Lectura PRESUPUESTOS:

**Unidad 1. Presupuesto**

El ser humano vive en sociedad, y esa sociedad está conformada por distintas organizaciones. Dichas organizaciones son sistemas sociales, cuya sinergia hace que la sumatoria de las partes sea más que las individualidades de los elementos que las constituyen. Para estas organizaciones, el presupuesto es una de las herramientas fundamentales de gestión, a través del cual se las puede gerenciar.  
  
Actualmente, las organizaciones están atravesadas por mucha incertidumbre, debido a los cambios institucionales, así como por la inestabilidad proveniente del contexto económico. Por este motivo, el presupuesto se transforma en una herramienta de gran utilidad, que permite no solo planificar los objetivos de la gerencia o directivos, sino también ir evaluando lo planificado periódicamente y, de esa manera, saber si lo que se quiere alcanzar se está logrando o no.  
 **Figura 1: Presupuesto**

Fuente: Freepik. (s.f.). Gerentes de startups que presentan y analizan la tabla de crecimiento de ventas. grupo de trabajadores. Recuperado de https://www.freepik.es/vector-gratis/gerentes-startups-que-presentan-analizan-tabla-crecimiento-ventas-grupo-trabajadores-monton-dinero-efectivo-cohetes-diagramas-barras-flecha-monton-dinero\_12291285.htm#query=contabilidad&position=4&from\_view=search

**Tema 1. ¿Qué es el presupuesto de una organización?**

El presupuesto es un plan que busca alcanzar los objetivos de la alta gerencia de la empresa, ya que se trata de la expresión cuantitativa y un medio de control de esos objetivos. En él se expresan los recursos y gastos que deberán ejecutarse para poder alcanzar las metas en un periodo determinado e incluye todas las acciones que se deben realizar, referidas a ventas, recursos humanos, materiales, etcétera. Por otro lado, también puede considerarse al presupuesto como un instrumento de gestión, que anticipa posibles problemas a partir de la elaboración de alternativas que desarrollen soluciones a estos.  
  
Asimismo, un presupuesto es un documento que expresa los planes de la organización en dinero. Es a través de este que puede conocerse el dinero que se necesita utilizar para alcanzar las actividades planificadas que demandará el cumplimiento de los objetivos, para que luego estos se conviertan ingresos dinerarios:  
  
Objetivo ingreso => venta => ingreso dinerario - $ -  
  
Costos y gastos necesarios para llegar a esas ventas => egreso dinerario - $ -  
  
En el libro Control presupuestario, Muñiz (2009) explica:   
  
El presupuesto es una herramienta de planificación que integra y coordina las distintas áreas, actividades, departamentos y responsables de la organización. Este expresa en términos monetarios ($) los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir los objetivos fijados en la estrategia (plan de venta). (p. 58)   
  
**Características del presupuesto**  
  
De acuerdo con Muñiz (2009), las características del presupuesto se pueden dividir en funcionales y operativas.   
  
**Funcionales**

* El presupuesto tiene una finalidad principal, que es expresar lo que se quiere alcanzar en el futuro mediante objetivos fijados de forma monetaria.
* Integra y coordina todas las áreas de actividades de la empresa.
* El presupuesto permite trasladar los objetivos a términos monetarios (dinero) y delegar su consecución a los diferentes responsables para poder hacer su seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.
* Sirve para minimizar el riesgo a futuro, ya que permite realizar su seguimiento y, en caso de no cumplimiento, reconducir los esfuerzos para la consecución de los objetivos previamente establecidos. (Muñiz, 2009, p. 42)

**Operativas**

* Debe servir como herramienta de pronóstico y cálculo de variables e importes estimados.
* La información del presupuesto debe ser obtenida teniendo en cuenta el principio de economicidad […], es decir, optimizar muy bien los recursos para su obtención y su posterior ejecución
* Es una herramienta susceptible de revisión y cambio continuo.
* La fiabilidad de sus datos reposa en datos monetarios y no monetarios [unidades de ventas, servicios a vender, etc.]
* Participativo, se trata de diseñar una información en la que participen todas las personas implicadas y deben ser asumidos por todos los compromisos por todas las partes implicadas.  (Muñiz, 2009, p. 43)

Cuando se elabora un presupuesto, lo que se está haciendo realmente es planear a futuro. Por lo tanto, para su elaboración, tiene que pensarse cuánto se va a vender, cómo lograrlo, cómo se va a gastar y finalmente cuánto se va a ganar.  
  
Es muy importante contar con la mayor información posible y tener presente los requerimientos de todas las áreas para que sea una buena proyección, no solo de las necesidades, sino también de los costos.  
  
El presupuesto es la expresión monetaria de los planes y constituye, por ende, una herramienta para la toma de decisiones y el control. Estas acciones se materializan a través de un circuito de información específico y un trabajo de presupuestación propiamente dicho.

**Tema 2. Ventajas y desventajas de trabajar con presupuestos**

Según el autor Gutiérrez Ponce (1991), los beneficios atribuidos con mayor frecuencia a los presupuestos son los siguientes:

* Puede pensarse como un sistema de autorización, pues permite a los directivos realizar ciertas funciones de inversión en bienes específicos.
* En un intento de predicción del comportamiento de ciertas variables aleatorias, son un medio de planificación y previsión. Es decir que intentan configurar el futuro con base en determinados factores controlables.
* Tienen particular relevancia en las estructuras descentralizadas, ya que funcionan como canal de comunicación y coordinación.
* Pueden ser un instrumento de estímulo para los directivos. Aun así, es importante tener en cuenta que este papel motivacional puede generar desacuerdos en las funciones de planificación y previsión.
* Son herramientas para evaluar y controlar las actuaciones que generarán la base para la toma de decisiones.
* Permiten a la empresa determinar de manera temprana sus problemas y crear contingencias.
* Ayudan a la revisión y evaluación de políticas para lograr los objetivos propuestos.
* Colaboran en la adecuada planificación de los costos de producción.
* Establecen medidas para mejorar la eficacia de los recursos de la empresa.
* Posibilitan el control efectivo de las funciones y actividades de la empresa.

Como hemos visto, entonces, la elaboración del presupuesto puede generar muchos beneficios para la compañía. Sin embargo, también debe considerarse que existen ciertas desventajas:

1. Tanto como para implementarlo como para lograr que funcione adecuadamente, es necesario el tiempo. En este sentido, es fundamental “analizar en qué forma se va a participar en su elaboración y en qué plazos se deben tener los datos necesarios por los diferentes responsables” (Muñiz, 2009, p. 44).
2. Pueden quedar obsoletos ante ciertos cambios financieros. Desde esta perspectiva, se debe tener “claridad de los objetivos y planes de acción y contar con herramientas para su confección y seguimiento” (Muñiz, 2009, p. 44).  Además, debemos preguntarnos si los presupuestos son posibles de gestionar.

**Tema 3. Etapas para su elaboración**

La elaboración de un presupuesto es un proceso que consta de distintas etapas o fases, las cuales son sumamente importantes para obtener información relevante y poder tomar decisiones correctas.  
  
**Fase de planificación**  
  
En primer lugar, se deben formular los objetivos específicos que se quieren llevar a cabo en la organización, teniendo en cuenta a todas las áreas. Es sumamente importante involucrar a todos los sectores, ya que de esta manera se pueden plasmar los objetivos que se quieren alcanzar. La dirección desempeña un papel activo y decisivo con su participación, pues influye en el interés y eficacia del proceso. Asimismo, es importante que se transmita a los responsables de la elaboración del presupuesto la situación de la empresa, del contexto en el cual desarrolla su actividad, y cuáles son las estrategias que se seguirán.  
  
En segundo lugar, se debe especificar cómo se van a alcanzar estos objetivos, teniendo en cuenta si la organización produce un bien u ofrece un servicio. Es decir, en este momento, debemos determinar qué recursos, tanto materiales como humanos, van a estar involucrados. Esto se denomina presupuesto de producción o presupuesto de gastos.  
  
En tercer lugar, deben valorizarse monetariamente los planes de acción. También, si es necesario o no solicitar financiamiento y, en ese caso, definir cuáles acciones son viables y cuáles no.  
  
Por último, una vez que ya se cuenta con la información de los ingresos y costes estimados, se puede obtener de manera provisoria el resultado de la actividad del período. Generalmente, se usa como información de base lo sucedido en el período anterior, tomando los ingresos y egresos como puntos de partida, para así planificar y definir el rumbo, objetivos y planes de acción de la compañía.  
  
