Introducción

Gracias a nuestros años de docencia hemos visto que el material del que disponen los alumnos no es el más idóneo por su lenguaje demasiado técnico para jóvenes que se sienten atraídos por el mundo de la economía.

A veces, los licenciados encargados de reflejar sus conocimientos en un libro se olvidan de las personas que tienen delante e intentan demostrar su gran saber utilizando un lenguaje poco habitual a los oídos de los alumnos. Y muy frecuentemente han comentado: "no lo acabo de entender".

Un simple cambio de registro, un ponerse en su lugar, hace que las caras de duda desaparezcan, convirtiendo nuestras humildes lecciones en una comunicación fluida y recíproca.

Lo que hemos intentado con este libro ha sido volver a nuestros años de escuela para hacer accesible la "gestión financiera" a todos los jóvenes que lo tengan entre sus manos. Seguro que habrá algún concepto que se escape a nuestra buena voluntad, pero el esfuerzo ha sido serio y sincero.

Deseamos que sea un manual interesante y ameno, y que sirva de mucho provecho en la vida estudiantil y laboral. Si es realmente así, nuestro esfuerzo habrá valido la pena y esperamos poder compartir vuestros éxitos.

Ra-Ma pone a disposición de los profesores una guía didáctica para el desarrollo del tema que incluye las soluciones a los ejercicios expuestos en el texto. Puede solicitarla a *editorial@ra-ma.com*, acreditándose como docente y siempre que el libro sea utilizado como texto base para impartir las clases.

1 El control presupuestario en la empresa

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ✓ Comprender la importancia del presupuesto en la empresa como herramienta de planificación y gestión.
- ✓ Analizar distintas maneras de confeccionarlo para que ayude a la gestión de la empresa.
- ✓ Análisis de las desviaciones y de las medidas correctoras más adecuadas a aplicar.

1.1 OBJETIVO DEL PRESUPUESTO

La situación de los mercados, con una estructura que va cambiando mucho más rápido de como lo hacía en tiempos pasados y la acelerada evolución de las nuevas tecnologías, obligan a la empresa a adoptar una posición frente a su futuro en la que la experiencia, sin perder todo su valor, no es suficiente para atender los retos que tiene delante y se le presentan cada día.

Es en este entorno en el que el papel de la planificación estratégica como método eficaz para fijar los objetivos y posibilidades futuras de la empresa, toma una especial relevancia.

La planificación estratégica determina:

- Dónde se encuentra actualmente la empresa.
- Dónde debería estar situada en un próximo futuro.
- El camino que se deberá utilizar para llegar a alcanzarlo, con la asignación clara y bien definida de los programas de desarrollo y de seguimiento a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos.
- La formulación de las estrategias de inversión y de sus correspondientes fuentes de financiación, de modo que se obtenga la mejor combinación posible de alternativas de que disponga la empresa en función de los objetivos.
- Lograr, por tanto, la suficiente vinculación entre la planificación a largo y a corto plazo para favorecer que la empresa y que cada una de sus unidades se oriente a lograr los objetivos conjuntos.
- Concreción del plan estratégico a más de un año en un presupuesto mensualizado.

Por tanto, llamaremos "presupuesto" al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, ya sea personal, familiar, de un negocio, una empresa, una oficina o un gobierno, durante un período de tiempo, por lo general en forma anual. Será la concreción numérica de la planificación estratégica.

Es el plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Obviamente, este concepto se aplica a cada uno de los centros de responsabilidad que haya en la organización.

El presupuesto es, por tanto, el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulen a lo largo de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las distintas instituciones establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Para alcanzar estos fines puede ser necesario que se deba incurrir en déficit, o lo que es lo mismo, que los gastos superen a los ingresos, o que, por el contrario, sea posible generar beneficio, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit, en cuyo caso los ingresos superarán a los gastos.

1.2 LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

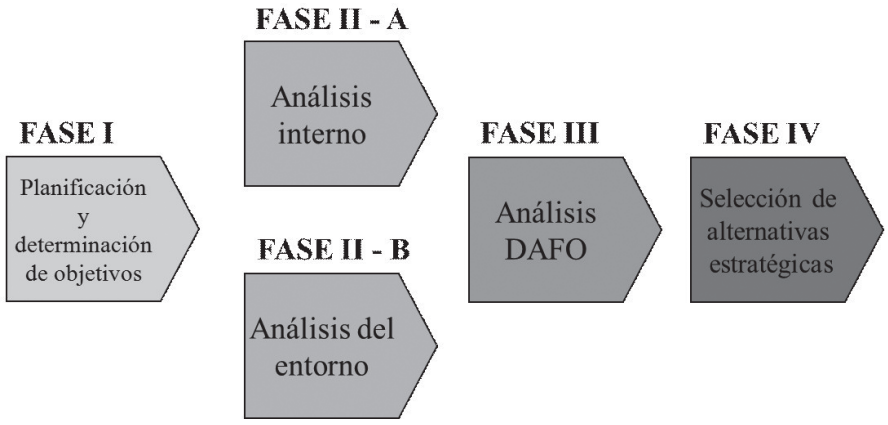
La planificación en la empresa se debe parcelar en distintos niveles de responsabilidad, lo que lleva a una mayor concreción a medida que se van bajando dichos niveles de responsabilidad.

