

Nota Técnica:

Planificación a corto plazo

Presupuesto anual

Maite Seco Benedicto

Profesora Titular de Contabilidad y Finanzas

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.	3
2. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO.	5
3. PLAZO Y CALENDARIO	5
4. OBJETIVO Y ÁNIMO DEL PRESUPUESTO EN UN CONTEXTO DE GESTIÓN MODERNO.	6
5. ERRORES FRECUENTES AL HACER UN PRESUPUESTO.	6
6. FASES EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO Y CONTENIDO.	7
7. PRESUPUESTO FIJO Y PRESUPUESTO FLEXIBLE	12
8. ANÁLISIS DE DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS	14

1. Introducción

La planificación es el proceso por el que los órganos directivos de la empresa diseñan de forma dinámica y con retroalimentación el futuro deseable de la misma y seleccionan las formas de hacerlo factible.

La planificación se basa en la toma de decisiones anticipadas que, de forma sistemática y compleja, se orienta a asegurar la mayor probabilidad de consecución de las situaciones futuras que se consideran deseables para la empresa.

El proceso de planificación funciona como un sistema global que afecta a toda la empresa. La planificación suele clasificarse en estratégica y táctica. La primera se centra en los planteamientos más globales y a más largo plazo. La planificación táctica, de alguna manera, va preparando el camino para obtener los objetivos de largo plazo establecidos en la estratégica, por medio del establecimiento de metas más a corto plazo.

Los presupuestos son la expresión cuantitativa de la planificación para, generalmente, un año.

La planificación, la programación y la presupuestación empresarial representan parte del aprendizaje continuo de la empresa y es un proceso dinámico y de permanente mejora.



La empresa marca objetivos de nivel alto o estratégicos, define lo que llamaríamos el plan de negocio a medio y largo plazo y a partir de ahí el proceso de planificación se va reduciendo en alcance para hacerlo factible, siendo el presupuesto anual la expresión de las expectativas para un ejercicio económico completo. Y es un proceso dinámico, con una permanente revisión de lo obtenido a nivel real frente a lo presupuestado, con evaluación de las desviaciones y toma de medidas correctoras.

En definitiva, se entiende por planificación el acto de prever y decidir las acciones que nos pueden llevar hasta un futuro deseado. Partiendo del análisis del entorno y las amenazas y oportunidades que presenta así como del análisis interno de la empresa y de su equipo gestor con sus fortalezas y debilidades, se analiza el futuro posible que la empresa puede obtener.

Los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad de la empresa y de su entorno y de las previsiones sobre las cantidades y precios de los ingresos y gastos de la empresa. El periodo del presupuesto

se realiza normalmente correspondiendo con el año contable, que para la mayoría de las empresas coincide con el año natural. El presupuesto se subdivide posteriormente según las necesidades de administración, en sub-períodos: diarios, semanales, mensuales o trimestrales. Con mayor frecuencia, el presupuesto se desglosa a nivel mensual.

2. Definición de presupuesto

El presupuesto de una empresa puede definirse como la materialización numérica de las previsiones de la empresa a lo largo de un período determinado, normalmente un ejercicio económico, como consecuencia de las operaciones que espera realizar en ese período de tiempo y que se enmarcan en un proceso de planificación a distintos niveles.

Los presupuestos son la parte más tangible y a corto plazo del proceso global de planificación de la empresa, ya que las ideas globales, estrategias, tácticas, acaban por materializarse en variables económicas (y físicas) muy concretas a cumplir cada año por cada uno de los miembros de la organización.

Los presupuestos, tradicionalmente, se han centrado en aspectos financieros como ingresos, gastos y algunas cifras propias de Balance. Pero en los enfoques más recientes se incluyen otros aspectos no físicos y más centrados en la gestión o incluso la calidad. Por ejemplo, números de horas extraordinarias, número de productos defectuosos, cifra de producción por empleado, etc

3. Plazo y calendario

El presupuesto suele hacerse de forma anual pero con desglose mensual, que permita su seguimiento de forma periódica a lo largo del año y recogiendo, de alguna manera, la estacionalidad de la actividad de la empresa.