En resumen, esta fase permitirá:

* Mayor profundidad en el conocimiento de los objetivos tanto individuales, es decir, de cada área, como en los organizativos.
* Anticipación a los resultados.
* Guiar, en consecuencia, el proceso de decisión.
* Incentivar el logro de objetivos y la coordinación e integración de las actividades.

**Figura 2: El proceso de elaboración de un presupuesto**

Fuente: elaboración propia.

**Fase de control  
​​​​​​​**  
La segunda etapa del proceso presupuestario está relacionada con la capacidad de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que se plasmaron en el presupuesto al inicio del proceso. Para poder realizarlo correctamente, es necesario:

* definir con claridad cuál fue el criterio utilizado;
* ayudar a definir las causas que han dificultado el logro de los objetivos;
* proponer acciones que permitan corregir los errores detectados.

**Figura 3: Las diferentes fases de un presupuesto**

Fuente: elaboración propia.

A modo de resumen, podemos afirmar que los presupuestos de las organizaciones se elaboran en la fase de planificación, para luego ser ejecutados a lo largo del año. Una vez que ya se han realizado las acciones, y para evaluar si lo que se ejecutó estuvo dentro de lo previsto, es decir, para verificar si lo que se gastó y lo que se obtuvo de ingresos se corresponde con lo anteriormente planificado, se controla el presupuesto.  
 **​​​​​​​Figura 4: Las fases de un presupuesto**

Fuente: elaboración propia.

**Tema 4. El presupuesto como herramienta de planificación**

Como se mencionó anteriormente, el presupuesto es uno de los instrumentos más poderosos de la dirección de la empresa. Es una expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y un medio de control de la obtención de esos objetivos. Abarca todo lo que se debe realizar durante un periodo específico, referido a ventas, niveles de actividad de la planta respecto de la capacidad práctica aprovechable, manejo de recursos humanos y materiales que comprenden la política de inventarios, así como todas las funciones y los niveles administrativos en la entidad. Para que ello sea una realidad, el presupuesto debe estar estrechamente coordinado con la administración y los sistemas de contabilidad, lo que significa la existencia de un organigrama de la entidad que señale la responsabilidad de cada uno de los que participan en el planeamiento, la elaboración y la ejecución del presupuesto.  
  
A continuación, se grafica –en un organigrama piramidal– el nivel de responsabilidad de los integrantes de la organización.  En los próximos módulos se verá con mayor detalle este punto:  
 **Figura 5: Organigrama de acuerdo con el nivel de responsabilidad de los integrantes de la organización**

Fuente: elaboración propia.

Contar con un presupuesto es esencial en cualquier organización, ya que se trata de una herramienta fundamental debido a que:

* señala los montos necesarios para emprender cualquier actividad de la organización;
* motiva a reflexionar acerca de los resultados de las acciones planificadas;
* es un indicador de ingresos y gastos y permite identificar inconvenientes;
* es una herramienta para otorgarle transparencia a la contabilidad y a las finanzas, ya que deja plasmado en un documento, al que todos pueden acceder, cuánto se debería haber gastado y cuánto se debería haber recibido;
* posibilita recibir dinero de parte de los accionistas, que lo utilizan para corroborar si lo que se planificó es viable.

**Unidad 2. Gestión presupuestaria**

**Tema 1. Importancia de la gestión presupuestaria**

El administrador, sea este consultor o gerente, debe diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones. La gestión presupuestaria brinda las bases y herramientas para intervenir en la planificación de los objetivos definidos y las políticas de la organización. También, permite evaluar el impacto proyectado a través de los valores arrojados por la herramienta presupuestaria; luego, determinar el impacto económico y financiero en las distintas áreas de la organización. Cabe destacar que la herramienta no solo se traduce a números y análisis numéricos, sino que también otorga las bases para evaluar a través de ella el impacto social, ambiental, etcétera, de las decisiones tomadas a nivel de gestión.  
  
El proceso presupuestario expresa de forma cuantitativa, mediante los presupuestos, los objetivos fijados por la organización a corto plazo, sin dejar de lado el largo plazo y los objetivos de la organización a ese nivel (fase de planificación).  
  
Los presupuestos son un modo de comunicación de los planes de toda la organización. Proveen las bases que ayudarán a evaluar la actuación de los distintos segmentos o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso finaliza con el control presupuestario (fase de control). Con este, se evalúa el resultado de las acciones emprendidas, permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la acción. También permite conocer si se contará con los recursos necesarios para pagar los sueldos.  
  
A continuación, a través de la secuencia de niveles de una organización (organigrama), vemos cómo la comunicación mencionada en el párrafo anterior debe fluir.   
  
**Figura 6: Niveles de dirección**

Fuente: elaboración propia.

1. Políticas y objetivos, desde arriba hacia abajo.  Implica que los directivos (nivel superior) son los responsables de comunicar las políticas a sus inmediatos siguientes, y estos a los siguientes.
2. Informes de gestión, desde abajo hacia arriba.  Implica que el personal operativo–intermedio (operarios y analistas en el primero, y jefes/gerentes en el segundo) llevarán a cabo las tareas, planes de acción para la consecución de los objetivos de los responsables del punto 1.

**Tema 2. Conceptos generales**

Podemos definir la gestión presupuestaria como la acción de los directivos de una organización, cuyo objetivo es determinar, en volumen y en valor, las previsiones de actividad de la empresa, durante un lapso de tiempo. De esta manera, luego pueden ser controladas y, así, observar las variaciones. El presupuesto suele estructurarse en centros de responsabilidad o centros de costos, en los que se estiman ingresos, egresos, etcétera.  
  
Cabe destacar que la gestión presupuestaria no solo queda circunscripta al plano del corto plazo, sino que también es necesario considerar el mediano y largo plazo. Todos estos plazos se encuentran, a su vez, interconectados con los objetivos establecidos.  
  
La gestión presupuestaria está íntimamente ligada con el resto de las funciones de una organización, pero más aún con la contabilidad, ya que de esta va a tomar valores numéricos y valores analíticos.

**Tema 3. Elementos y aplicaciones**

Antes de continuar avanzando, es necesario definir algunos conceptos centrales para comprender cómo se desarrolla una gestión presupuestaria y los diferentes elementos que la componen.  
  
El primero es el concepto de planeamiento. Los autores Lavolpe, Capasso y Smolje (2006), lo definen como un proceso de toma de decisiones anticipadas. Este, a su vez, está compuesto por un sistema o conjunto de acciones interdependientes que están dirigidas a la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable, a menos que se haga algo. Detrás de esta definición, lo que se quiere demostrar es que el concepto de planeamiento implica una acción de controlar (y no simplemente adivinar) lo que pueda llegar a suceder.  
  
Dentro de los negocios, el planeamiento estratégico es un proceso que busca desarrollar e implementar los planes para alcanzar los objetivos deseados, y se utiliza como guía del rumbo que se desea que lleve la compañía. Las estrategias que generalmente se aplican pueden ser diversas y abocarse a diferentes áreas: estrategias de marketing, organizativas o tecnológicas.  
  
El planeamiento estratégico significa decidir por anticipado qué vamos a hacer en el futuro. Es decir, se trata de un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos.  
  
Este conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos incluye:

* objetivos;
* normas;
* medidas de actuación;
* planes de acción;
* indicadores;
* responsables.

**Tabla 1: Elementos que permiten alcanzar los objetivos**

Fuente: Muñiz, 2009, p. 28

En términos generales, este proceso es el que define:

* ¿Qué voy a vender y a qué precio?
* ¿A quién se lo voy a vender?
* ¿Quiénes son mis competidores?
* ¿Cómo logro diferenciar mi producto o servicio?

Sintéticamente, podemos afirmar que el planeamiento estratégico diseña un plan de negocios mediante políticas y estrategias para que la organización sea viable.  
  
Es un concepto que se utiliza para planificar el mediano y largo plazo de la organización, pero también se utiliza para analizar en qué situación se encuentra la empresa, evaluando las ventajas o desventajas que posee, para alcanzar los objetivos que pretende lograr. Si el objetivo de dicha organización es ser la marca número uno de alfajores en cinco años, se tendrá que definir si con los recursos actuales se puede alcanzar esa meta, o si deben realizarse algunos cambios en la estructura. Por otro lado, se deberá pensar si el precio que tendrá el producto mantiene una relación precio-calidad adecuada para poder situarse como primero en las ventas del segmento al cual quiera vender. Asimismo, se deberá pensar cómo lograr desde la publicidad, o desde promociones, penetrar más en el mercado, y habrá que definir si se quiere vender un producto popular o premium.  
  
