

PRESUPUESTO DE LA EMPRESA



GENERACIÓN Y CONTROL



PRESENTACIÓN N°15

SISTEMA PRESUPUESTARIO

Esperamos que los estudiantes se apropien de los conocimientos asociados a los siguientes objetivos:

1. Dirección. Definición. Distintas fases
2. Estrategia. Definición. Preparación y ejecución
3. Planificación y Organización.
4. Mando y Control.
5. Planificación estratégica.
6. Planificación operativa.
7. Sistema presupuestario.
8. Concepto y generación.
9. Presupuesto operativo, finanzas e inversiones.
10. Dirección por excepción.
11. Control presupuestario.
12. Informes a la Dirección: de rutina y de excepción.

DIRECCIÓN

Dirigir es **guiar la acción** hacia el logro de los objetivos.

Las funciones de dirección están integradas por:

- ❖ La Planificación
- ❖ La Organización
- ❖ El Mando
- ❖ El Control

La Planificación y la Organización constituyen:

La fase de preparación de la estrategia.



El Mando y el Control constituyen:

La fase de ejecución



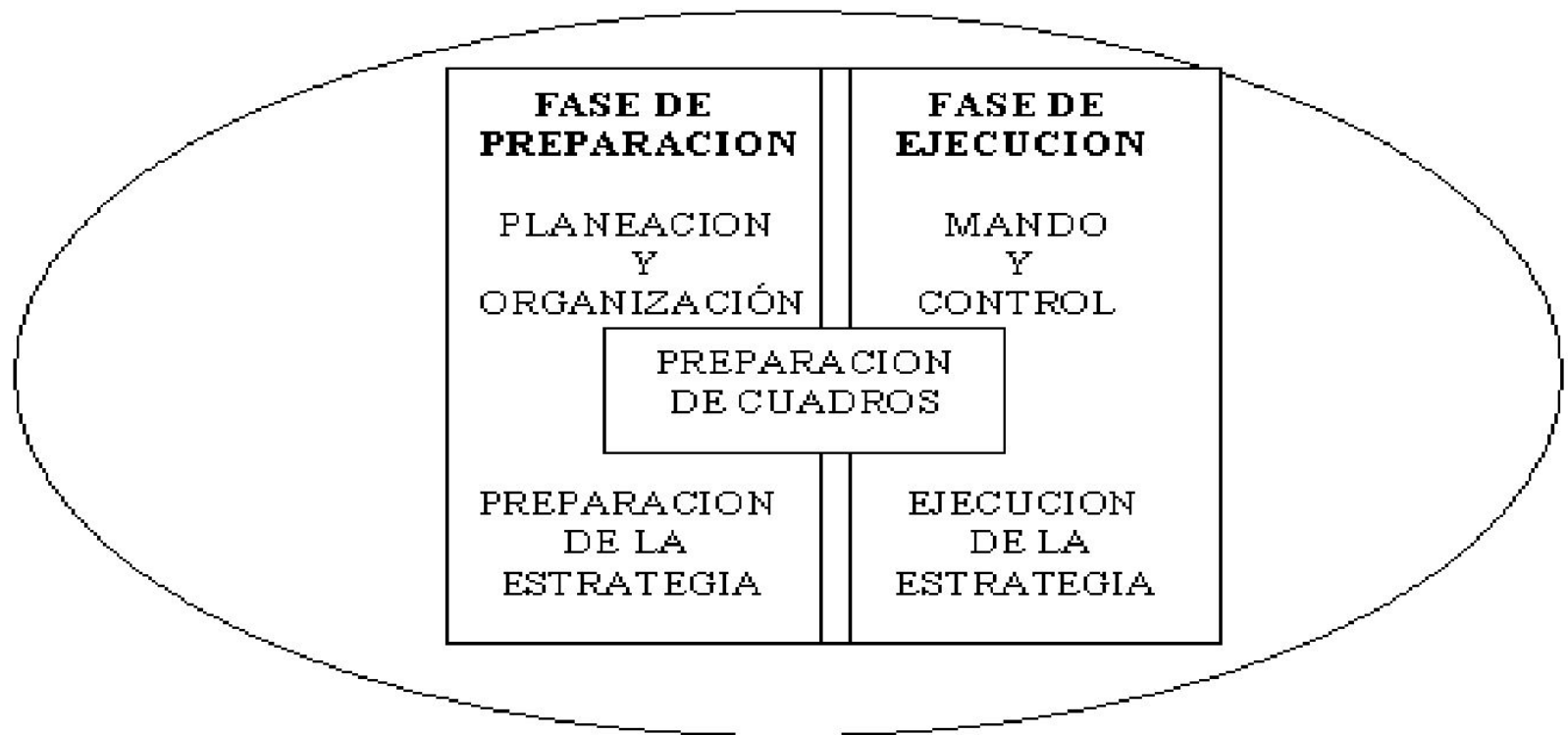
ESTRATEGIA

DEFINICIÓN

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.



PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA



PLANIFICACIÓN

PROCESO DE ELABORACIÓN

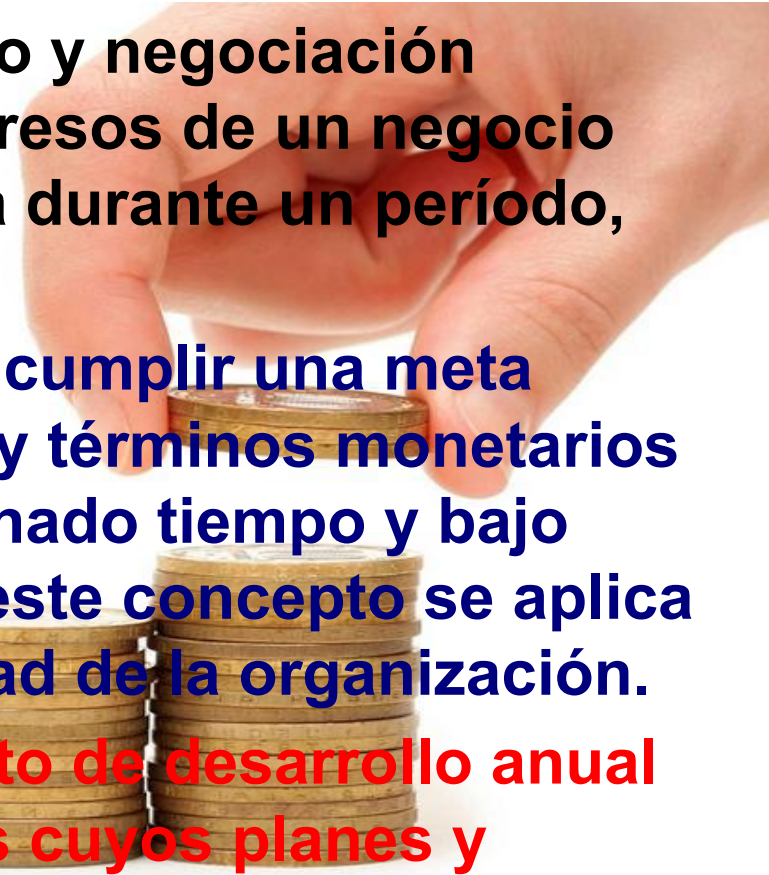
- ❖ **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, supone la fijación de los objetivos y de las acciones a realizar por la empresa a largo plazo y su misión primordial reside en fijar las grandes líneas de actuación para un período que iría de los 3 a los 5 años.
- ❖ **PLANIFICACIÓN OPERACIONAL**, centrándose en el mediano o corto plazo consiste en los planes de acción necesarios para concretar los objetivos intermedios fijados en la planificación estratégica.
- ❖ **SISTEMA PRESUPUESTARIO**, supone la cuantificación y valoración de los objetivos correspondientes al plan de acción del primer año de la planificación operacional



PRESUPUESTO

Definición

- Se llama presupuesto, al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de un negocio que lleva adelante una empresa durante un período, por lo general en forma anual.
- Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos monetarios que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.
- El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan para cumplir con el plan operativo previsto.





SISTEMA PRESUPUESTARIO

DEFINICIÓN

El sistema presupuestario es un conjunto coordinado de estándares o patrones de operación para un período determinado.

Un soporte para la asignación de recursos.

Una herramienta analítica, precisa y oportuna para llevar a cabo un plan operativo.

Una concepción comprensible, que conduce hacia el consenso que respalda el plan operativo diseñado por la dirección.



SISTEMA PRESUPUESTARIO


OBJETIVOS

POSIBILITAR LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

CUANTIFICAR LOS OBJETIVOS FIJADOS EN LA EMPRESA.

MOTIVAR A LOS RESPONSABLES EN RELACIÓN CON LOS PLANES PREDEFINIDOS.

CONTROLAR EL GRADO DE CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LOS PLANES ESTABLECIDOS.