En el siguiente cuadro se puede ver, en función de las distintas responsabilidades, la concreción de cada uno de los objetivos en cuanto a la planificación estratégica, presupuestaria y operativa:

Concepto	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
Finalidad	Establecimiento de objetivos a largo plazo	Establecimiento de objetivos y políticas a corto plazo	Establecimiento de objetivos rutinarios
Horizonte de tiempo	Más de 1 año	De 1 año	Diario / semanal
Nivel de dirección afectado	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos intermedios
Complejidad	Intervienen muchas variables en su elaboración	Complejidad menor	Baja complejidad
Actividad a controlar	Control de los resultados globales	Control de las desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en importes	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, en base a la información del entorno y del mercado.	Interna, con una base eminentemente financiera	Interna, con una base eminentemente técnica

1.2.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El esquema en el que se basa la planificación estratégica es el siguiente:



- En la fase I se deberán establecer los objetivos que se quieren lograr y serán los que se determinarán prioritarios para toda la organización.
- La fase II consta de un doble análisis: uno interno y otro externo. Estos objetivos deberán analizarse siempre en base a las posibilidades de la propia empresa u organización y también en base al mercado y al entorno en el que está situada la empresa.
- La fase III consistirá en un análisis DAFO de las distintas potencialidades, sus puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas.
- La última fase será la selección de las distintas alternativas estratégicas con las que deberá equiparse la empresa para conseguir los objetivos propuestos.

1.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La base para la identificación de las principales líneas estratégicas deberá basarse en las siguientes premisas:

- ✓ Conocimiento de las capacidades internas, actuales y potenciales de la organización.
- ✓ Identificación y selección de aquellos segmentos de mercado de especial interés para la organización y su ámbito geográfico.
- ✓ Estudio de la dimensión óptima o deseable de dichos segmentos de mercado en los ámbitos geográficos seleccionados.
- ✓ Analizar la estructura competitiva del entorno de la empresa, así como la identificación de los factores críticos de éxito y tendencias futuras.
- ✓ Evaluación de la potencialidad de los segmentos analizados y selección de los de mayor atractivo.

1.2.3 ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO

El análisis interno y del entorno de la empresa debe tener en cuenta los siguientes factores:

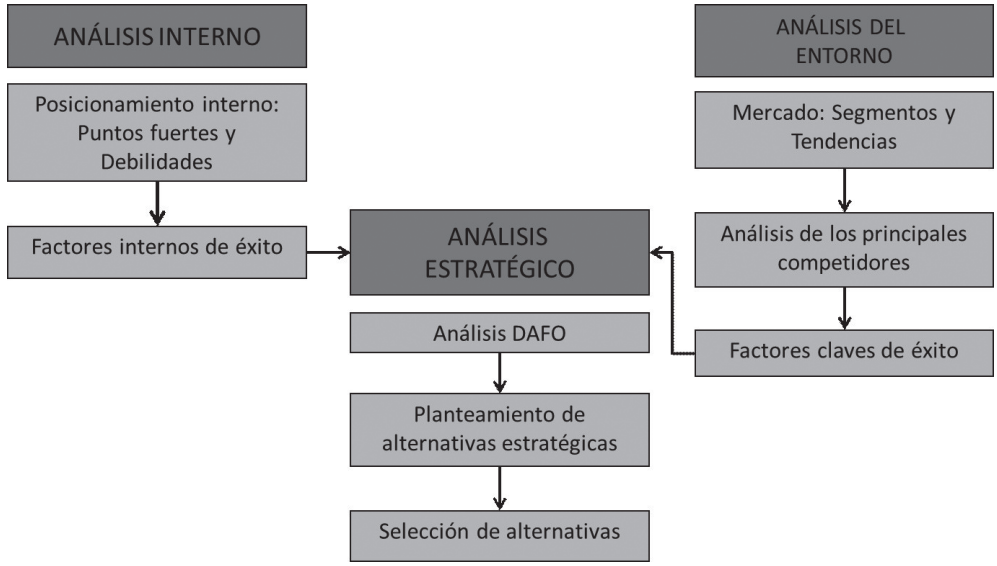
Análisis interno:

- Análisis de los productos de que dispone la empresa o con los que quiere abordar un nuevo mercado, con su correspondiente y necesaria I+D.
- Estrategia comercial a llevar cabo en el mercado seleccionado.
- Planificación financiera, de acuerdo con los objetivos seleccionados.
- Capacidad de producción de la empresa, y las posibilidades de ampliarla o subcontratarla.
- Análisis de los recursos disponibles y aparición de nuevas necesidades.

Análisis del entorno:

- Situación del mercado, actual y del que se quiere abordar.
- Estudio de la competencia.
- Consideración de las distintas variables macroeconómicas del país y de las que influyen en el mercado a abordar.

En el siguiente esquema puede verse cómo el análisis interno y el del entorno desembocan en el análisis estratégico y cómo este se alimenta de ambos con el fin de que la elaboración y selección de las distintas alternativas sean las más adecuadas posibles para la consecución de los objetivos fijados.