Otro concepto necesario para abordar la gestión presupuestaria es el de planificar, que ya anunciamos en el apartado anterior como una de las fases indispensables para elaborar un presupuesto. La planificación se define como la acción de proyectar cursos de acción para poder lograr los objetivos establecidos previamente en las políticas y responde a la pregunta: ¿cómo voy a cumplir con las políticas, delineadas en el plan de negocios, y con qué recursos? Por plan de negocios entendemos todo documento que se utiliza para generar un nuevo negocio, donde se plantean cuestiones acerca de lo que se va a realizar, mediante qué estructura organizativa, cuál será el plan de marketing y si el dinero que se piensa obtener será el adecuado para cubrir los gastos y obtener beneficios.  
  
Por último, es necesario mencionar el concepto de pronosticar. Este término puede explicarse como la predicción de un estado futuro, basado en el análisis de datos históricos, junto con decisiones presentes y futuras que modifican y complementan los planes de acción. Los planes de acción son las actividades que piensa llevar a cabo la organización para cumplir con los objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es incrementar las ventas un 5 %, el plan de acción podría ser incrementar la publicidad un 10 %. Es decir que se trata de la generación de distintos escenarios teniendo en cuenta variables relevantes como inflación, tasa de interés, valor del dólar y aumentos salariales.  
  
El sistema de planeamiento de políticas requiere una cuantificación de lo que se desea lograr para que los integrantes de la organización puedan accionar sobre el qué y el cómo, teniendo en cuenta distintas variables (es decir, el pronosticar). Es importante considerar que, en caso de omitir las variables, podría producirse una toma de decisiones que resulte errónea.  
  
En síntesis, podemos afirmar que, a partir del planeamiento, es posible realizar el presupuesto, que incluye las acciones de planificar y pronosticar.

**Tema 4. El proceso presupuestario**

Existen dos aspectos que la herramienta presupuestaria contempla:  
​​​​​​​  
1. Los resultados de la organización (presupuesto económico): pérdida y ganancias.  
  
a. Estimaciones:  
  
● Ingresos estimados menos egresos estimados = resultado estimado del periodo

* Resultado positivo: ganancia.
* Resultado negativo: pérdida.

**Figura 7. Ingresos y egresos**

Fuente: elaboración propia.

Si el presupuesto determina pérdida, es de esperar que no sea aprobado y se revalide la información, así como los objetivos para llegar a una ganancia mínima que soporte la estructura de la organización. Recordemos que todas las empresas desarrollan actividades con un fin de lucro, esto es igual a obtener ganancias.

2. Las necesidades o excedentes de fondos (presupuesto financiero o cash flow): ingresos y egresos en efectivo, saldos de cuentas bancarias, cheques a depositar o en cartera.  
  
a. Estimaciones  
  
● Ingresos estimados menos egresos estimados = flujo de caja (cash flow) del periodo.  
  
1. Ingresos dinerarios estimados

* Cobranzas.

2. Egresos dinerarios estimados

* Pago a proveedores
* Salarios
* Compras
* Servicios públicos
* Honorarios
* Etc.

● Principio del percibido => ingresos y egresos de dinero.  Cuando se paga, cuando se cobra.  
  
Ejemplo: los salarios de marzo serán pagados del 1 al 5 del mes de abril, por lo tanto, en el cash flow, la estimación del pago de los salarios de marzo deberá impactar en el mes de abril.  
 **Figura 8. Ingresos y egresos**

Fuente: elaboración propia.

En el caso de flujo positivo, la empresa puede considerar realizar una inversión de dinero con el fin de obtener rédito.  En el caso del flujo negativo, se deberá rever si el presupuesto económico está acorde con los objetivos de la organización para obtener ganancias, si los costos están elevados, etc.  
  
**Presupuestos integrantes del presupuesto económico**  
  
El presupuesto económico proyecta los resultados de la organización. Para presupuestar los ingresos, se confecciona el presupuesto de ventas, el cual debe ser la fiel expresión de lo que se espera vender.  
  
Por otro lado, para presupuestar los gastos, se confeccionan varios tipos de presupuestos. A continuación, los mencionamos:  
  
**Presupuesto de producción**  
  
Debe ser la fiel expresión de lo que se espera producir. Es muy importante la coordinación de la gerencia de ventas y la gerencia de producción en el diseño de este presupuesto.  
  
**Presupuesto de compras**  
  
Con base en los presupuestos ya mencionados, se establecen las necesidades de materias primas y servicios para poder brindar a producción los insumos necesarios. De este modo, se espera poder cumplir el objetivo de producción.  
  
**Presupuesto de sueldos y jornales**  
  
En este presupuesto se establece la cantidad de capital humano y remuneración que son requeridos para obtener los objetivos de producción y ventas.  
  
**Presupuesto de costos**  
  
Es el que establece los costos y, para producir, las ventas que se proyectaron. De este presupuesto también forman parte los dos anteriores mencionados: el de compras y el de sueldos y jornales.  
  
**Presupuesto de gastos**  
Hace referencia a los servicios, honorarios, alquileres, etcétera. Normalmente, la confección de este presupuesto es responsabilidad de la jefatura o gerencia administrativa.  
  
El resultado del presupuesto económico (ingresos-gastos) definirá si obtuvimos ganancias, en cuyo caso será un número positivo, o pérdidas, en cuyo caso el resultado será negativo.  
  
Supongamos el caso de una empresa que fabrica toallas que se comercializan en el mercado interno de nuestro país. El área de Producción es clave, porque si algo falla en este sector, el producto no sale al mercado. Por lo tanto, para poder armar el presupuesto de producción, es necesario saber cuánto se espera vender y, en función de esto, estimar las necesidades de materia prima e insumos (presupuesto de compras y presupuesto de costo) necesarios para confeccionar el producto. Por otro lado, la empresa, si bien tiene el proceso de producción mecanizado, necesita de empleados para el funcionamiento de las máquinas, a los cuales hay que pagarles el sueldo. También se deben considerar las épocas donde hay aumentos de consumo, por más que muchas veces no se sabe si serán temporales o permanentes, para contemplar si se les otorgan horas extras a los operarios. Para poder cuantificar estos requerimientos de personal y el costo que implica su contratación, se elabora el presupuesto de sueldos. Por último, además de los gastos propios de la fabricación, la empresa tiene otros gastos que son necesarios para sostener el funcionamiento diario, como ser el servicio de transporte –si es que las toallas las distribuye la empresa–, el pago de alquiler de la planta –si no es propia–, los impuestos, etcétera.  
  
**Figura 9: Proceso presupuestario**

Fuente: Freepik, s. f., http://bit.ly/2GmDc9y

Es necesario tener en cuenta los gastos para contemplar una visión realista de cuánto costará poner en marcha el plan que la organización quiere llevar adelante. Para poder realizarlo, se necesitará la incorporación de trabajadores, máquinas e instalaciones, así como la capacitación de los empleados, entre otras cosas. Todo esto significa un costo adicional que, en la medida que sea bien calculado, implicará un presupuesto final más cercano a la realidad, lo que conlleva controlar con mayor precisión el costo real que tenga una actividad planificada en él.  
 **Sobre los costos**  
  
Los costos que se necesitan calcular están clasificados de la siguiente manera:  
  
**Costos operacionales**  
  
Se originan a partir de la realización del trabajo, como el alquiler de las instalaciones, los materiales, el equipamiento, el transporte y los servicios.  
  
**Costos organizativos o costos básicos de la organización**  
  
Se refieren a aquellos gastos en los que se incurre, aunque las actividades no se realicen. Por ejemplo, supongamos que alquilás un depósito de gran superficie para llevar a cabo un proyecto, que finalmente resulta de menor dimensión. Ese alquiler deberás pagarlo, independientemente de la cantidad de productos que almacenes.  
  
**Costos financieros**  
  
Si se necesita pedir financiamiento (por ejemplo, un crédito bancario para comprar una maquinaria imprescindible para la fabricación de un producto), el banco luego cobrará una tasa de interés sobre el dinero que ha otorgado. Esa tasa de interés es un costo para la empresa, al que se hace necesario prestarle mucha atención. Otro costo importante es el valor del tipo de cambio (por ejemplo, el valor del dólar), especialmente si es necesario importar bienes o insumos para poder llevar a cabo los objetivos de la empresa.  
  