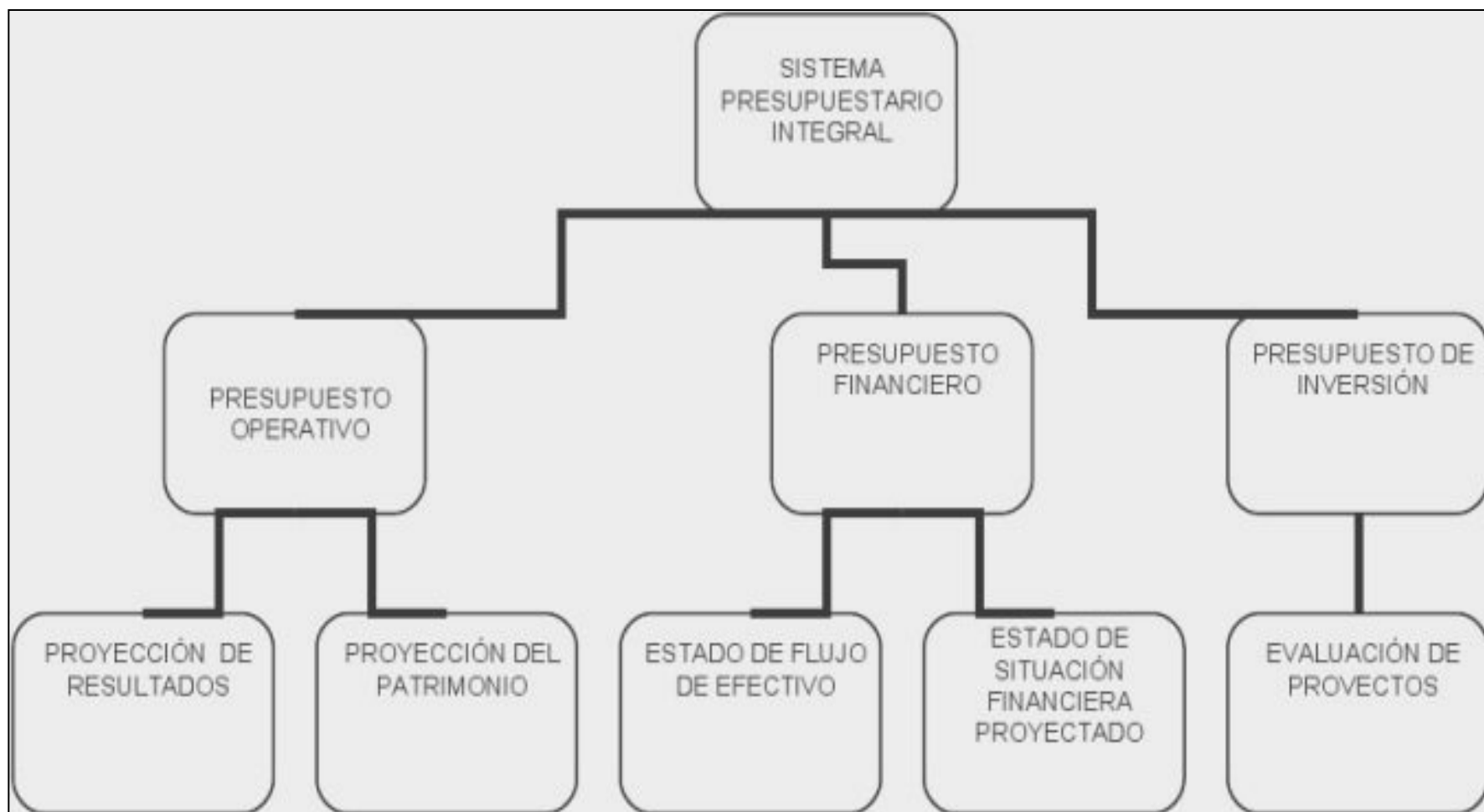
SISTEMA PRESUPUESTARIO

VENTAJAS

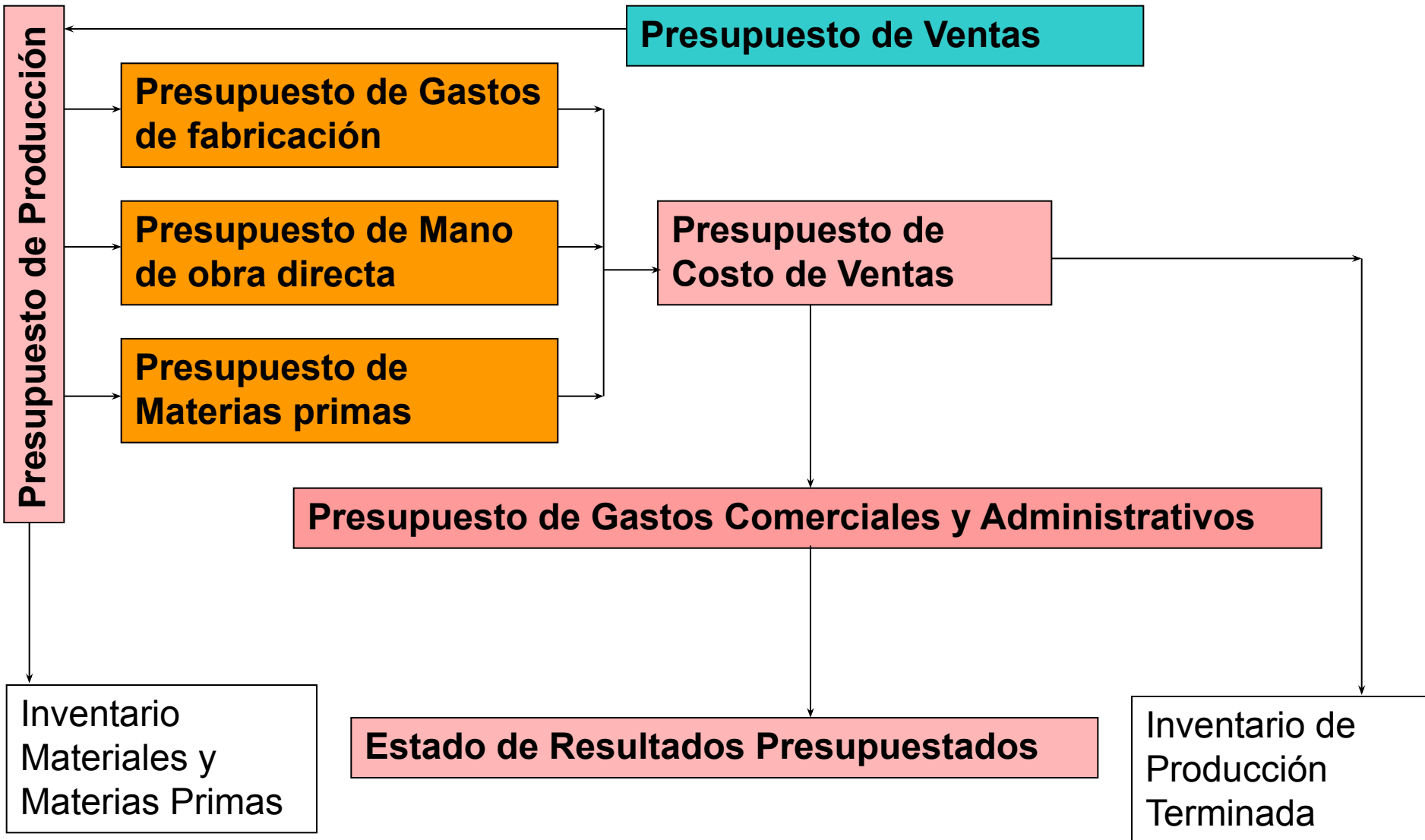
- **Muestra con antelación las metas a alcanzar por la empresa y las cuantifica para establecer un desempeño determinado.**
- **Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos, ya que emplea la medición del desempeño como instrumento que guía el aprendizaje.**
- **Perfecciona el control mediante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades.**
- **Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndole a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.**
- **Muestra con antelación los posibles éxitos y fracasos.**