1.2.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO consta del análisis de cuatro puntos básicos, que se pueden resumir en el siguiente gráfico:

Los puntos que se deben tener en cuenta al analizar las oportunidades que tiene la empresa a la hora de entrar en un mercado o abordar un nuevo proyecto, serán:

- Crecimiento en el seno del mercado y del propio mercado.
- Desarrollo de la externalización.
- Nuevas tecnologías.
- Barreras para la entrada en dicho mercado.
- Seguridad de la distribución.
- Contratos y tipos.

De la misma manera, las amenazas que se deberán analizar junto con las oportunidades serán:

- Competencia existente.
- Aparición de nuevos competidores.
- Reglamentación.
- Productos de sustitución.
- Monopolios en materias primas.
- Concentración de proveedores.

Los puntos fuertes que tiene la empresa deberán analizarse bajo las siguientes premisas:

- Buena implantación en el territorio.
- Notoriedad e imagen de marca.
- Orientación al cliente.
- Saber hacer y experiencia.
- Capacidad de innovación.
- Calidad de los inmovilizados.
- Estilo de gestión.

De la misma manera, también se deberán analizar los puntos débiles y enumerarlos para su identificación y corrección siempre que sea posible:

- Precios elevados.
- Productos que ya estén al final de su ciclo de vida.
- Mal control de los riesgos.
- Recursos humanos poco cualificados.
- Sistema de información deficiente.
- Equipos de producción obsoletos.

El análisis DAFO se debe realizar sobre todos los aspectos relevantes de la empresa, si bien aquí se ha hecho en uno de los principales: el producto y su mercado, ya que es uno de los esenciales para la supervivencia.

1.3 FUNCIÓN DEL PRESUPUESTO

Si ya se ha visto en el Punto 1.1 que el presupuesto es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una empresa, y en el Punto 1.2 que debe estar de acuerdo con la planificación estratégica de esta y los objetivos fijados en la misma, obviamente la función que este debe tener se podría concretar en los siguientes puntos:

- La principal función de los presupuestos es la de ser el control financiero de la organización.
- Por tanto, su consecuencia primera es la de ser el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Y consecuentemente, el control presupuestario deberá desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Las distintas consecuencias que dimanan de estas funciones podrían enumerarse como sigue, y su importancia en la mayoría de las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas, privadas o gubernamentales, se establecería en los siguientes puntos:

- El presupuesto es importante porque ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y para dirigirlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven de guía durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez se hayan completado los planes y programas.

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planificar de modo que pueda asignarse a los diversos componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicados o superposiciones pueden ser detectadas y tratadas en el momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Por tanto, se puede concluir que el presupuesto es una herramienta para la planificación de las actividades, de una acción o de un conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias. Y que determina de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un período determinado.

1.4 EL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LAS EMPRESAS

El proceso presupuestario refleja de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que esta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientada la gestión de la empresa.

Por todo ello, los pasos que deberán realizarse en la confección del mismo serán los siguientes:

1. Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.
2. Elaboración de planes, programas y presupuestos.
3. Negociación de los presupuestos.
4. Coordinación de los presupuestos.
5. Aprobación de los presupuestos.
6. Seguimiento y actualización de los presupuestos.

1.4.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista y debe aplicarse esta clasificación de una forma flexible de manera que se adapte a la empresa para obtener el máximo resultado de su aplicación.

El mejor presupuesto será siempre el que permita la mejor consecución de los objetivos fijados, teniendo en cuenta que su aplicación puede variar a lo largo de la vida de la empresa.

- Según la flexibilidad:
  - Rígidos, estáticos, fijos o asignados:

    Algunas veces denominado "presupuesto estático", que consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas y que no hay factores externos que las hagan cambiar.

    En el caso de que la situación económica no sea estable, los presupuestos fijos no son los más recomendables, a menos que cubran un período de tiempo relativamente corto. Se utilizan solamente cuando los pronósticos sobre el futuro de la empresa son altamente fiables.

  - Flexibles o variables:

    Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario actual. Son dinámicos y adaptativos, pero sin olvidar que son complicados y costosos.

    Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales, y tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

    El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

    Su característica es que evita la rigidez del presupuesto estático, que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos.

    Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen, entre un mínimo y un máximo, establecido por el nivel máximo de actividad de la empresa.

- Según el período que cubran:

  La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Por tanto, puede haber presupuestos referidos al:

  - Corto plazo:

    Son los que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

  - Largo plazo:

    Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los Estados y grandes empresas.

- Según el campo de aplicabilidad en la empresa:
  - Presupuesto maestro.
  - Presupuestos intermedios.
  - Presupuestos operativos.
  - Presupuestos de inversiones.

1.4.2 LOS PRESUPUESTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

La confección del presupuesto en la empresa se puede dividir en los distintos tipos que se muestran a continuación, que darán cada uno un punto de vista de la actividad de la empresa y de sus necesidades:

- Presupuesto operativo por centros de responsabilidad:
  - Ventas.
  - Producción.
  - Materiales.
  - Mano de obra.
  - Gastos de estructura.
- Presupuesto de tesorería.
- Presupuesto de inversiones.
- Balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

1.4.2.1 Presupuesto operativo por centros de responsabilidad

En este presupuesto se trata de confeccionar la previsión de la cuenta de resultados, con su correspondiente cálculo de ingresos y gastos por cada centro de responsabilidad. Valga decir que no solo se deberán realizar los cálculos de los gastos directos, sino también los derivados de las inversiones. Sería el caso de las amortizaciones de inmovilizado comprado en el propio ejercicio.