La confección es anual y el seguimiento mensual, generalmente, analizando las desviaciones mensualmente.

En un presupuesto existen, en esencia 4 pasos a seguir:

- (i) planificación
- (ii) elaboración del presupuesto
- (iii) aprobación del presupuesto
- (iv) control y seguimiento presupuestario

4. Objetivo y ánimo del presupuesto en un contexto de gestión moderno

El presupuesto de una empresa

- Trata de aunar previsiones
- Concreta las ideas
- Coordina e integra los distintos planteamientos de cada área
- Es un vehículo de comunicación entre áreas de la empresa
- Posibilita la delegación de funciones y responsabilidades, en tanto que se puede repartir o desglosar por áreas y centros hasta niveles muy pequeños
- Proporciona criterios para la evaluación del desempeño
- Permite el autodiagnóstico y corrección
- Comunica y coordina
- Puede ser un resorte de motivación

5. Errores frecuentes al hacer un presupuesto

Existen dos métodos básicos para realizar un presupuesto. El primero sería lo que se conoce como presupuesto continuista y el segundo presupuesto base cero.

En el primer caso, la empresa utiliza el presupuesto del año anterior como referencia, realizando su presupuesto como un mero ejercicio de actualización de cifras respecto a los datos. Este planteamiento puede producir que se pierda la visión de las potencialidades de la empresa, que se pierda visión de futuro e incluso que se adopten soluciones desfasadas.

Los presupuestos que se realizan analizando cada año como si fuera un proceso independiente son los llamados presupuesto base cero. Cada año se realiza la estimación como algo independiente partiendo del análisis de todas las variables. Esto puede complicar el proceso de elaboración y encarecerlo.

6. Fases en la elaboración de un presupuesto

El presupuesto integral de la empresa, el que habitualmente conocemos como presupuesto o Master Budget, no es sino la suma de una serie de presupuestos parciales que habitualmente se preparan en las distintas áreas de la empresa.

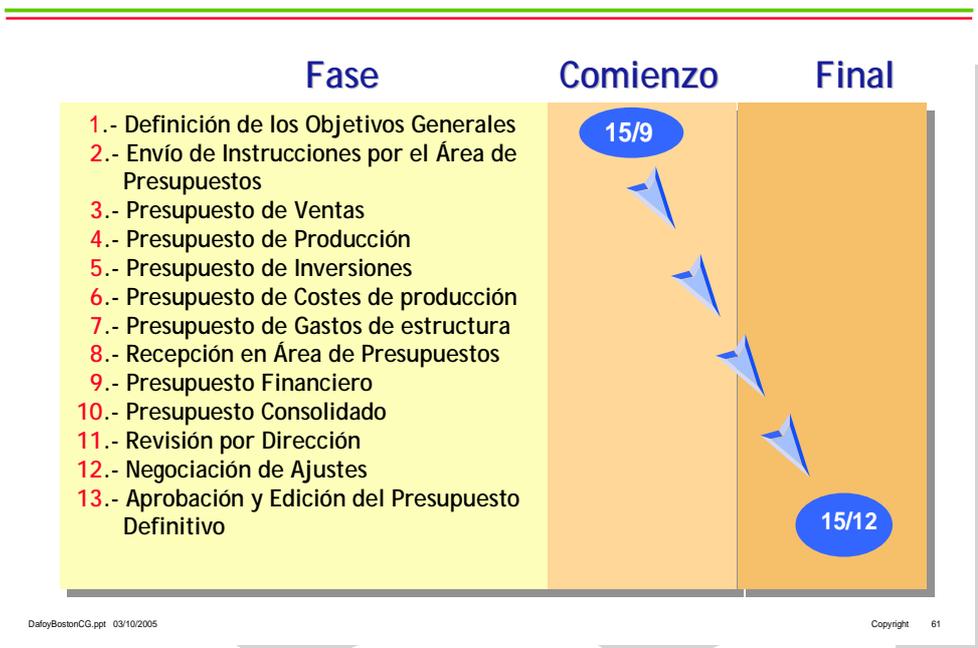
El proceso de elaborarlo lo inicia el área de Control de Gestión de la empresa, que coordina y centraliza el proceso.

