en efectivo) y si es negativo un déficit (es decir, una salida neta del dinero en efectivo). Si a este saldo neto se le añade la posición inicial de tesorería se obtendrá la posición final.

Utilidad y limitaciones de los presupuestos de caja.

Los presupuestos de caja son conceptualmente sencillos, aunque su elaboración práctica puede resultar muy complicada al intervenir gran cantidad de elementos, muchos de los cuales hay que estimar. En general su utilidad como instrumento de predicción será tanto mayor cuanto mejor sean las previsiones en las que se basen. Si éstas son muy inciertas, la probabilidad de que los flujos de caja reales se desvíen de los pronosticados será muy elevada y la utilidad del presupuesto de caja resultará mucho menor.

Para reducir esta incertidumbre, o al menos evaluarla, se pueden efectuar diversos presupuestos de caja basados en distintas previsiones. Por ejemplo, puede realizarse un presupuesto optimista basado en estimaciones favorables sobre la evolución de los flujos de cobros y pagos, y otro pesimista basado en una estimación desfavorable sobre la evolución de dichos flujos. Estos presupuestos nos indicarán los límites extremos entre los que se situará, en cada periodo analizado, la posición de la tesorería, permitiendo a la empresa planificar la obtención o inversión de los recursos necesarios o excedentarios.

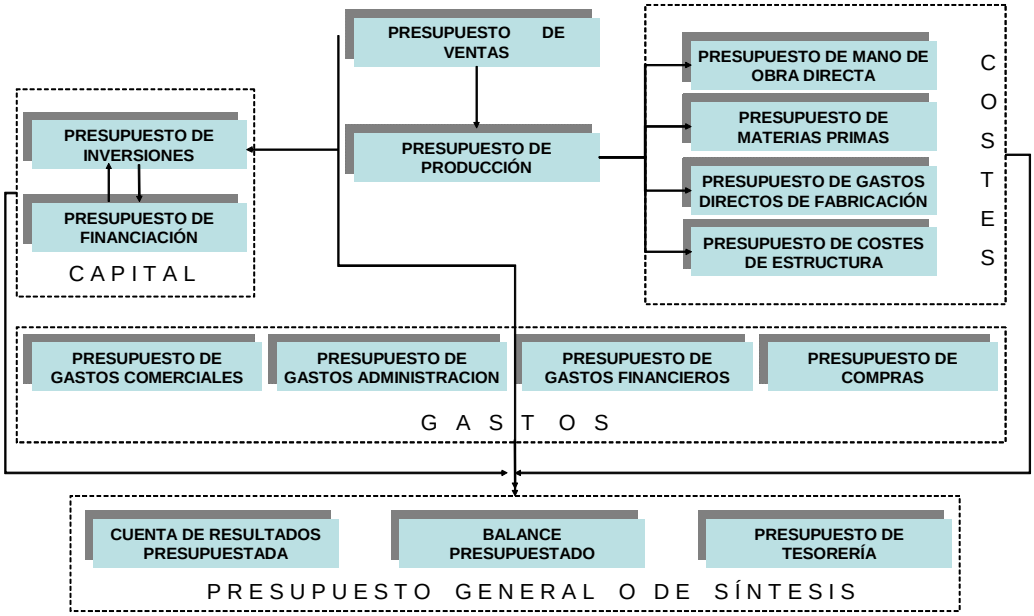
13. PROCESO DE PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

La preparación del presupuesto suele estructura de la forma siguiente:

- *Iniciación del proceso presupuestario, mediante la comunicación de las directrices para el ejercicio y del procedimiento de trabajo a seguir*
- *Preparación de los presupuestos parciales por los responsables correspondientes: ingresos, gastos, inversiones y financiación.*
- *Negociación y ajuste de los presupuestos parciales: coordinación ventas-producción-compras y coordinación inversiones-financiación.*
- *Consolidación, integración y obtención del presupuesto general o de síntesis: Cuenta de Resultados Provisional, Balance Provisional y Presupuesto de Tesorería.*
- *Aprobación del presupuesto*
- *Control periódico del presupuesto*
- *Revisión presupuestaria cuando proceda*