**¿Cómo calcular los costos de tu organización?**  
  
Primero, es importante agrupar los gastos por rubros y armar una planilla, teniendo en cuenta la actividad que se desea llevar a cabo. A continuación, podrás ver un ejemplo de ello.  
  
**Tabla 2: Costo de operaciones**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Actividad | | | |
| Rubros | Cantidad | Costo por unidad | Costo total |
| Materiales. Equipamiento. Servicios. Transporte. | Es el número de unidades necesarias para llevar a cabo la actividad. | Es el precio de un solo artículo. | Debés multiplicar la cantidad de unidades por el precio de la unidad. |
| Gasto total de la actividad |  |  | Suma de todos los costos por rubro |

**Unidad 1: Planificación**

**Tema 1. Principios y conceptos básicos del proceso de planificación**

**La planificación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de que se inicie una acción; en una situación en la que se estima que, a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea, y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable. (Vegas, 1973, p. 15)**

En función del horizonte de planeamiento, existen tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Asimismo, estos niveles están directamente relacionados con el nivel de responsabilidad y jerarquía de las organizaciones.

1. Planificación estratégica: durante este proceso se establece el producto o servicio a producir y vender. También se determina el mercado y los recursos que se van a invertir. Está orientada al largo plazo y marca el camino de toda la organización. Esta planificación:  
   Refiere planes de acción de las distintas áreas de la empresa, orientados a establecer –en forma permanente o duradera– pautas fundamentales del comportamiento de la organización. Involucra aspectos tales como instalación de planta, selección de líneas de productos o servicios, adquisición de equipos, incorporación de nuevas tecnologías, etc. Está orientada hacia un horizonte temporal de largo alcance con planes estables, fijación de objetivos fundamentales de la empresa y compromiso con actividades trascendentales para la organización. Pueden generarse cambios de gran trascendencia, que afecten cambios estructurales. Es una planificación de largo plazo (mayor a 1 año); trata de la visión de la compañía, es decir, a dónde apunta a futuro. (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO)
2. Planificación presupuestaria: a diferencia del caso anterior, esta planificación está pensada para el corto plazo, ya que se ve reflejada en el presupuesto anual. Ayuda a que cada área cumpla con eficiencia y eficacia sus objetivos. “Consiste en programas de acción dirigidos a objetivos intermedios, supeditados a los objetivos supremos de la organización. Involucra presupuestos operativos, como presupuesto económico, financiero y estados patrimoniales proyectados. Es una planificación de mediano plazo (anual)” (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO).
3. Planificación operativa: está orientada a las actividades diarias para que se cumplan las metas con eficiencia y eficacia. “Comprende los procedimientos más adecuados para llevar a cabo las actividades operativas. Están involucrados aspectos como circuitos de entregas, de ventas, administrativos, etc. Es una planificación de corto plazo (mensuales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales)” (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO).

​​​​​​​

Es importante tener en cuenta que el éxito del proceso presupuestario depende de que se realice una buena vinculación entre la estrategia de largo plazo, que abarca un periodo mayor a un año, el plan anual y la estructura de la organización.  
  
​​​​​​​En el siguiente cuadro, presentamos un resumen de las principales cualidades de la planificación estratégica, presupuestaria y operativa:

**Tabla 1: Planificación estratégica, presupuestaria y operativa**

Fuente: Winter Ojeda, 2012, https://bit.ly/2TgAiZe

Antes de continuar, repasemos la estructura piramidal de las organizaciones:

**Figura 1: Estructura piramidal de las organizaciones y su relación con los tipos de planificación**

Fuente: elaboración propia con base en Lazarus Management (s. f.).

Principios básicos de la planificación  
A continuación, definiremos los doce principios básicos que deben tenerse en cuenta al momento de planificar:

[☰ Racionalidad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#if90w)

[☰ Previsión](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#ir5eg)

[☰ Continuidad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#ib93o)

[☰ Flexibilidad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#icwy1f)

[☰ Factibilidad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#i4pmx)

[☰ Objetividad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#imdch)

[☰ Coherencia](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#i6e08)

[☰ Sencillez](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#ihbql)

[☰ Estandarización y división del trabajo](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#i5tm4)

[☰ Equilibrio](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#isg5c)

[☰ Participación](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#i3l14)

[☰ Integralidad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#i18wg)

[☰ Universalidad](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#iku1c)

**Tema 2. Determinación de objetivos y escenarios**

Los escenarios son una herramienta estratégica que permite analizar el entorno y, por ende, reducir la incertidumbre que suele formularse a mediano plazo (en un horizonte de tres a cinco años). Estos escenarios pueden estar formados por un escenario macroeconómico, fiscal, de ingresos y de gastos.  
​​​​​​​   
Entre los aspectos que conforman el escenario macroeconómico podemos encontrar a la población, el PBI (producto bruto interno, definido como el nivel de producción que tiene un país en un período determinado), el IPC (índice de precios al consumidor) y el nivel de empleo. La importancia de estas previsiones macroeconómicas y del contexto económico que expone recae en el hecho de que son las variables claves para explicar el comportamiento futuro de los ingresos y los gastos.

**Tema 3. Etapas y tipos de planificación**

Según Lavolpe, Capasso y Smolje (2006), la planificación está compuesta por cuatro grandes etapas. Para entender cuáles son, veamos el siguiente video:

Fuente: Ostos Picón, A. [Andrea Ostos Picón]. (s.f.). Etapas del Presupuesto (sesión 6) [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=juKCF\_LyYPE

* Primera etapa: definición de los objetivos

Lo primero es establecer objetivos hacia los cuales apuntará todo el comportamiento de la organización, lo que implicará alcanzar determinados “estados” futuros deseados. Esto es, definir la misión y visión de la organización y realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Cabe mencionar que la definición de objetivos debe ser clara y concisa. En esta etapa, se definen los objetivos de largo y mediano plazo. Por último, debemos señalar que es importante compartir los objetivos con el personal de la empresa, ya que estos marcarán el camino que deben seguir los colaboradores dentro de las organizaciones. 

* Segunda etapa: análisis y evaluación de premisas

La segunda etapa, en cambio, implica el estudio de los factores externos e internos que, durante el periodo de tiempo que abarca el planeamiento, influirán en forma significativa sobre las acciones y sus resultados. Cabe destacar que sobre los factores externos no podemos influir.  
Las empresas no se encuentran aisladas, por el contrario, están inmersas en un ambiente económico, social y cultural propio del tiempo, del país, y de la región en que desarrollan sus actividades. Debemos realizar el esfuerzo de imaginar el escenario en el que habrá de operarse, siendo la tarea más ardua cuanto mayor es el grado de incertidumbre sobre el comportamiento futuro de la economía. (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO).

Los factores externos que deberíamos tener presentes son los siguientes:

1. La situación política y económica del país. Esta incluye los siguientes datos:  
   o    Tasa de inflación.  
   o    Tipo de cambio moneda extranjera.  
   o    Tasas de interés.  
   o    Tarifas combustibles, energía eléctrica y servicios públicos.
2. Las características de consumo de la población.
3. Las características de la competencia. Podemos mencionar como ejemplos los siguientes:  
   o    Productos sustitutos.  
   o    Mejora de productos.  
   o    Actualizaciones.  
   o    Nuevos productos/servicios.
4. La posibilidad de acceso a distintos recursos como humanos y tecnológicos.
5. La situación particular donde la empresa actúa. En este sentido, algunos de los datos más importantes son:  
   o    Tipo de mercado.  
   o    Evolución de remuneraciones.  
   o    Legislación laboral, fiscal y comercial.  
   o    Estacionalidad de las ventas.

Por otro lado, los factores internos se refieren a toda la información proveniente de la propia empresa para alimentar el proceso presupuestario; por ejemplo:

* capacidad de la empresa;
* estructura de costos;
* política de ventas;
* política de compras;
* política de inventarios;
* convenios colectivos de trabajo;
* política de remuneraciones;
* sistemas de depreciaciones;
* contratos presentes y futuros;
* proyectos de inversión en marcha;
* préstamos bancarios o privados vigentes;
* posición fiscal.