Obviamente, tiene que estar muy bien coordinado y centralizado puesto que cada parte del Presupuesto afecta a las demás. Por ejemplo, el presupuesto de ventas afecta al presupuesto de compras y a la mayoría de los gastos.

Podríamos decir que las fases en las que se lleva a cabo su elaboración serían las siguientes, siendo un proceso de aproximadamente 3 meses de duración:

1. Definición por parte de Control de Gestión del procedimiento de elaboración del Presupuesto
2. Distribución a toda la organización de los objetivos generales
3. Envío de instrucciones a cada área de la empresa para la elaboración del presupuesto
4. Presupuesto de Ventas
5. Presupuesto de Producción
6. Presupuesto de Inversiones
7. Presupuesto de Compras
8. Presupuesto de costes y gastos
9. Recepción de los distintos presupuestos en el área de Control de Gestión

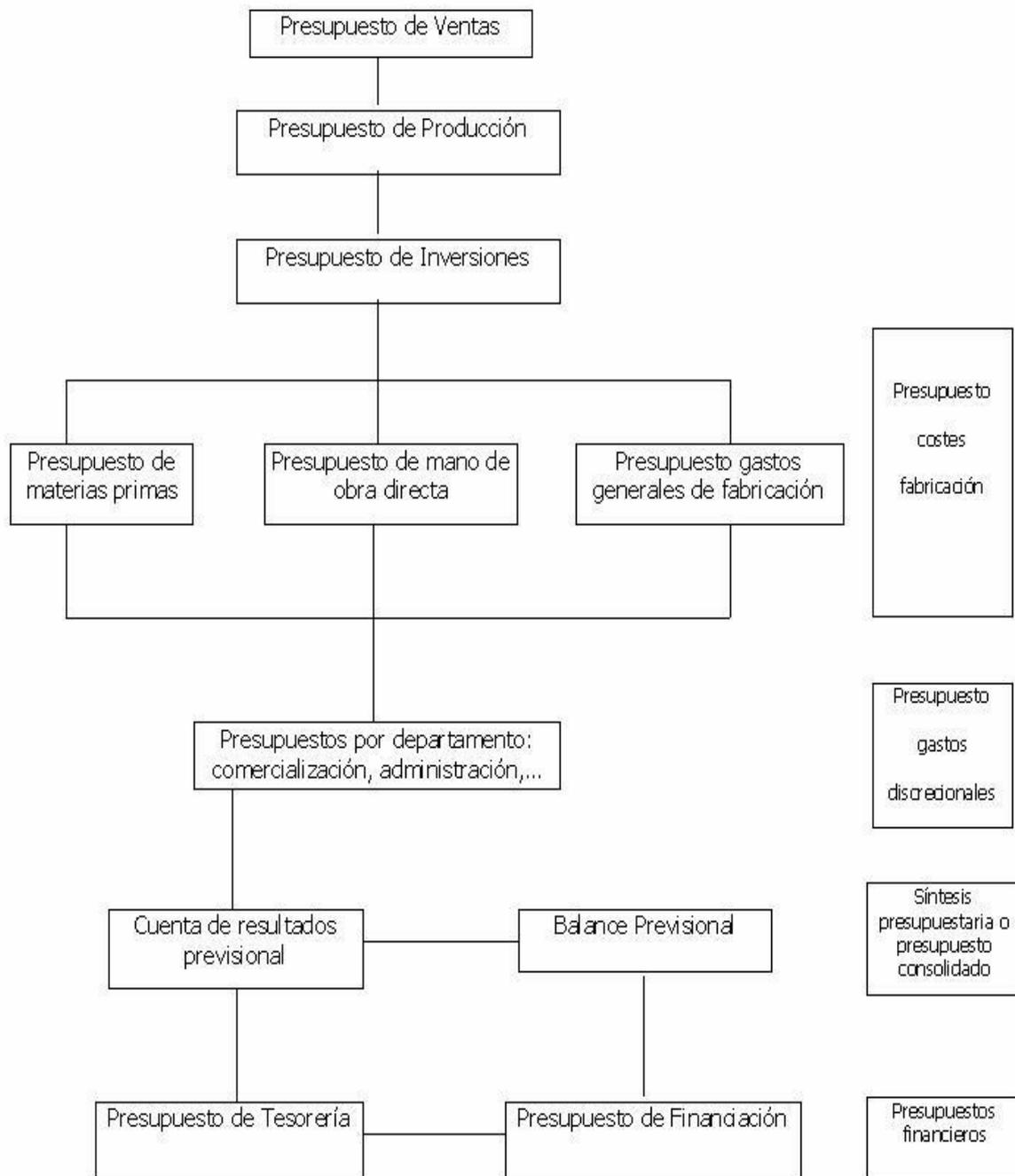
- 10.
11. Presupuesto Financiero
12. Presupuesto consolidado
13. Revisión por la Dirección
14. Negociación y discusión de ajustes
15. Aprobación y edición del presupuesto definitivo