SISTEMA PRESUPUESTARIO

INTEGRADO



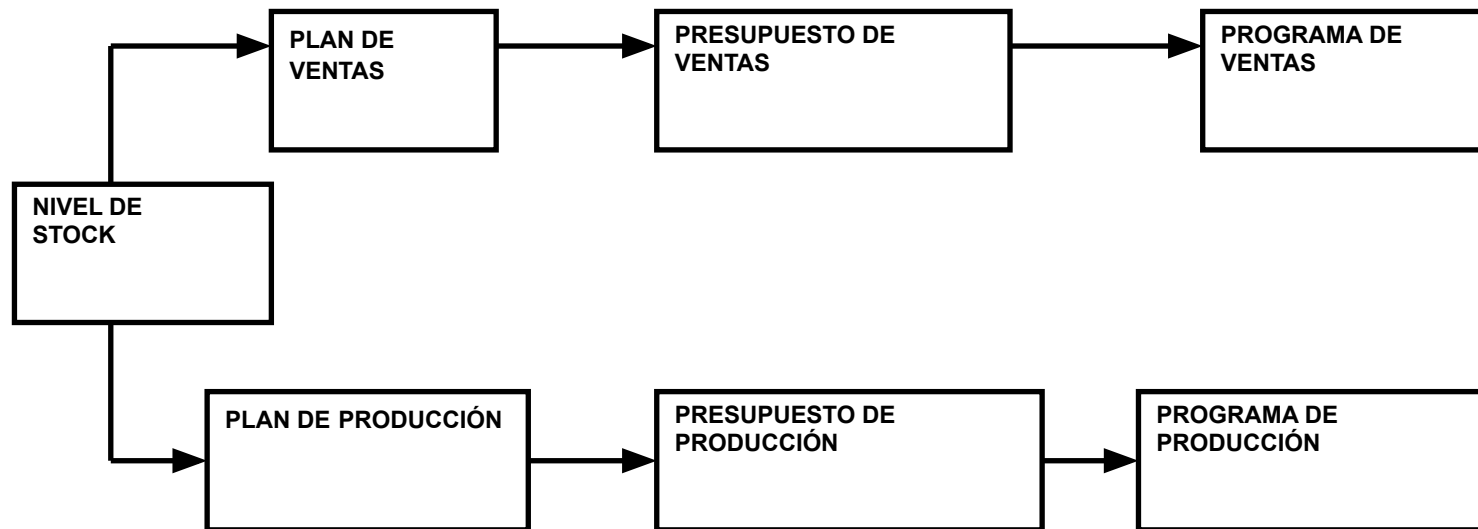
PRESUPUESTO OPERATIVO



PRESUPUESTO OPERATIVO

PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE PRODUCCIÓN

Plan - Presupuesto - Programa



PLAN DE VENTAS

■ El ***plan de ventas*** indica para cada producto, **la cantidad de ventas estimada en unidades físicas para el período**, esta información es reportada frecuentemente por regiones y por representantes de ventas.

Al estimar la cantidad de ventas para cada producto, (pronostico de ventas) los **volúmenes de ventas registrados en el pasado** son normalmente usados como **punto de partida**. Estos montos son revisados por factores que se espera afecten a las ventas futuras, tales como los que se mencionan a continuación:

1. Tendencia de las ventas.
2. Acumulación de pedidos sin entregar.
3. Promoción y publicidad planificada.
4. Escenarios macroeconómicos esperados.
5. Condiciones esperadas de la industria.
6. Uso de la capacidad productiva de la empresa.
7. Política de proyección de precios.
8. Hallazgos en estudios de investigación de mercado.