Este proceso se ilustra gráficamente en el esquema de la figura 4:

Proceso de preparación de los presupuestos

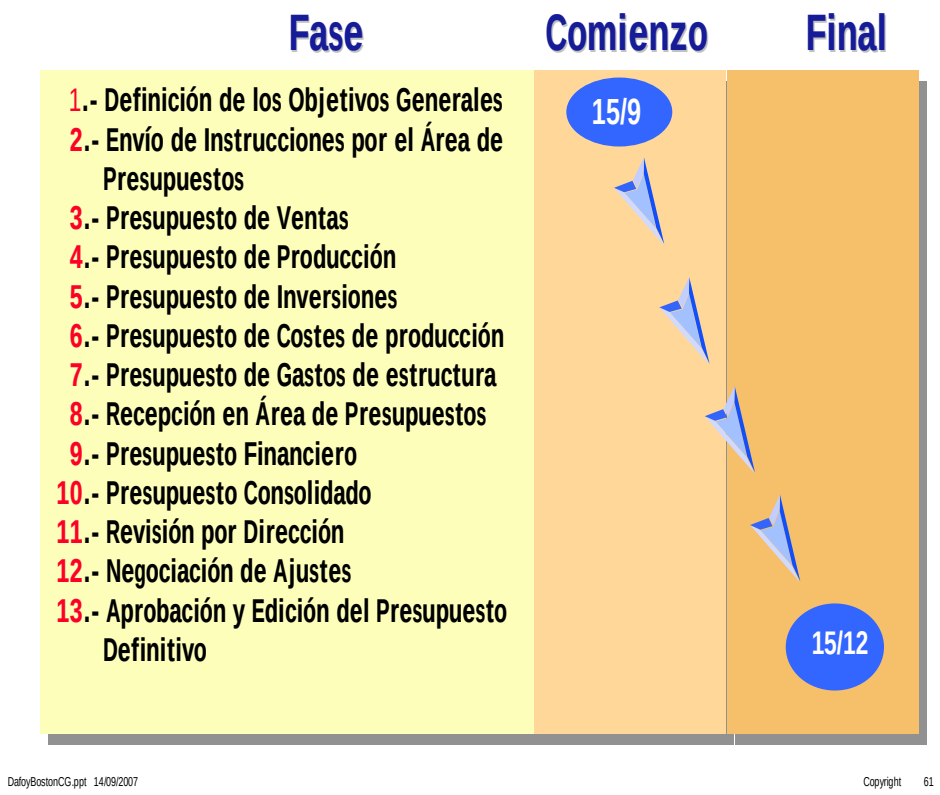


Fuente: Elaboración propia a partir de C Mallo y J. Merlo. "Control de gestión y Control Presupuestario" . Mc Graw Hill.1995

Figura 4

En cuanto al calendario para su preparación, se suele llevar a cabo en el último trimestre del año, de forma que al comenzar el ejercicio, todos los responsables y la empresa en su conjunto cuenten con los presupuestos aprobados como referencia y herramienta importante para su gestión.

En la figura 5 siguiente, se ilustra un posible calendario de este tipo:



Fuente: Apuntes de clase del MBA Postgrado del Profesor D. Carlos García-Cabañas. EOI.

Figura 5

14. CONTROL PRESUPUESTARIO

Bajo el término de control presupuestario se incluyen normalmente dos actividades bien diferenciadas entre sí: la planificación y el control que se confunden a menudo y que son complementarias.

Planificar es tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de las previsiones necesarias para alcanzar esos objetivos (previsiones que normalmente en la empresa toman la forma de presupuestos). El **control**, por otro lado, comprende las acciones llevadas a cabo por las directivas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación.

Una buena planificación es importante, pero sin un control posterior su eficacia se ve enormemente reducida. Por otro lado, el control necesita de unas previsiones establecidas previamente, sin ellas el concepto de control no tiene sentido. De poco sirve controlar la actividad realizada si no está claro qué se pretende conseguir con ella. El funcionamiento del proceso de control y, en particular, del control presupuestario, requiere previamente:

- Determinar objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa.
- Definir de forma clara las responsabilidades de cada persona y departamento. Ello viene facilitado por el diseño de la estructura organizativa. A nivel de resultados, esto puede plasmarse en el diseño de una estructura de control por centros de responsabilidad (en base a indicadores de ingresos, de costes, de beneficios o de inversión).