El presupuesto es la suma de una serie de presupuestos que se van haciendo por los departamentos involucrados en cada caso. Todos los departamentos tienen gastos de personal, que será mano de obra directa o gastos de estructura dependiendo de qué tipo de actividad haga cada uno de ellos.

Cada centro presupuestario elabora sus previsiones, bajo la idea global e instrucciones que remite el área de control de gestión.

El presupuesto final es la suma de los presupuestos de área, con el detalle que se recoge en el gráfico siguiente.



Descripción y contenido del presupuesto integral

Como se ha comentado más arriba, en el proceso de elaboración del presupuesto se siguen una serie de etapas ya que las estimaciones y cálculos que se realizan en la organización deben estar interrelacionados a fin de ofrecer un presupuesto consistente.

El presupuesto general o maestro está conformado por presupuestos parciales:

1. Presupuesto de ventas o ingresos: Muestra las proyecciones de ventas (en unidades físicas y monetarias), generalmente desglosadas por meses, identificando los departamentos o áreas de donde proceden así como el tipo de producto. El presupuesto de ventas, frecuentemente, condicionará a los demás presupuestos, tanto el de producción como de gastos.
2. Presupuesto de producción: Indica las unidades físicas que se estima producir en la empresa en el curso del ejercicio siguiente, para hacer frente al presupuesto de ventas definido anteriormente además de cumplir con la política de inventario de producto terminada marcada por la empresa. Como parte del presupuesto de producción, se podrían detallar tres sub-presupuestos que inciden en tipos concretos de gastos como son los de aprovisionamientos de materiales directos, mano de obra directa de fabricación y gastos generales de producción.
 - Presupuesto de materiales directos: En el presupuesto de materiales directos de fabricación se considerarían las cantidades necesarias de materias primas precisas para cumplir con el presupuesto de producción más la posible política de la empresa en relación con el inventario de materias primas.
 - Presupuesto de mano de obra directa de fabricación: En esta parte del presupuesto integral presupuestamos los recursos humanos directos, horas de trabajo directas precisas para cumplir con el presupuesto de producción antes reflejado. El coste total de la mano de obra requerida se obtiene a partir de las horas

- necesarias para producir multiplicado por el precio de coste por hora trabajada que la empresa espera soportar.
- Presupuesto de costes indirectos de fabricación: En esta sección o sub presupuesto se incorporan los costes de producción que no se atribuyen directamente a la mano de obra directa ni a la compra de materias primas, como son los gastos directos de fabricación, supervisión de la fábrica, energía consumida, amortización de elementos productivos, etc

3. Presupuesto de inversión: Incorpora las adquisiciones de elementos de activo fijo que la empresa estima realizar en el curso del siguiente ejercicio y que tendrán importante repercusión en el presupuesto de tesorería. Por otro lado, el presupuesto de inversiones debe garantizar que se puede acometer el presupuesto de ventas, por haber suficiente capacidad productiva.