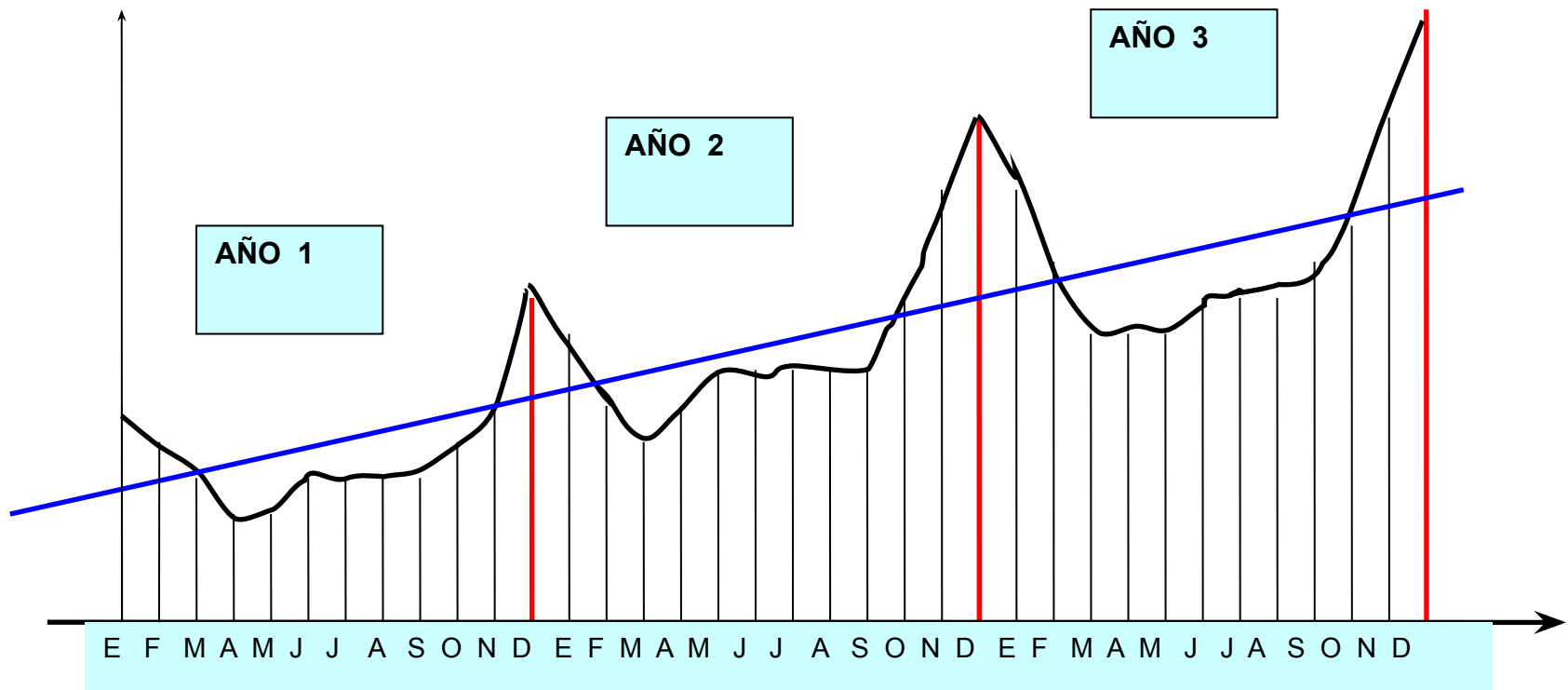


PRONÓSTICO DE VENTAS

TENDENCIA

Tendencia de ventas ascendente con estacionalidad de verano

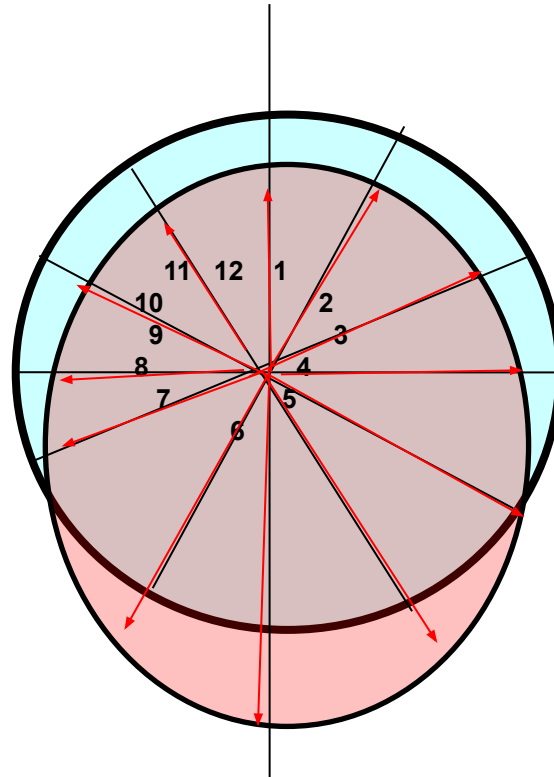
Ventas de producto



PRONÓSTICO DE VENTAS

ESTACIONALIDAD DE VENTAS

Estacionalidad de invierno en las ventas de un producto



PROGRAMA DE VENTAS

El *programa de ventas* indica para cada producto, **la cantidad de ventas estimada en unidades físicas para cada una de las partes en que se ha dividido el período.**

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

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

Muy rara vez un mes será similar al otro, cada mes tiene su particularidad por cuestiones de clima, fechas importantes, número de feriados en el mes, número de días del mes, etc.