A partir de estos dos puntos, el diseñar un sistema de control presupuestario supone considerar de forma especial varios aspectos:

- El grado de descentralización del poder de decisión y de las responsabilidades de actuación para los diferentes responsables.
- El grado de participación que se otorga a los diferentes responsables en el proceso de formulación de los subobjetivos.
- El período que debe abarcar el presupuesto: mensual, trimestral, anual, quinquenal, etc.,y la vinculación que debe existir entre el corto y largo plazo. En cuanto al período utilizado para el control, puede ser variable, según las circunstancias. Se podrá tomar semanal, mensual o como resulte más conveniente a los intereses de la empresa. Ello va a depender del personal con que se cuente y con el grado de mecanización contable. Siempre se cuidará de conocer y verificar la exactitud de los datos que se manejen. También se puede optar por hacer controles más frecuentes de la mano de obra y menos de los materiales, por entender que éstos tienen menos posibilidad de variación, por lo menos en cuanto a las cantidades consumidas.

- El sistema de medición que se utilizará: contabilidad financiera o analítica (sistema de costes completos o parciales), presupuestos fijos o flexibles.

- Los criterios de evaluación: rígidos y centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos o, por el contrario, flexibles y considerando indicadores cualitativos.

El sistema de control presupuestario tendrá más posibilidades de éxito si existe descentralización de las decisiones, si hay participación de los diferentes responsables en el proceso de elaboración de la planificación, si hay vinculación del presupuesto con el plan a largo plazo, si se utiliza un sistema de contabilidad analítica con presupuestos flexibles y si los criterios de evaluación son flexibles.

Debe tener en cuenta que **la confección de presupuestos es la primera parte del control presupuestario**, la segunda corresponde a la comparación del presupuesto con la realidad, esto es, el análisis de las desviaciones. Esto contribuye, dentro del sistema de control de gestión de la organización, a la toma de decisiones con la identificación de las medidas correctoras que deben ayudar a alcanzar los objetivos empresariales. Para ello, es necesario realizar un puntual y correcto análisis de los acontecimientos reales que ha vivido la empresa en comparación con los que se habían previsto, y valorar el porqué de las desviaciones ocurridas.

Por último, conceptualmente los estándares y los presupuestos son esencialmente lo mismo. Ambos son costes predeterminados y ambos contribuyen de forma significativa a la planificación y el control de gestión. Pero ahora bien, un **estándar** es una **cantidad unitaria,** mientras que un **presupuesto** es una **cantidad total.** El estándar está relacionado con cada componente del coste individual que conforma el presupuesto total.

15. ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS

A lo largo del ejercicio y con la periodicidad que se determine – generalmente, cada mes – ha de llevarse a cabo de forma sistemática el proceso de control presupuestario, para poder conocer las desviaciones producidas, sus efectos en el conjunto de los resultados del ejercicio y, en su caso, la toma de medidas correctoras.
Este proceso se compone de tres actividades básicas:

a) Medida de las realizaciones. Esta información es proporcionada por el sistema contable de la empresa, siempre que la estructura informativa del presupuesto, es decir, las partidas presupuestarias, y su codificación, se haya realizado con base en el plan de cuentas.

b) **Cálculo de las desviaciones** por diferencia entre previsiones y realizaciones de cada partida presupuestaria. Hoy en día, en que tanto la contabilidad como el sistema presupuestario están soportados en aplicaciones informáticas, esta tarea es llevada a cabo de forma automática.

c) **Toma de decisiones**, según las conclusiones obtenidas en el análisis de desviaciones. Es importante señalar que en este proceso deben tener una participación activa todos los responsables, y las decisiones adoptadas, ser refrendadas por el órgano competencial adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

- C Mallo y J. Merlo. “Control de gestión y Control Presupuestario”. Mc Graw Hill.1995

- A. Fernández Romero. “Control presupuestario”.