4. Presupuesto de gastos discrecionales o de estructura: distribución, administración y ventas: Se incluyen aquí todos los gastos de los departamentos de estructura de la empresa no directamente involucrados en la producción, como son los departamentos de ventas, administración, etc

A partir de los presupuestos ya mencionados se elabora lo que conocemos como la síntesis presupuestaria, en que se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance proyectados y los presupuestos financieros que incluyen el presupuesto de tesorería y el presupuesto de financiación.

7. Presupuesto fijo y presupuesto flexible

Un problema potencial con la utilización de un presupuesto fijo con propósito de control es que no se toma en consideración la posibilidad de que la empresa no consiga los objetivos de producción y ventas.

Si el nivel de venta o producción difiere significativamente de lo planificado, la evaluación es difícil con un presupuesto fijo ya que la diferencia en el volumen de ventas real hace que los costes variables reales se deban contemplar en función de las ventas reales obtenidas y no sobre las presupuestadas. Si los costes variables deben moverse en relación con las ventas, si las ventas no han alcanzado o han superado el nivel presupuestado es de suponer que lo mismo ocurrirá con los costes variables, así que se debe ajustar el presupuesto, haciendo lo que se llama un presupuesto flexible, flexibilizando los costes variables.

Analizamos lo anterior en base a un ejemplo, suponiendo una empresa cualquiera ABC, de la que mostramos el cuadro de seguimiento mensual de desviaciones entre presupuesto y real.

	Presupuesto	Real	Desviación
Ventas (nº clientes)	25.000	20.000	-5.000
<u>Costes Variables:</u>			
Materiales Directos	150.000	132.000	18.000
M.O. Directa Básica	360.000	312.000	48.000
Materiales Auxiliares	15.000	13.680	1.320
M.O. Auxiliar	22.500	19.440	3.060
Electricidad	37.500	29.520	7.980
Total Costes Variables	585.000	506.640	78.360
<u>Costes Fijos:</u>			
Supervisión	72.600	73.680	-1.080
Tasas	10.440	10.440	0
Seguros	6.240	6.360	-120
Mantenimiento	5.640	5.340	300
Depreciación	18.360	18.360	0
Total Costes Fijos	113.280	114.180	-900
Total Costes Fabricación	698.280	620.820	77.460

Empresa ABC, Cuadro de análisis de desviaciones presupuesto frente a real, en miles de euros, a cierre de mes. Presupuesto fijo.

Vemos en este ejemplo cómo la empresa ha conseguido 5.000 clientes menos y por tanto la cifra de ventas es inferior a la presupuestada.

Del análisis inicial parece desprenderse que la empresa ha ahorrado y ha gastado por debajo de lo esperado, ya que no se está teniendo en cuenta la menor cifra de ventas que exige que el presupuesto se adapte, que los costes variables se flexibilicen al nivel de ventas realmente conseguidas. Según el cuadro anterior la empresa ha gastado 77.460 unidades monetarias menos de las previstas, pero ha vendido también menos, a 5.000 clientes menos.

Flexibilizamos el presupuesto, identificando cuáles son los costes variables en un entorno con 5.000 clientes menos y obtenemos el cuadro siguiente.

Empresa ABC, Cuadro de análisis de desviaciones presupuesto frente a real, en miles de euros, a cierre de mes. Presupuesto flexible.