También, dentro de estos factores debemos considerar:

* los recursos humanos y técnicos que posee la compañía;
* el equipamiento;
* la situación de los canales de distribución;
* la situación económica, financiera y comercial;

​​​​​​​

* Tercera etapa: elección de medios y valoración de alternativas

La tercera etapa consiste en generar distintos escenarios, teniendo en cuenta las premisas del punto anterior y evaluando la mejor alternativa. Esta etapa consiste en contemplar las situaciones futuras en las que van a operar los planes que establezcamos. En este sentido, debemos contar con la siguiente información:

* Información de las distintas áreas de la compañía con base en los objetivos que se tienen como meta.
* Cuantificación de los datos proporcionados y elaboración de presupuestos por áreas
* Información sobre ventas. El presupuesto comercial es el inicial.
* Información sobre gastos, la que incluye:  
  o    administración;  
  o    logística y distribución;  
  o    finanzas;  
  o    personal;  
  o    etc.

Cuando hablamos de distintos escenarios, usualmente nos referimos, al menos, a los siguientes tres:

1. Excelente o mejor escenario posible  
   ●    Expectativas de cumplimiento y logro de objetivos altos.
2. Bueno o aceptable  
   ●    Expectativas de cumplimiento y logro de objetivos medio.
3. Desfavorable o no aceptable. Este escenario puede ser tomado como un disparador de plan de acciones en donde la organización quede sumergida en un contexto económico desfavorable.  Sería como un «plan B» para mantener la empresa en actividad.  
   ●    Expectativas de cumplimiento y logro de objetivos bajo.

Podríamos graficar las expectativas de la siguiente manera:

**Figura 2: Categorías de expectativas**

Fuente: elaboración propia.

Recordemos que los presupuestos deben ser flexibles y deben monitorearse.  Esto implica que en el transcurso de su ejecución pueden hacerse mediciones (revisiones) acerca del cumplimiento de lo planteado en los escenarios y realizar ajustes

* Cuarta etapa: ejecución, control y evaluación de las acciones y sus resultados

La cuarta y última etapa es ejecutar la planificación controlando los resultados obtenidos para descubrir los desvíos y realizar las correcciones adecuadas.  
  
El control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir; por ejemplo: necesidad de financiamiento externo.  
  
Analicemos un caso hipotético: querés iniciar una empresa que se dedique a la fabricación de dulce artesanal. Estás cansado de vivir en la ciudad y pensaste en mudarte con tu familia a la ciudad de San Pedro, en la provincia de Buenos Aires, y vivir de la fabricación de mermeladas. Pero, para poder llevar a cabo este proyecto, tenés que planificar cómo llevarlo adelante, evitando improvisar. Primero, deberás plantearte qué objetivo buscás alcanzar para comenzar con la producción de mermeladas de naranja. Luego, deberás analizar qué factores van a afectar tu proyecto. Si bien imaginás que podrías comenzar elaborando el producto en tu casa, sabés que necesitarás alquilar un local para la venta al público. La ciudad es una zona turística que recibe visitas durante todo el año y, además, es un lugar muy concurrido durante los fines de semana largos. La situación económica del país no es la más favorable, pero estuviste leyendo en el diario que hay un leve repunte de la economía después de muchos meses malos. Si bien hay varios locales que venden estos productos, estás pensando elaborar un producto diferenciado, ya que las mermeladas estarán saborizadas con distintos aromatizantes naturales. Además, en un futuro, te gustaría tener un bar donde la gente pueda desayunar té o café con leche con tostadas que acompañen a la mermelada que elaborás. Por ahora, los empleados serán vos y tu pareja, pero dependiendo del funcionamiento del negocio –tal vez– deban contratar a alguien más. Otro tema importante es definir qué precio va a tener el producto en el mercado o cómo obtendrás la materia prima, es decir, las naranjas. Te comentaron que hay muchas chacras en la zona y tenés pensado conseguir las naranjas a través de estos productores. En este punto, ya advertiste que puede haber distintos escenarios, entre los cuales vas a tener que decidir cuál es el más conveniente.

**Escenario 1:**​​​​​​​Fabricás la mermelada en tu casa y trabajás con tu familia, por lo que no tendrías costo de personal ni de alquiler. Conseguís que una de las chacras te venda directamente las naranjas, por lo que no tendrías intermediarios para conseguir la materia prima. La economía se mantiene estable, como así también los factores climáticos. Al principio, ofrecerás el producto en almacenes, ferias artesanales y aquellos festivales que se organicen por la zona. En resumen, los gastos que tendrías serían producto de la elaboración de las mermeladas, y pensás que podrías vender 100 mermeladas por semana a $200.

**Escenario 2:**Alquilás un local para vender al público y trabajás con tu familia, por lo que no tendrías costo de personal. Conseguís que una de las chacras te venda directamente las naranjas, por lo que no tendrías intermediarios para conseguir la materia prima. La economía se mantiene estable, como así también los factores climáticos. En resumen, los gastos que tendrías que solventar serían producto del alquiler y de la elaboración de las mermeladas. En este escenario, pensás que podrías vender 200 mermeladas por mes.

**Escenario 3:**​​​​​​​Por cuestiones de dinámica familiar, creés que tu esposa no podrá estar todo el día en el local, por lo que tendrás que contratar a un empleado. Es así que, además de los costos del alquiler y de la elaboración del producto, debés sumar el gasto que demandará la contratación de un empleado. El dueño de la chacra decide que venderá toda la producción de naranjas a un distribuidor mayorista, por lo que el precio del insumo se incrementará, ya que el distribuidor la vende a un precio mayor. En esta situación, sabés que necesitarás vender 400 mermeladas por mes para poder cubrir los costos.

Lo mencionado anteriormente son algunos de los escenarios que imaginás que pueden suceder. Hay algunos factores que podrás decidir, cómo alquilar un local o contratar a un empleado. Pero hay cuestiones que no podrás anticipar, como si lograrás obtener un proveedor con mejor precio que otro, si el clima no permite la producción de naranjas o si la situación económica empeora.  
​​​​​​​  
Es en relación con las decisiones que tomes sobre los factores en los que podés influir que comenzará a funcionar el emprendimiento y comenzarás a obtener ingresos y gastos, los cuales deberás controlar para evaluar si se encuentran dentro de lo esperado o no.

**Tema 4. Limitaciones de planificación**

La primera limitación que se encuentra al momento de planificar son las características propias de la organización. Cuestiones como el tamaño, la historia, el contexto económico y la voluntad política de la dirección de la compañía siempre deben ser respetados, pues son fundamentales al momento de la planificación Esto último viene dado por la misión, objetivos y metas.  
​​​​​​​  
Otros aspectos primordiales son los recursos con los que se cuenta, así como también la cultura y los comportamientos que se dan en la organización. Es importante considerar que estos dos últimos elementos no logran ser modificados inmediatamente, en caso de ser necesario cambiarlos. Por el contrario, el proceso puede ser largo y, por lo tanto, llevar tiempo. Por eso, es importante tener presente al momento de realizar la planificación que definir los recursos disponibles, así como la transformación de algunas prácticas son cuestiones complejas.

Cabe destacar que la planificación es un proceso que debe realizarse en tiempo y forma, si se desean aprovechar las ventajas. El costo de improvisar no es visible en el momento, sino que aparece cuando se fracasa en la tarea desarrollada. Adicionalmente, se deben tener presentes, según Lavolpe et al. (2006), como límites las siguientes afirmaciones:

* imposibilidad de acceder a todos los datos necesarios;
* imposibilidad de procesar todos los datos en tiempo y forma;
* resistencia al cambio por parte de los integrantes de las organizaciones.
* precisión de los datos, ya que depende del juicio o la experiencia de quienes lo determinaron;
* cuando se ha tenido por algún tiempo el ejercicio del control presupuestal, se puede confiar en él, sin hacer revisiones;
* se precisa de tiempo para su implementación y funcionamiento, por lo tanto, puede que los resultados no sean inmediatos.