Cuando en la empresa se habla de la contabilidad general, todas las personas entienden de lo que se habla, aunque no sean expertos. No tanto ya cuando se habla de la contabilidad analítica. Esta sería la aplicación de la contabilidad en centros de coste dentro de la propia empresa de forma que se pueda conocer la aportación de cada uno de ellos al beneficio general. El presupuesto operativo sería la aplicación de los principios de la contabilidad analítica al presupuesto. En otras palabras, sería realizar la analítica del presupuesto.

La suma de cada uno de estos presupuestos operativos daría el resultado del presupuesto global. La comparación de cada presupuesto operativo y los resultados de la contabilidad analítica mostrarían las desviaciones de cada centro de responsabilidad u operativo, siendo más fácil, por tanto, la aplicación de medidas correctoras.

En el gráfico siguiente se muestra una tabla de seguimiento con los datos reales y los presupuestados de la cuenta de pérdidas y ganancias.

	REAL IMPORTE	%	PRESUP. IMPORTE	%	DESV. Pres./real
Ventas en unidades					
Cifra de ventas					
Coste actividad industrial					
Materiales					
...					
Otros costes actividad ind.					
Costes de la actividad comercial					
Descuentos					
...					
Otros costes act. comercial					
Coste logístico					
Transporte					
Otros costes act. logística					
Margen de actividad					
Gastos de estructura					
...					
Otros gastos de estructura					
Publicidad					
Margen bruto					
Amortizaciones					
Otros gastos					
Resultado contable					

1.4.2.2 Presupuesto de tesorería

Las necesidades de caja no se corresponden con los resultados del ejercicio porque hay una serie de pagos que no tienen su consecuencia en la cuenta de resultados como gastos.

En este grupo entrarían todos los pagos que se hacen de préstamos o cuotas de *leasing*. Dentro de estas cuotas hay una parte que corresponde a los intereses que ciertamente tienen la consideración de gasto, pero no la parte que corresponde al principal. Esta parte, si bien se paga, obviamente, en la contabilidad solo juega en el balance mientras que la parte que corresponde a los intereses juega tanto en el balance como salida de tesorería como en la cuenta de pérdidas y ganancias como gasto financiero.

Por tanto, el presupuesto de tesorería deberá indicar las necesidades de efectivo, independientemente del resultado obtenido. Y es sin duda complementario del presupuesto operativo ya que los ingresos y pagos tendrán una correlación y el decalaje lógico que hay entre el momento del gasto o inversión y el momento del pago, propio de cada empresa o del momento que se produce la facturación y se realiza el cobro.

MES:	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
SALDO INICIAL		**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
COBROS:					
FACTURACIÓN					
CARTERA					
OTROS					
TOTAL COBROS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
PAGOS					
DÍA 15					
DÍA 30					
IMPUESTOS					
GASTOS BANCO					
PRÉSTAMOS					
COMISIONES					
NECESID. CAJA					
ANTICIPOS					
LEASING					
SUELDOS					
SEGUR. SOCIAL					
OTROS					
TOTAL PAGOS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
SALDO PERÍODO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

El período deberá estar en función de las necesidades de la empresa. Por tanto, en función de estas podrá ser semanal, mensual o trimestral.

1.4.2.3 Presupuesto de inversiones

Las inversiones pueden figurar en parte en el presupuesto operativo y en parte en el de tesorería. Pero por el tratamiento que tienen en la contabilidad, deberán presupuestarse independientemente, complementando los dos presupuestos vistos anteriormente. El funcional, por su incidencia en determinados gastos como ya se ha visto, como pueden ser los financieros, de puesta en marcha, etc., y el de tesorería, por pagos que se deban realizar.

Cada centro de responsabilidad deberá presupuestar sus inversiones, justificándolas en función de la parte de ingresos que incrementen o costes que disminuyan.

1.4.2.4 Balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsional

El resultado conjunto deberá desembocar en el balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsional: no debe ser más que el balance y cuentas de resultados que se debería obtener si se cumpliera sin ningún tipo de desviación el presupuesto.

Recoge por tanto, por una parte el presupuesto operativo y por otra el presupuesto de inversiones, dando por tanto la situación del activo y pasivo y por otra el resultado estimado que se piensa obtener.

Sobre las distintas desviaciones de este presupuesto y balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsional, es donde se deben aplicar los esfuerzos y el análisis con las mejores soluciones.