PRESUPUESTO DE VENTAS

Una vez que el volumen de ventas estimado es obtenido mediante el pronóstico de ventas **el ingreso esperado por ventas puede ser determinado multiplicando el volumen por los precios de venta unitarios esperados**, para cada producto.

El presupuesto de ventas debe quedar **expresado en unidades monetarias por período de tiempo**.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
Concepto	Importe	% sobre las ventas
<i>+ Presupuesto de ventas</i>		
<i>- Costo de ventas presupuestado</i>		
<i>Utilidad Bruta</i>		
<i>- Gastos de Comercialización Presupuestados</i>		
<i>-Gastos de Administración y Finanzas Presupuestados</i>		
<i>Resultado Presupuestado antes de impuestos.</i>		
<i>-Impuesto a las ganancias</i>		
<i>Resultado Neto Presupuestado.</i>		

BALANCE GENERAL PRO FORMA

ACTIVO (periodo n)	Final	Inicio	PASIVO(periodo n)	Final	Inicio
Activo Corriente: <i>Caja y Bancos.</i> <i>Créditos de corto plazo.</i> Inventarios (MP/PP/PT) <i>Inversiones Financieras</i> <i>Deudas de Accionistas exigibles a la fecha</i>			PASIVO CORRIENTE Deudas a corto plazo. Provisiones para riesgos y gastos.		
Deudas de Accionistas no exigibles a la fecha			PASIVO NO CORRIENTE		
Activo Fijo: <i>Gastos de instalación activados.</i> <i>Bienes de uso materiales</i> <i>Bienes inmateriales</i> <i>Inmovilizados Financieros.</i> <i>Acciones de empresas controladas.</i>			Utilidades diferidas (no repartidas) Deudas a largo plazo.		
Gastos a distribuir en varios ejercicios. (Gastos activados o diferidos)			PATRIMONIO Capital suscrito. Prima de emisión. Reservas. Resultados no distribuidos Resultado Neto Presupuestado. Dividendos anticipados.		
Total Activo			Total Pasivo		

SISTEMA PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO FINANCIERO

Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- **Capital de trabajo.**
- **Origen y aplicación de fondos.**
- **Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo.**
- **Cancelación parcial o total de los créditos bancarios.**
- **Nuevos aportes de capital.**

SISTEMA PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO FINANCIERO

PRESUPUESTO DE COBRANZAS
(o previsión de cobranzas) es una herramienta del presupuesto financiero para conocer el dinero que ingresará a la empresa.

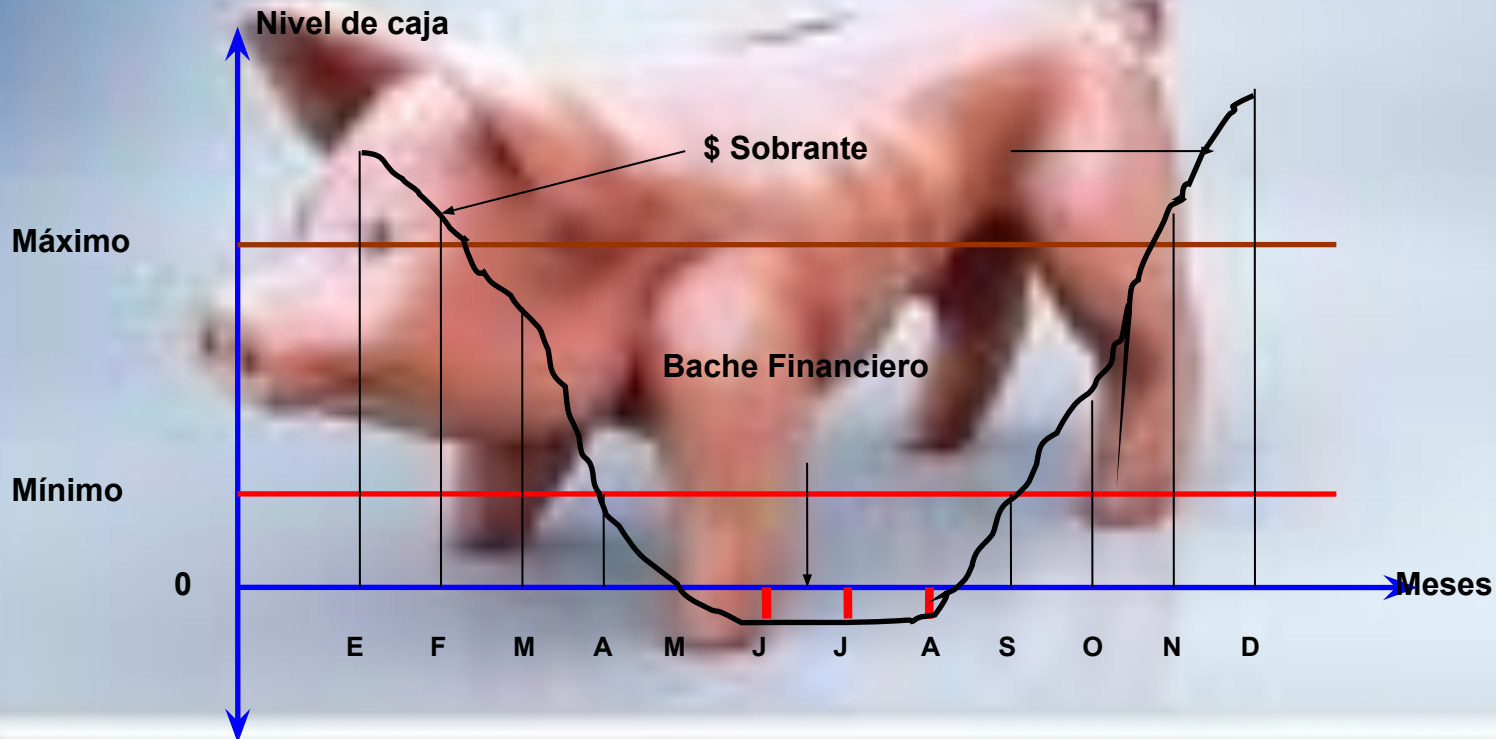
PRESUPUESTO DE PAGOS es una herramienta del presupuesto financiero para medir las salidas de dinero de la empresa.