​​​​​​​

**Unidad 2: El presupuesto como herramienta de gestión**

**Tema 1. El presupuesto integral como herramienta básica de gestión**

El presupuesto integral es el conjunto de presupuestos operativos que, de acuerdo con las características propias de la empresa sobre la que se esté planificando, permiten elaborar los presupuestos principales: presupuesto económico, presupuesto financiero, el balance proyectado (donde se muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado), así como el presupuesto de inversiones requerido por el plan. Se lo denomina integral porque muestra la articulación y relación entre los distintos cálculos, para luego permitir que se realice el control de gestión y se verifique el cumplimiento del plan. (Ramos Mejía, 2011, p.1)  
  
También, llamarlo de esa manera –presupuesto integral– permite diferenciarlo de los presupuestos aislados que puedan realizarse (desde un pronóstico de ventas hasta un cash flow) y que no permiten observar la cuantificación del plan estratégico como conjunto.  
​​​​​​​  
Por otro lado, el presupuesto integral también sirve de guía para aprender más de la realidad de la organización y los elementos que la componen. Esto es fundamental en empresas pequeñas y medianas, pues suelen observar lo que está ocurriendo con la producción o a las ventas y descuidan la necesidad de inversión o la búsqueda de financiamiento. Recordá que la capacidad de realizar los presupuestos parciales dependerá del tamaño de la empresa.

A continuación, te presentamos la estructura del presupuesto integral:

1. Presupuesto de ventas. La importancia de este presupuesto radica en las siguientes cuestiones:  
   ▪    Las ventas constituyen la principal fuente de ingresos.   
   ▪    Sirve para planificar la producción.  
   ▪    Permite determinar necesidades de personal.  
   ▪    Permite calcular las inversiones en activos fijos, son los bienes que se pueden precisar para la producción, no es materia prima; sino más bien maquinarias, rodados, etc.  
   ▪    Por él se planean gastos y costos de producción  
   ▪    Si no hay un plan de ventas realista, todos los demás componentes del sistema presupuestario serán erróneos y no se podrá elegir las mejores decisiones. (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO).
2. Presupuesto de costo de ventas.
3. Presupuesto de niveles de inventarios (de productos terminados, de mercadería de reventa, de productos en proceso y de materias primas y materiales).
4. Presupuesto de producción y de costo estándar variable de fabricación.
5. Presupuesto de compras (de materias primas y materiales, de mercadería de reventa).
6. Presupuesto de costos variables de ventas.
7. Presupuesto de costos fijos.
8. Presupuesto de resultados financieros.
9. Presupuesto de ingresos.
10. Presupuesto de egresos.

​​​​​​​

Como resultado de la articulación de todos estos presupuestos parciales, se tendrán los presupuestos principales, mencionados previamente:

* Presupuesto económico (o estado de resultados proyectado donde se expresan pérdidas y ganancias).
* Presupuesto financiero (las necesidades o excedentes de fondos).
* Balance proyectado (es el estado financiero en donde se muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado).
* Presupuesto de inversiones (muestra todas las inversiones que desea realizar la empresa, las cuales llevarán más de un año).

Se denomina integral porque muestra la interrelación entre los distintos cálculos presupuestados con los cuales luego se realiza el control de gestión. Además, al no ser un pronóstico, como podría tener el área de ventas, permite visualizar la cuantificación del plan estratégico a nivel global.  
​​​​​​​  
Entonces, podemos resumir el presupuesto integral de la siguiente manera:

**Figura 3: Presupuesto integral**

Fuente: elaboración propia.

De la conjunción de información de los presupuestos operativos, se tendrá el presupuesto integral, que se compone de tres partes:

1. Presupuesto económico o estado de resultados proyectado, que incluye ganancias, costos y pérdidas estimadas.   
   ▪    Ganancias (resultado positivo)  
   ●    Ventas  
   ●    Intereses cobrados a clientes por financiaciones  
   ●    Renta obtenida por inversiones  
   ●    Etc.  
   ▪    Costos (resultado negativo). El costo de ventas es el valor directo que supone haber fabricado/comprado o un producto o servicio comercializado en un periodo determinado.   
   ●    Alquileres.  
   ●    Intereses pagados a terceros por financiamiento.  
   ●    Etc.
2. Presupuesto financiero, cash flow o flujo de caja  
   1.    Ingresos y egresos dinerarios ($) estimados. Incluye el movimiento del dinero:  
   ▪    Cobranzas  
   ▪    Pagos a proveedores  
   ▪    Pago de impuestos  
   ▪    Salarios  
   ▪    Etc.
3. Estado de situación patrimonial proyectado. Estimación de las cuentas patrimoniales luego de la ejecución de los distintos presupuestos (ventas y gastos). Las cuentas patrimoniales son las siguientes:  
   ●    Activo, bienes y derechos de la organización.  
   ●    Pasivo, deudas y obligaciones de la organización  
   ●    Patrimonio neto, aporte de los socios + el resultado del ejercicio (puede ser pérdida–negativo o ganancia–positivo).

**Tema 2. Métodos de valuación de los rubros del presupuesto**

De acuerdo con Lavolpe et al. (2006), los diferentes métodos de valuación para expresar, en términos monetarios, los componentes físicos del presupuesto son los siguientes.

[☰ Moneda base](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#ij5axj)

[☰ Moneda corriente](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#icyx2w)

[☰ Moneda ajustada](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#isbdk4)

[☰ Moneda extranjera](https://content.lameca.com.ar/canvas/0TECLAB/gestiondepresupuesto_ago22/grupo2/L2/index.html#i8zduv)

**Tabla 2: Métodos de valuación**

Fuente: elaboración propia.

**Tema 3. Importancia de la gestión presupuestaria**

Lo más importante para tener éxito en el proceso de planificación es lograr modificaciones en la conducta de los integrantes de la organización. Cuando esto es posible, se producen mejoras en las proyecciones realizadas por cada sector y, de esta manera, los resultados obtenidos también mejoran.  
​​​​​​​  
Cabe destacar que la dirección siempre será la responsable final del presupuesto, pues es ella quien realiza los ajustes, las revisiones y aprueba lo propuesto por las áreas de manera integral. Esta tarea se denomina gestionar el presupuesto y significa que, para llegar a los objetivos propuestos, se debe interactuar con las distintas áreas. Esta interacción implica, muchas veces, ir corrigiendo las estimaciones de ingresos y los costos. Por ello es que involucrar a todas las áreas de la organización, de manera coordinada, tanto en la generación como en la ejecución del presupuesto, es fundamental.

**Glosario contable**

Antes de continuar avanzando con los siguientes módulos, es necesario definir algunos conceptos contables que serán de utilidad para mejorar la comprensión de los temas de las próximas lecturas de la materia y para que todos poseamos el mismo vocabulario.

* Cuentas patrimoniales: se refieren al patrimonio de una empresa.  A su vez, estas están compuestas por las cuentas de activo, cuentas de pasivo y cuentas de patrimonio neto.
* Cuentas de activo: hacen referencia a lo que la empresa tiene, por ejemplo, dinero en caja, dinero en banco, cuentas por cobrar, mercaderías, etc.
* Cuentas de pasivo: hacen referencia a lo que la empresa debe, por ejemplo: impuestos a pagar, deudas con proveedores, entre otros.
* Cuentas de patrimonio neto: contabilizan las diferencias netas entre activos y pasivos, por ejemplo, las cuentas "capital", "reservas" y "resultados no asignados".
* Cuentas de resultados: contabilizan operaciones de ganancias y pérdidas. Es decir, hacen referencia a las operaciones que modifican el patrimonio y, por lo tanto, que modifican las cuentas patrimoniales. El grupo de cuentas de resultados se divide en cuentas de resultados positivos y cuentas de resultados negativos.
* Cuentas de resultados positivos: son cuentas que contabilizan operaciones que aumentan el patrimonio de la empresa, por ejemplo, la cuenta ventas o comisiones cobradas.
* Cuentas de resultados negativos: contabilizan operaciones que disminuyen el patrimonio de la empresa, por ejemplo, pago de impuestos, sueldos y jornales, pago de comisiones, etc.

**Figura 4: Cuentas contables**

Fuentes: elaboración propia.