Los principales factores que hay que tener en cuenta para la confección de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional son los siguientes:

PARTIDAS DE LA CUENTA PREVISIONAL DE PyG	HIPÓTESIS DE TRABAJO
Ventas	Evolución de la tasa de inflación
	Evolución de la coyuntura
	Evolución del mercado
	Evolución de la competencia
	Política comercial
	Evolución de los tipos de cambio, en exportaciones
Compras	Política de aprovisionamiento
	Precios de compra de las materias primas
	Fluctuación de cambios, en importaciones
Variación de existencias	Gestión de existencias
	Política comercial
Consumo externo	Politica de gastos generales

	Política de subcontratación
	Política de comunicación
	Política de personal
	Política de contratación
	Evolución de los salarios
Dotación a las amortizaciones	Política de inversiones
	Sistema de amortización aplicado
	Sistemas de financiación de las inversiones
Dotaión de las provisiones	Solvencia de los clientes
	Alzas de precios de las materias primas
	Existencias obsoletas o de categorías inferiores
Costes financieros	Necesidades de fondo de maniobra
	Política de créditos a clientes
	Política de créditos a proveedores
	Gestión de existencias
	Crédito bancario
	Tipos de interés de los préstamos
	Sistemas de financiación de las inversiones
	Sistemas de financiación de las compras

1.5 LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

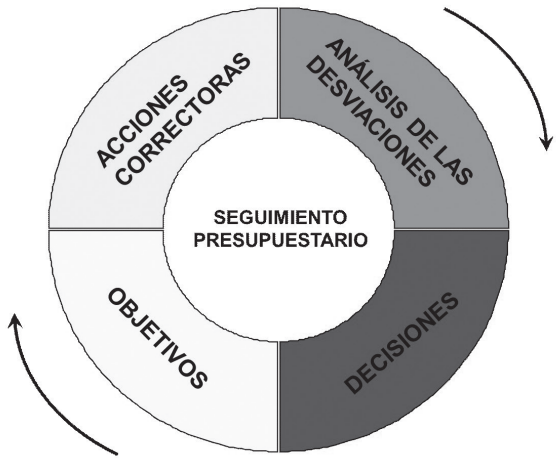
El seguimiento o gestión presupuestaria tiene como vocación esencial la verificación de que los objetivos se hayan cumplido correctamente, y que en el caso de no ser así, se implique a los responsables para que implementen acciones correctoras sobre la marcha.

La división de la empresa en centros de responsabilidad presupuestaria es una operación de gestión que tiene por objeto sectorizar la empresa. La consecución de objetivos particulares contribuirá a alcanzar sin duda el objetivo global.

Cada centro de responsabilidad tiene una contribución específica en el funcionamiento de la empresa. La misión de cada una de ellos, descrita con precisión, determinará el resultado que se ha fijado como objetivo.

La herramienta principal del seguimiento presupuestario, la que permite tanto a los responsables de los centros de responsabilidad presupuestaria como a la dirección seguir mejor el conjunto de indicadores, es el dossier de seguimiento presupuestario.

El proceso de seguimiento presupuestario puede resumirse en el siguiente diagrama:



El dossier presupuestario es el documento que estructura y formaliza la propuesta presupuestaria. Debe ser concebido para responder a las siguientes finalidades:

- Facilitar la toma de decisiones haciendo ganar tiempo de investigación y lectura a los que toman la decisión.
- Saber ver la hipótesis económicas sobre las que se basa el presupuesto.
- Disponer de los datos históricos más significativos de la sociedad.
- Marcar los principales objetivos y orientaciones para el año presupuestado pudiendo ser nuevos productos, proyectos de inversión, etc.

Este dossier debe mostrar, por tanto, los siguientes datos:

- Cifras clave y cuadros de síntesis de la empresa.
- Comentarios sobre las principales hipótesis presupuestarias.
- Evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Análisis de los resultados por los principales centros de negocio.
- Evolución de las ventas por productos.
- Margen de actividad por productos.
- Calendario de los incrementos y/o decrementos de tarifa de los productos.
- Evolución de los precios de compra, así como de los principales costes.
- Evolución de los costes de personal y cantidad de este.
- Evolución de los gastos de estructura.
- Análisis de los gastos de publicidad.

1.5.1 FACTORES CLAVE EN EL ÉXITO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

El éxito en el control presupuestario viene determinado por una serie de factores que se deben de tener en cuenta:

- Apoyo y participación de la dirección de la empresa.
- Objetivos realistas y ligados a la planificación estratégica.
- Máxima participación en su elaboración y seguimiento.
- Utilización de la aplicación informática mejor adaptada a las necesidades de la empresa.
- Fijación y actualización de estándares.
- Información actualizada y puntual sobre la evolución del presupuesto a los distintos responsables.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad al cambio.
- Utilización efectiva del presupuesto por parte de la dirección como base para la toma de decisiones.

1.5.2 RIESGOS A TENER EN CUENTA EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO

También hay una serie de factores de riesgo a tener en cuenta en el control presupuestario que pueden llevar al fracaso del mismo.

- Que se encondan ineficiencias.
- Que se aplique poca flexibilidad.
- Que sea complejo y dificultoso su seguimiento.
- Objetivos poco ambiciosos y conformistas.
- Incoherencia entre los objetivos de la empresa y sus distintos departamentos.
- Desmotivación por la poco o nula participación en su elaboración.
- Excesivo protagonismo del departamento financiero.