SISTEMA PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO FINANCIERO

CONTROL DEL NIVEL DE LA CAJA DE LA EMPRESA



SISTEMA PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El objetivo fundamental del presupuesto de inversiones es establecer el conjunto de activos necesarios para alcanzar la capacidad operativa con que va a contar la empresa a largo plazo.

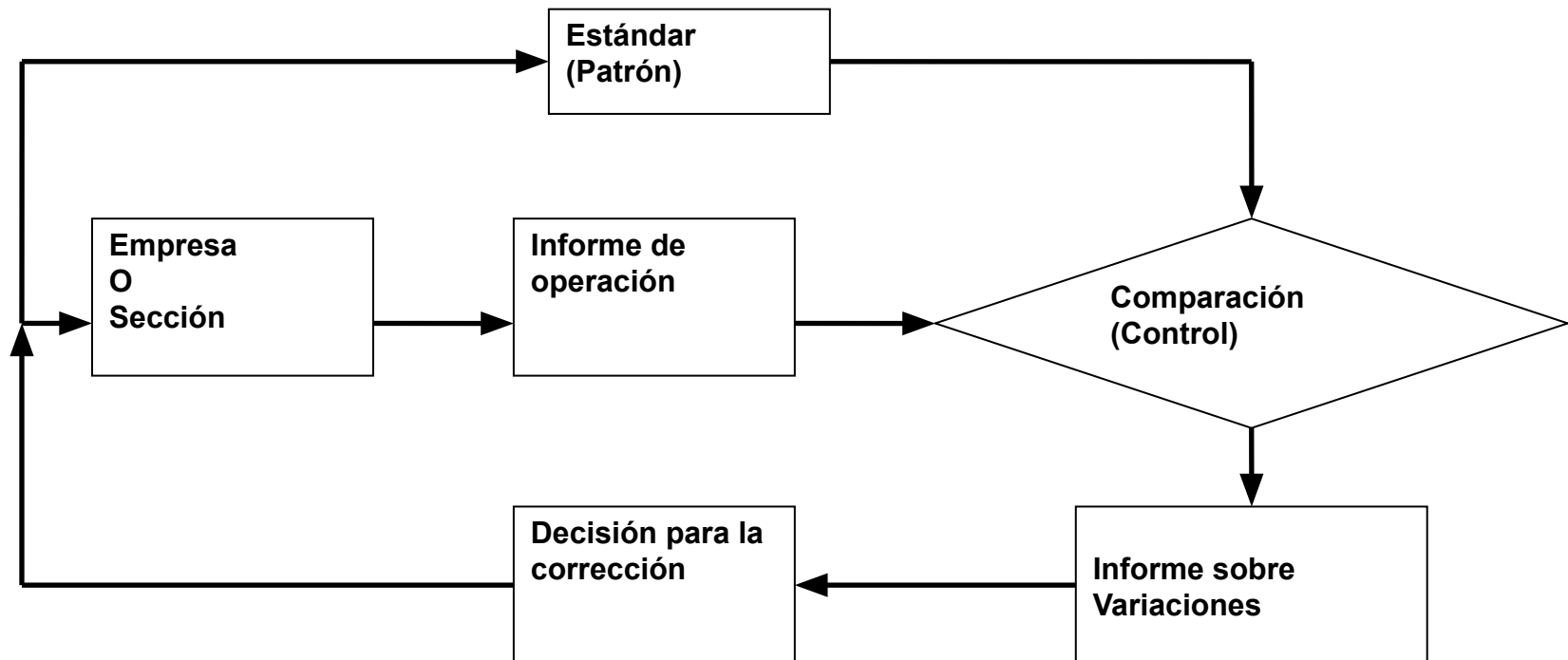
- Estas inversiones suelen implicar grandes cantidades de recursos, el éxito o fracaso de una empresa depende, en gran medida de esta decisión.
- Los recursos invertidos suelen estar comprometidos durante un periodo de tiempo largo.
- Las decisiones de inversión también pueden afectar al corto plazo.