El criterio de lo devengado  
​​​​​​​      
Es un método que reconoce un hecho económico (una venta, una compra, una prestación de servicio, etc.) sin preocuparse de los efectos del movimiento de efectivo que genera. Los hechos económicos deben quedar registrados contablemente en el momento que ocurren, para el caso de la estimación, en el momento que se estima ocurrirán.  A modo de ejemplo:

**Se realiza una venta de 15 unidades a plazo (60 días fecha de factura) en el mes de junio del 2022. La entrega se efectuó el mismo día. La venta deberá ser registrada contablemente en el mes de junio, independientemente de que su cobro se produzca en agosto 2022, puesto que con la entrega del bien se traslada el dominio de estos.**

**La empresa compra el 15/07/22 mercadería (100 unidades producto A). El proveedor hace la entrega en julio de 2022 y la forma de pago es a 90 días de la fecha de factura. ¿Cuándo se produjo el hecho? En julio del 2022, se perfecciona con la entrega de la mercadería. Es decir, se trasladó el dominio del bien, entonces, la compra deberá registrarse en dicho mes.  Ahora bien, el pago se producirá en 90 días. Una vez que ocurra, se registrará el pago al proveedor.**

El criterio de lo percibido  
​​​​​​​  
Este método reconoce los movimientos de caja sin considerar cuándo se han producido los hechos económicos que los ocasionan, es decir, que se enfoca en los aspectos financieros. Por ejemplo, siguiendo con los ejemplos anteriores:

**En el caso de la venta, esta se espera cobrar en agosto 2022, entonces, la estimación de ese ingreso dinerario ($, efectivo) deberá efectuarse para el mes de julio.**

**En el caso de la compra, la condición de pago era de 90 días a la fecha de factura.  Entonces, deberá contemplarse el egreso dinerario ($, efectivo) en octubre 2022.**

Presupuesto de ventas

A través del presupuesto de ventas (PV), se da inicio al presupuesto integral; desde este parte todo el sistema presupuestario de la empresa.

Para el armado del PV, se comienza pronosticando las ventas de cada mes para cada uno de los productos que posea la empresa, teniendo en cuenta cuestiones estacionales, si existieran.

El PV, normalmente, es el punto de partida del sistema presupuestario. Es la base para la cuantificación del plan de negocios de la empresa. La demanda será analizada en relación con cada producto y para cada mes de la proyección en particular, atendiendo las fluctuaciones de carácter estacional y estableciendo como consecuencia el pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas solo se convierte en presupuesto si la dirección de la empresa lo acepta como objetivo. Es decir, cuando la administración incorpora juicios, estrategias planeadas, compromisos de recursos y dedicación. (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO)

Tabla 1: Diferencia entre pronóstico y presupuesto

Fuente: elaboración propia.

A fin de elaborar las estimaciones de ventas, deben tenerse en cuenta ciertos factores [de la empresa], tales como la competencia, la mezcla de clientes y de productos a vender y su aporte a los resultados del ente (análisis marginal), como así también los mercados en donde se desempeñará.

Una vez establecido este esquema, dividido por cada responsable de área, se totalizarán el conjunto de ventas a realizar, por los distintos canales de los distintos productos y las épocas en que se realizarán, siempre en concordancia con la actividad del negocio. El grado de apertura de los datos (tipo de cliente, zona geográfica, vendedores, etc.) se hará en la medida de la posibilidad de generación de la información y su control posterior. Con esto se apunta que no es conveniente complejizar el armado del presupuesto. Y, siguiendo la línea de uno de sus principios, debe ser sencillo de interpretar, para luego poder analizar. (Amilbia, 2013, https://bit.ly/3bag01c)

La información que brinda el presupuesto de venta es sumamente importante y, por lo tanto, es necesario que se confeccione con el mayor realismo posible, evitando generar situaciones optimistas o prudentes en exceso, ya que un escenario equivocado generaría perjuicios económicos a futuro.

¿Para qué sirve obtener la cantidad de ventas y los precios estimados por mes? Esto es de gran utilidad para poder obtener el presupuesto de venta valorizado en moneda (pesos, USD, EUR). Es decir, cuánto se estima ingresará por las ventas en moneda. Esto se obtiene realizando el cálculo matemático de precio por cantidad. Coloquialmente se dice: «P x Q», donde P es el precio y Q, la cantidad (del inglés quantity). Veamos el siguiente ejemplo:

La empresa Los Andes S.A. se dedica a la compraventa de termotanques. Trabaja con varias marcas reconocidas; uno de sus distribuidores oficiales es TA, líder en el mercado. Como objetivo de venta para el primer trimestre 2023, la empresa definió lo siguiente:

Tabla 2: Objetivos de ventas mensual por unidades para el primer trimestre de 2023

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los precios estimados para el mismo periodo son los siguientes:

​​​​​​​Tabla 3: Precios de venta unitarios estimados para el primer trimestre de 2023

Fuente: elaboración propia

Teniendo en total de unidades y el precio unitario, podemos realizar el cálculo P x Q:

​​​​​​​Tabla 4: Estimación de ventas

Fuente: elaboración propia

Con este ejercicio, se está buscando un objetivo de $ 14. 000. 000,14 en ventas para el primer trimestre del año 2023. Pero puede surgir una duda: ¿cómo se determinan las unidades a vender?

Existen distintos métodos para pronosticar las ventas; suelen combinarse en la forma que resulte conveniente para la empresa. La elección dependerá del tipo de negocio, mercado, experiencia y conocimiento del área correspondiente, etc. Cualquiera sea el método para aplicar, siempre deberá tenerse en cuenta los siguientes elementos:

Un análisis de datos pasados tomando para ello varios periodos.

Un análisis amplio de la situación económica del país.

La evaluación de las políticas de marketing.

Análisis del sector al que corresponde la empresa.

Tendencia de crecimiento o decrecimiento poblacional. (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO)

Presupuesto de costos/gastos

El presupuesto de gastos “es el cálculo que ayuda a las empresas a realizar un seguimiento de las compras y delimitar los costos operativos a la cantidad más baja posible” (Corvo, s.f., https://bit.ly/3PFh381). Estará conformado por la información recibida de todas las áreas de la compañía.

Figura 1: Presupuesto de gastos

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con el ejemplo de la venta de termotanques, veremos el presupuesto de compras.

La empresa Los Andes S.A. se dedica a la compraventa de termotanques. Trabaja con varias marcas reconocidas; uno de sus distribuidores oficiales es TA, líder en el mercado.

Premisas:

Política de inventario cero, es decir, compra en unidades igual a la venta.

Por desperfectos ocurridos en el pasado de los modelos TT2 y TT3 se compran dos unidades más por mes para potenciales garantías.

Se estima un incremento del precio de compra de 2,5 % mensual. Los siguientes son los precios estimados para el mes de diciembre de 2022:

Tabla 5: Precios estimados para el mes de diciembre de 2022

Fuente: elaboración propia

Tenemos los siguientes datos:

Los precios para diciembre del 2022 están estimados, pues dicho año está en curso y se basa en el presupuesto para el mismo año.

Ventas estimadas según objetivos de ventas.

Ahora, calcularemos compras en unidades y su precio, según las premisas dadas. Prestaremos especial atención a la política de inventario. ¿Qué implica esto? La empresa comprará exactamente lo mismo que planea vender. Existen diferentes políticas de inventarios, eso quedará en manos de cada empresa.

En líneas generales, si se trabaja con inventarios iniciales y finales, se aplica la siguiente fórmula:

COMPRAS = INVENTARIO INICIAL + VENTAS – INVENTARIO FINAL.

Luego, veremos un ejemplo.

A continuación, se verá el cálculo de unidades y pesos para las compras de los productos, según ventas estimadas y premisas mencionadas.

Tabla 6: Compras estimadas en unidades para el primer trimestre de 2023

Fuente: elaboración propia

Cabe considerar que se compran dos unidades extras para cubrir las garantías de los modelos TT2 y TT3.

Tabla 7: Precios de venta unitarios estimados para el primer trimestre de 2023

Fuente: elaboración propia

El total de las compras (en pesos) que deberá realizarse será el siguiente.

Tabla 8: Estimación de compras

Fuente: elaboración propia

De este ejemplo podemos obtener algunas conclusiones que tienen su sustento teórico:

​​​​​​​

1. Las compras serán un costo que variarán según las ventas, por lo tanto, es un costo variable. Se incluyen:

Compras de materias primas, en caso de empresas productivas.

Compras de productos terminados, en caso de empresas que se dedican a la compraventa.

Servicios logísticos, en caso que se contraten terceros.

Etc.

2. Siendo la política de inventario igual a cero, se compran unidades extras para cubrir garantías. Aquí, también se produce la variabilidad del costo basado en la política de producción/compras. El hecho está tomado en investigaciones de fallas de los productos en el mercado y la mejor estimación del equipo de compras para cubrir esa necesidad. Es un costo variable, pero en esta oportunidad no depende de las ventas, sino de las fallas presentadas anteriormente por los equipos que se comercializan.