1.5.3 ERRORES QUE PUEDEN PRODUCIRSE EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Junto a las claves del éxito y riesgos que pueden producirse en el control presupuestario, existe una serie de errores que se debe tener en cuenta para que estos no se produzcan, ya que llevarían al fracaso del presupuesto. La diferencia entre un presupuesto bien elaborado y uno que no lo está es que el primero podrá ser utilizado como herramienta de control, sirviendo a los fines y objetivos de la empresa, y el segundo, no, pudiendo llevar a pérdidas irreparables.

- Errores en la previsión de ventas.
- Errores en la determinación del coste de ventas.
- Errores en la determinación de los gastos generales.
- Búsqueda de una rentabilidad predeterminada.
- Poca rigurosidad en la periodificación mensual.
- Falta de correcciones en el ejercicio.
- Falta de asociación entre objetivos presupuestarios y personas responsables.
- Bajo grado de descentralización y participación.

- Criterios de medida excesivamente cualitativos y poco cuantitativos
- Falta de coordinación entre centros en cuanto a los resultados contables y los resultados del control presupuestario.
- Abuso de la planificación a corto plazo, olvidando la planificación a largo plazo.

1.6 EL PRESUPUESTO BASE CERO

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles.

El proceso de análisis de cada partida presupuestaria, comenzando con el nivel actual de cada una de ellas, para justificar posteriormente los incrementos y decrementos que puedan requerir los programas del próximo ejercicio, no se realiza frecuentemente de forma concienzuda, sino que es el resultado de la aplicación de un porcentaje que se va ajustando a medida que pasa el tiempo.

Por este motivo, se impulsó el presupuesto base cero, como la técnica que sustenta el principio de que para el próximo período el importe de cada partida es cero. Mientras un enfoque da por válido lo ejecutado con anterioridad, otro afirma que nada existe y todo debe justificarse a partir de cero, analizando la relación costo-beneficio de cada actividad.

El método incremental modifica las partidas del período anterior, mientras que el segundo transfiere a cada período la responsabilidad de su justificación a los titulares de cada área.

La aparición del presupuesto base cero constituyó una reacción a procedimientos fundamentalmente cuantitativos y casi nada cualitativos, que no solo no contribuyen a un análisis crítico de cada partida, sino que por una especie de inercia, generalmente fomentan un aumento en los gastos.

Su aplicación comprende varias etapas, siendo la más relevante la de análisis de las unidades o paquetes de decisión, ya que de esta dependen la mayor parte de los resultados para mejorar la efectividad.

Su confección resulta a menudo ardua porque exige que cada responsable de cada unidad de negocio empiece todos los años de cero, como si su actividad nunca hubiese existido y descubra una nueva forma de trabajo y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio.

En un auténtico presupuesto, las partidas del ejercicio anterior siempre se encuentran sujetas a modificaciones o a su eliminación y deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas en orden a los objetivos marcados a priori. Sin embargo, se debe destacar que el presupuesto común no implica que los gastos de ejercicios anteriores simplemente sean ratificados y a menudo incrementados. Por el contrario, exige competencia para la revisión periódica de todo lo actuado y la evaluación de la gestión y de las actividades de cada responsable para la definición de las partidas que lo componen.

El presupuesto base cero consiste en un proceso mediante el cual la administración de la empresa, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a áreas indirectas de la empresa, de tal manera

que en cada una de esas actividades indirectas demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo en el que se incurre.

No importa que la actividad esté desarrollándose desde mucho tiempo atrás; si no justifica su beneficio, debe eliminarse, según constata el principio que toda actividad debe estar sujeta al análisis costo-beneficio.

La justificación de su empleo se basaría en los siguientes síntomas o criterios:

- Síntomas administrativos:
  - El presupuesto anual se ha convertido en una rutina para todo el personal.
  - No existe una metodología adecuada para que los integrantes de la organización demuestren la bondad o beneficio que traerá para la empresa una nueva actividad.
  - No existen sistemas que permitan a la administración seleccionar aquellas actividades más atractivas y rentables para la empresa.
  - No existen herramientas para evaluar la conducta de los ejecutivos de la organización.
- Síntomas financieros:
  - Baja rentabilidad sobre los recursos puestos en manos de la administración de la empresa.
  - Cambios significativos y no racionales del volumen de ventas, así como de los distintos movimientos que se han realizado.
- Metodología para aplicar el presupuesto base cero:
  - Establecimiento de los supuestos o premisas en las cuales descansará la planificación.
  - Determinación de las unidades o paquetes de decisión.
  - Análisis de las unidades de decisión.
  - Jerarquización de estas unidades de decisión.
  - Elaboración e integración junto con el presupuesto anual.
  - Control administrativo de los resultados.

1.7 ANÁLISIS Y CORRECCIÓN DE LAS DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS

Las desviaciones surgidas del control presupuestario pueden hacer referencia a distintos aspectos. A continuación se analizarán las posibles causas y cálculos de variaciones correspondientes a:

- Cuenta de resultados.
- Previsión de tesorería o flujos de efectivo.
- Balance previsional.

Una vez obtenidas todas las variaciones de un determinado período, deberá decidirse cuál debe ser la primera que tenga que investigarse, utilizando el criterio de control por excepción, siendo analizadas solo aquellas que se interpreten como importantes. Por supuesto, se investigarán tanto las variaciones favorables como las desfavorables, pero siempre que superen ciertos límites prefijados por la empresa.