CONTROL PRESUPUESTARIO

DIAGRAMA DE FLUJO

Lazo de control retroalimentado



CONTROL PRESUPUESTARIO

DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

Establece para una elemental economía de esfuerzos que la dirección actúe solo cuando:

- ❑ Los desvíos sean mayores a un límite establecido como aceptable.
- ❑ Reiteradamente se ponga en evidencia la imposibilidad de alcanzar los patrones operativos.



Se la conoce como:

Control retroalimentado (feed back) o
Control natural.

CONTROL PRESUPUESTARIO

OBJETIVOS

- ❑ Comparar valores medidos en las variables económico - financieras por su actividad real, con los valores patrones que se determinaron en los correspondientes presupuestos.
- ❑ Determinar y analizar las causas que generaron esas diferencias.
- ❑ Permitir enjuiciar las decisiones de los responsables de la gestión
- ❑ Determinar si la empresa mantiene un rumbo dentro de los límites establecidos por la dirección





CONTROL PRESUPUESTARIO

VENTAJAS

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



CONTROL PRESUPUESTARIO

FASES

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



CONTROL PRESUPUESTARIO

COMPARACIÓN

La fase de comparación de lo presupuestado con lo real está supeditada a cómo se hayan establecido las *bases de referencia* en el tablero de control.

Habitualmente se utilizan:

- ☐ Los volúmenes de actividad.
- ☐ Los precios y costos medios.
- ☐ Los ratios económicos - financieros

CONTROL PRESUPUESTARIO

VARIACIONES

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

CONTROL PRESUPUESTARIO

CORRECCIONES

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

- ❑ Implica una *modificación de los presupuestos fijados* a fin de adecuarlos a las nuevas circunstancias.
- ❑ *Rectifica la línea de actuación de las distintas áreas*, cuando sea procedente para que la gestión se mantenga dentro de los límites establecidos como tolerables por la dirección.



CONTROL PRESUPUESTARIO

INFORMACIÓN DE CONTROL

La empresa demandará información de su sistema de control presupuestario para:

- ☐ Elaborar planes y fijar patrones operativos.
- ☐ Conocer la actuación y los logros.
- ☐ Tomar decisiones.

CONTROL PRESUPUESTARIO

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN

- ❑ **PERTINENTE:** *Ningún directivo debe recibir información de aquellas cuestiones sobre las que no puede ejercer ningún control.*
- ❑ **RELEVANTE:** *Sólo debe contener lo necesario para los propósitos de control.*
- ❑ **SENCILLA:** *Que resulte entendible por las personas ajenas a la contabilidad.*
- ❑ **OPORTUNA:** *Debe presentarse con una frecuencia tal que el tiempo que transcurra entre la obtención de los informes sea lo suficientemente corto como para que la dirección pueda actuar en el momento preciso.*
- ❑ **NIVEL DE RESPONSABILIDAD:** *Para identificar al responsable de aquellas áreas en las cuales se debe ejercer un control efectivo.*

CONTROL PRESUPUESTARIO

INFORMES DE OPERACIÓN

Normalmente se hacen dos tipos de informes

- ❑ **DE RUTINA:** Son aquellos que se producen con cierta periodicidad, en este caso similar a la temporalidad con que se realiza el control, no importa cuales hayan sido las conclusiones del analista del control presupuestario.
- ❑ **DE EXCEPCIÓN:** Se elaboran cuando el estudio de los resultados del control pone de manifiesto desvíos importantes o cuando ocurren situaciones que ponen en riesgo el desarrollo normal de las actividades

CONTROL PRESUPUESTARIO

INFORME DE RUTINA

Deben realizarse existan o no desvíos, por el mero cumplimiento de los períodos establecidos en la rutina de control y se generan con distinta frecuencia atendiendo a las distintas responsabilidades asignadas a los miembros de la organización elegidos para dirigir:

- ❑ Son muy frecuentes en la base del organigrama de la empresa, dado que se gestiona con un horizonte temporal de corto plazo, lo cual permite realizar las correcciones a tiempo.
- ❑ Se hacen menos frecuentes, en la medida que la gestión involucra el mediano y el largo plazo respondiendo a la temporalidad correspondiente .

CONTROL PRESUPUESTARIO

INFORME DE EXCEPCIÓN

- ❑ Se elaboran cuando el estudio de los resultados del control pone de manifiesto **desvíos importantes** o cuando ocurren **situaciones que ponen en riesgo el desarrollo normal de las actividades**
- ❑ Deben estar dirigidos a la **máxima autoridad presente en la empresa** en ese momento, para que tome las medidas correctivas desde la perspectiva más conveniente para la organización.