	Flexibilizado	Real	Desviación
Ventas (nº clientes)	20.000	20.000	0
<u>Costes Variables:</u>			
Materiales Directos	120.000	132.000	-12.000
Mano de Obra Directa Básica	288.000	312.000	-24.000
Material Auxiliar	12.000	13.680	-1.680
Mano de Obra Auxiliar	18.000	19.440	-1.440
Electricidad	30.000	29.520	480
Sub-Total Costes Variables	468.000	506.640	-38.640
<u>Costes Fijos</u>	113.280	114.180	-900
Total (Fijos más variables)	581.280	620.820	-39.540

Como vemos, ajustando los costes variables a la cifra menor de ventas obtenida, los costes totales no son menores de lo presupuestado sino superiores, luego la empresa está en peores condiciones de lo que parecía desprenderse del análisis de las desviaciones sobre el presupuesto fijo. La empresa ha gastado 39.540 unidades monetarias más de lo que correspondía a ese nivel de ventas.

Para flexibilizar el presupuesto, tomamos el presupuesto de cada elemento de coste variable y valoramos cuál es el coste variable por cliente (o unidad vendida) y después lo multiplicamos por el número de clientes (o unidades) realmente vendidos. Así tenemos la cifra de presupuesto flexibilizado a un número de clientes menor y se compara con el real.

En el presupuesto fijo parecía que la empresa había ahorrado dinero gastando menos, pero observamos al flexibilizar que el menor nivel de ventas debía haber llevado a un menor nivel de costes variables, hasta el punto de que la empresa está gastando por encima de lo presupuestado.

8. Análisis de desviaciones presupuestarias

Al conjunto de acciones relativas al **análisis de las desviaciones** entre los presupuestos y los datos reales lo conocemos como **control presupuestario**.

El análisis de las desviaciones es el proceso por el que se trata de explicar porqué el beneficio real difiere del presupuestado. El objetivo de este análisis, debe ser el tratar de identificar las acciones correctoras de subsanación.

Las desviaciones se expresan en el importe en que repercuten sobre el beneficio. Por ejemplo, si se produce una desviación desfavorable de 10.000 euros, lo que tratamos de explicar es que hay alguna causa que ha hecho que el beneficio real sea 10.000 euros menor que el presupuestado.

Una desviación desfavorable es aquella que produce un beneficio real menor al presupuestado y una desviación favorable será por el contrario aquella que produce un beneficio real mayor. No obstante, no todas las desviaciones favorables serán siempre atribuibles a una gestión mejor sino que puede haber muchas causas que lo justifiquen, como un entorno más favorable (bajada de impuestos, bajada de tipos de interés, etc) y otras como reducción de costes pero debida a la utilización de materiales de menor calidad, etc.

En el análisis de las desviaciones presupuestarias se suelen identificar 4 fases:

1. Localización
2. Cuantificación
3. Causalidad
4. Responsabilización

Es decir, que lo primero es identificar o localizar dónde se ha producido la desviación entre los datos reales y los datos presupuestados. Y no sólo hay que conocer dónde se produce la desviación sino, más importante, se debe localizar rápidamente para que no se pierda eficacia.

Una vez localizada, corresponde cuantificarla correctamente, por diferencia entre la cifra presupuestada y la cifra real obtenida por la empresa.

La tercera fase consiste en averiguar las causas que la producen para poder evitar que se siga produciendo en un futuro, si este es el deseo de la empresa.

Y por último, y dentro del estilo de gerencia habitual en una empresa moderna, hay que identificar la responsabilidad sobre esa diferencia.

El antiguo Plan Contable Español, en su epígrafe dedicado al grupo 9, decía : “ El cálculo de las desviaciones tiene, por tanto, gran interés, pero siempre y cuando quede delimitado el centro de actividad a que las mismas se refieren, esto es, el agente de la producción a quien resultan imputables, porque en otro caso la información que proporcionan no se encontrará conectada al cumplimiento de unos objetivos especificados inicialmente, y, en consecuencia, no se sabrá sobre quien hay que incidir para lograr una mejora en el sistema. ”.

En el análisis de desviaciones tratamos de aislar los factores y estudiar su efecto uno a uno.