Las variaciones favorables son consecuencia del aumento de la utilidad operativa real sobre la presupuestada. Para las partidas de ingresos significa que las ventas reales excedieron las presupuestadas y para las partidas de costos significa que los costos reales estuvieron por debajo de los presupuestados.

Por el contrario, las variaciones desfavorables surgen obviamente cuando se disminuye la utilidad operativa real en relación a la presupuestada.

1.7.1 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS VARIACIONES EN EL RESULTADO

Este análisis, de índole económica, surge de la comparación global entre las utilidades reales y las proyectadas en el presupuesto. Determinado este desvío desde el total, es necesario analizar detenidamente los distintos conceptos que lo componen para determinar la incidencia de cada uno de ellos en el resultado.

- Variación en las ventas:

  Esta variación corresponde básicamente a un desvío en el monto de ventas proyectado. El responsable de estas variaciones, cuando las causas son endógenas, es el director comercial o jefe de ventas. Las causas posibles son la variación en el precio y la variación en el volumen. Al comercializarse más de un producto existe un factor adicional, constituido por la mezcla de productos, que no necesariamente fue la misma en la venta real que en la proyectada, conteniendo así las dos variaciones mencionadas anteriormente. Las variaciones en las ventas pueden obedecer también a otras causas que es necesario analizar:
  - Variación en el precio de venta.
  - Variación en el volumen, debida a:
    - Cambios del mercado en su conjunto.
    - Cambios en la participación en el mercado.
    - Variación en la mezcla o en las partes de que se compone.

- Variaciones en los descuentos:

  Estas variaciones pueden estar dadas por cambios en las políticas comerciales o financieras de la empresa, cambios en las condiciones del mercado o por amenaza de competidores de productos iguales o sustitutos, entre otras. Aun cuando los desvíos desfavorables no resulten significativos, es importante revisar el grado de discrecionalidad otorgado al responsable del sector en relación a aquellos clientes más beneficiados con descuentos que exceden los parámetros proyectados.

- Variaciones en los costos de fabricación:

  Las variaciones en los costos de fabricación pueden deberse a muchos factores. A continuación se indica una serie de factores que pueden afectar e incidir en las mismas:
  - Variación en materias primas:
    - Variación en la cantidad.
    - Variación en el precio de adquisición de las materias primas.
    - Variación en la mezcla o componentes.

- Variación en mano de obra directa:
  - Variación en la eficiencia o la productividad de la mano de obra.
  - Variación en la tarifa.
  - Variación en la mezcla de mano de obra utilizada.
- Variación en gastos indirectos:
  - Variación del presupuesto.
  - Variación en la capacidad.
  - Variación en la eficiencia de cargos indirectos variables.

- Variaciones en otros costos variables:

  Se incluyen en este epígrafe el resto de los costos variables. Serían las variaciones ocurridas por cambios en impuestos sobre los ingresos, comisiones sobre ventas, gastos de distribución variables, etc. Las causas de las variaciones de estos conceptos responden a alteraciones en volúmenes, precios, alícuotas, así como también al cambio de las políticas comerciales internas, cambios en la política fiscal, etc.

- Variaciones en otros costos fijos:

  Se incluye aquí el resto de los costos fijos, como los comerciales o los administrativos y surgen de la comparación entre costos presupuestados y costos reales. Las posibles causas de estas variaciones son los cambios en los precios de alquileres de locales del área comercial, modificaciones de gastos de publicidad, variaciones en sueldos administrativos, gastos extraordinarios, etc.

1.7.2 ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LA PREVISIÓN DE TESORERÍA

Este tipo de análisis, de caracter financiero, tiene por finalidad determinar las diferencias positivas o negativas ocurridas por la comparación entre el flujo de fondos proyectado y la ejecución presupuestaria del mismo.

Las causas más notorias de las diferencias que aparecen en los ítems de esta previsión están dadas por los cambios en la eficiencia de los cobros y las alteraciones en los ritmos de pagos previstos.

Del mismo modo, los cambios en los rendimientos de las inversiones y en los resultados operativos pueden provocar diferencia entre el estado proyectado y el real. Es muy importante analizar los desvíos a la luz de las variaciones ocurridas en la previsión de resultados. Una disminución en las ventas en un período determinado puede significar una merma en los recursos financieros que indirectamente puede también afectar la capacidad de pago.

Algunas variables exógenas pueden colateralmente afectar la estructura de caja de la empresa: la situación de estrechez financiera de los clientes, que se ven restringidos en sus posibilidades de pago, o cuestiones más generales como los cambios en el poder adquisitivo de la moneda, el aumento de retenciones impositivas, que frenan las disponibilidades de las empresas para hacer frente a los pagos, las políticas de restricción de créditos, etc.

1.7.3 ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL BALANCE Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIBLES

La explicación de los saldos previstos en el presupuesto y sus desviaciones respecto al real se revela mediante el análisis de cada cuenta. Las disponibilidades y las cuentas de pasivo se analizarán a partir de las variaciones en el presupuesto financiero. Las ocurridas sobre el patrimonio neto mediante los resultados del ejercicio, etc.

Según la índole de la empresa, habrá que analizar unos más que otros, y en función de la actividad y composición de la empresa, pueden presentarse algunos como determinantes a la hora de analizar la supervivencia de la firma.

1.8 CASO PRÁCTICO

La empresa AAA, S.A. no dispone de presupuesto ya que su crecimiento ha sido fulgurante. Ante este reto quiere planificar su futuro para no morir de su propio éxito.

Establezca un crecimiento sostenido del 3 % para cada uno de los tres próximos ejercicios. ¿Si Vd. fuese el responsable de llevar a cabo la confección del presupuesto, qué pasos llevaría cabo para su consecución?

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La situación de los mercados, con una estructura que va cambiando mucho más rápido de como lo hacían en tiempos pasados y la acelerada evolución de las nuevas tecnologías, obliga a la empresa a adoptar una posición frente a su futuro en la que la experiencia, sin perder todo su valor, no es suficiente para atender los retos que tiene delante y se le presentan cada día.

Es en este entorno en el que el papel de la planificación estratégica como método eficaz para fijar los objetivos y posibilidades futuras de la empresa, toma una especial relevancia.

La planificación en la empresa se debe parcelar en distintos niveles de responsabilidad, lo que lleva a una mayor concreción a medida que se van bajando los niveles de dicha responsabilidad.

La principal función de los presupuestos es la de ser el control financiero de la organización. Por tanto, su consecuencia primera es la de ser el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Y consecuentemente, el control presupuestario deberá desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Las desviaciones surgidas del control presupuestario pueden hacer referencia a distintos aspectos. Una vez obtenidas todas las variaciones de un determinado período, deberá decidirse cuál debe ser la primera que tenga que investigarse, utilizando el criterio de control por excepción, siendo analizadas solo aquellas que se interpreten como importantes. Se investigarán tanto las variaciones favorables como las desfavorables, pero siempre que superen ciertos límites prefijados por la empresa. Según la índole de la empresa, habrá que analizar unos más que otros, y en función de la actividad y composición de la empresa, pueden presentarse algunos como determinantes a la hora de analizar la supervivencia de la firma.

EJERCICIOS PROPUESTOS

1. La empresa AAA, S.A. analiza las desviaciones ocurridas en su presupuesto, comparándolo con la cuenta de pérdidas y ganancias, de acuerdo con el siguiente estadillo:

	Resultado real	Presupuesto	Variación
Unidades producidas	5.000	6.000	1.000
Ventas	**625.000,00**	**720.000,00**	**95.000,00**
Costos variables:			
Materias primas	310.800,00	360.000,00	49.200,00
Mano de obra directa	99.000,00	96.000,00	−3.000,00
Gastos ind. fabricación	65.250,00	72.000,00	6.750,00
Total costos variables	**475.050,00**	**528.000,00**	**52.950,00**
Costos fijos	**142.500,00**	**138.000,00**	**−4.500,00**
Resultado operativo	**7.450,00**	**54.000,00**	**46.550,00**

- Para su análisis se deben de tener en cuenta los siguientes datos:

Resultado operativo	7.450,00 euros
Resultado presupuestado	54.000,00 euros
Variación global con presupuesto fijo	46.550,00 euros
Precio de venta real	125,00 euros
Precio de venta presupuestado	120,00 euros
Volumen real	5.000,00 unidades
Volumen presupuestado	6.000,00 unidades
Costo de materias primas	60,00 euros/unidad
Costos mano de obra directa	16,00 euros/unidad
Gastos indirectos de fabricación variables	12,00 euros/unidad
Costos de fabricación fijos presupuestados	138.000,00 euros

- Habrá que presentar a dirección la explicación de la desviación en el presupuesto, habida cuenta de que a pesar de no haber cumplido el objetivo y haber vendido 1.000 unidades menos, se han vendido por encima del precio de venta presupuestado.

TEST DE CONOCIMIENTOS

1 La planificación estratégica determina:
- **a)** Cuántos vendedores se necesitan.
- **b)** Dónde se encuentra la empresa.
- **c)** Las fotocopias que se realizan en la empresa.
- **d)** Ninguna de las anteriores.

2 La planificación presupuestaria es:
- **a)** Es lo mismo que la planificación estratégica.
- **b)** El establecimiento de objetivos y políticas a muy corto plazo.
- **c)** El establecimiento de objetivos y políticas a corto plazo.
- **d)** El establecimiento de objetivos y políticas a largo plazo.

3 Los puntos que analiza el sistema DAFO son:
- **a)** Los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas.
- **b)** El activo y el pasivo del balance.
- **c)** Las ventas realizadas por secciones.
- **d)** Los centros de coste que cuantifica la contabilidad analítica.

4 La principal función de los presupuestos es:
- **a)** Ver la cantidad de agua que se gasta en la empresa.
- **b)** Que el departamento financiero controle al personal.
- **c)** Controlar al departamento financiero.
- **d)** Ser el control financiero de la organización.

5 El control presupuestario:
- **a)** Debe desempeñar tanto roles preventivos como correctivos.
- **b)** Debe desempeñar tanto roles punitivos como correctivos.
- **c)** Debe desempeñar tanto roles correctivos como cohercitivos.
- **d)** Todos los anteriores.