3. Otros tipos de gastos, como alquileres o salarios, se pagarán independientemente de la cantidad de unidades vendidas. A estos usualmente se los llama costos fijos. Por ejemplo, el alquiler de un depósito se pagará por el metraje cuadrado según precio de mercado, independientemente si allí almaceno 10 o 10 000 unidades o si se venden 200 o 20 000 unidades.

Figura 2: Costos fijos y costos variables

Fuente: elaboración propia.

Fórmula de compras

Como mencionamos anteriormente, la fórmula de compras es la siguiente:

COMPRAS = EXISTENCIA INICIAL + VENTAS – EXISTENCIA FINAL

Repasemos los conceptos:

Existencia inicial (EI): son las unidades que se encuentran en stock al inicio de un periodo determinado.

Ventas (V): son las unidades estimadas que se desean vender.

Existencia final (EF): son las unidades que se encuentran en stock al cierre de un periodo determinado.

Veamos el siguiente ejemplo, que si bien no está relacionado con la empresa Los Andes S.A., nos servirá para comprender de qué hablamos:

La empresa ABC S.R.L. se dedica a la compraventa de notebooks. Es distribuidora oficial de varias marcas líderes en el mercado. Luego de un estudio realizado por el área comercial junto con el área de Compras se ha determinado la siguiente política de inventarios, la cual fue oportunamente aprobada por la Dirección de la empresa. Dicha política es considerada desde el 01/07/2022:

Tabla 9: Política de inventarios

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el presupuesto para el trimestre julio-septiembre de 2022 es el siguiente:

Tabla 10: Presupuesto para el trimestre julio-septiembre de 2022

Fuente: elaboración propia

El área de Almacén y Logística estimó, en función del presupuesto de ventas de junio y el stock real, que la existencia de stock dicho mes será la siguiente:

Tabla 11: Stock para junio del 2022

Fuente: elaboración propia

Basándonos en los datos anteriores, ¿cuántas unidades deberán comprarse según las ventas estimadas para el tercer trimestre de 2022?

Tabla 12: Unidades que deberán comprarse para el trimestre julio-septiembre 2022

Fuente: elaboración propia

¡Tip! El saldo final (SF) de un periodo será el saldo inicial (SI) del siguiente. Entonces:

EF de julio = EI de agosto.

EF de agosto = EI de septiembre.

Tema 2. Implicancias del presupuesto operativo

Como hemos visto, el presupuesto operativo está construido sobre la base de supuestos y premisas de los ingresos de la empresa y de los gastos que le permiten continuar en funcionamiento.

El resultado del presupuesto operativo surge de la diferencia entre los ingresos y los gastos proyectados. Esto se denomina contribución marginal, que en este caso es el monto facturado menos el costo prestacional:

Contribución marginal ($) = monto de ventas - costo variable

El costo variable está directamente relacionado con la venta. Continuando con el ejemplo de Los Andes S.A., estará dado por el valor de compra de cada equipo vendido.

El margen de contribución es clave para determinar el punto de equilibrio de la empresa y entender cuánto se debe vender para cubrir los gastos y comenzar a obtener beneficios. Es una medida de eficiencia del negocio, ya que muestra la eficacia de la política de fijación de precios. Implica también saber cómo se está realizando la gestión en cuanto a costos generales. Es decir, este será el límite que tendrá la organización para poder sostener luego los gastos de estructura. Para comprender mejor este concepto, afirmaremos que se trata de un valor que muestra cómo contribuye el precio de venta del bien o servicio a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa. Si la contribución marginal (CM) es positiva, quiere decir que pudo absorber los costos fijos y queda un margen para obtener utilidad. Si la CM es igual a los costos, la empresa está en el punto de equilibrio, por lo que ni gana ni pierde. Cuando no alcanza a cubrir los costos, la empresa puede continuar trabajando, pero en el corto plazo. La situación es crítica cuando la CM es negativa, y se deberá decidir si continuar o no con la prestación del servicio.

La contribución marginal, entonces, es la diferencia entre ingresos y costos variables por unidad adicional. Veamos un ejemplo de la empresa Los Andes S.A. Consideraremos como costo variable únicamente el valor de compra de cada producto.

Los datos que tenemos sobre el total de ventas y compras estimadas son los siguientes:

Tabla 13: Ventas y compras estimadas

Fuente: elaboración propia

Aclaración: las dos unidades extras no son consideradas como costo asociado directamente a la venta. Entonces, el siguiente cuadro nos mostrará la contribución marginal total:

​​​​​​​Tabla 14: Contribución marginal total

Fuente: elaboración propia

La contribución marginal unitaria estará dada por precio unitario de venta menos precio unitario de compra. A continuación, dejamos la tabla para que lo completes:

Tabla 15: Precio de venta y compra unitario

Fuente: elaboración propia

Tabla 16: Ejercicio

Fuente: elaboración propia.

Tema 3. Presupuesto de gasto por departamento

En el próximo módulo, comenzaremos a armar el presupuesto económico, pero para poder hacerlo es necesario tener en cuenta los costos propios del servicio/bien, como así también, los gastos de estructura administrativa imprescindibles para poder ofrecer el producto en el mercado.

Para que la información sea útil para la toma de decisiones y el control de gestión, es necesario que la información esté desagregada por áreas de la organización. Esta discriminación se hará teniendo en cuenta los responsables de las distintas áreas de la empresa, es decir, las distintas gerencias.

El gerente de Administración arma el presupuesto de su gerencia, teniendo en cuenta todos los gastos previstos para el año discriminados por mes. Estos gastos mensuales se totalizan y luego son incorporados al presupuesto económico. Este mismo procedimiento deberá seguir la gerencia comercial, la de sistema, la de prestaciones, etcétera, para poder confeccionar el presupuesto económico.

Unidad 2. Presupuesto integral

Tema 1. Condiciones y requisitos para su elaboración

Se denomina presupuesto integral al conjunto de presupuestos operativos, que, de acuerdo con las características propias de la empresa sobre la que se esté planificando, permite elaborar los presupuestos principales (presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado), así como el presupuesto de inversiones requeridas por el plan.

Justamente, se lo llama integral por mostrar la articulación y las relaciones entre los distintos cálculos presupuestados, dejando sentadas las bases sobre las que oportunamente deberá realizarse el control de gestión y cumplimiento del plan. También, es una forma de diferenciarlo de los presupuestos aislados que puedan realizarse (desde un pronóstico de ventas hasta un cash-flow), que justamente por ser individuales no permiten visualizar la cuantificación del plan estratégico como conjunto.

De alguna manera, el presupuesto integral también es una guía para recorrer el mapa estratégico y aprender más de nuestra propia realidad y los distintos elementos que la componen, lo cual resulta imprescindible, por ejemplo, en el caso de empresas pequeñas y medianas, que generalmente se relacionan con una sola visión de la realidad (la producción o la venta, en la mayoría de los casos), descuidando otros aspectos que les son fundamentales (la financiación y la inversión).

​​​​​​​

Presentaremos una estructura del presupuesto integral que es, a grandes rasgos, la siguiente. Si bien es bastante representativa, no pretende ser taxativa, dependiendo de la estructura de negocios y la naturaleza de la empresa que se trate:

a) Presupuesto de ventas.

b) Presupuesto de costo de ventas.

c) Presupuesto de niveles de inventarios (de productos terminados, de mercadería de reventa, de productos en proceso y de materias primas y materiales).

d) Presupuesto de producción y de costo estándar variable de fabricación.

e) Presupuesto de compras (de materias primas y materiales, de mercadería de reventa).

f) Presupuesto de costos variables de ventas.

g) Presupuesto de costos fijos.

h) Presupuesto de resultados financieros.

i) Presupuesto de ingresos.

j) Presupuesto de egresos.

Como resultado de la articulación de todos estos presupuestos parciales, se obtendrán los presupuestos principales que mencionamos más arriba:

a) Presupuesto económico (o estado de resultados proyectado).

b) Presupuesto financiero.

c) Balance proyectado.

d) Presupuesto de inversiones o estructura. (Ramos Mejía, 2011, https://bit.ly/3PHJ5zY)

Un aspecto importante que debe contemplar el presupuesto integral es tener partidas, cuyas denominaciones sean similares a las del plan de cuentas contable (ventas, costos, salarios, proveedores, bienes de uso, inversiones, etc.) de la compañía. Así, estas partidas luego pueden ser controladas con la información que brindará el sistema de gestión y los hechos realmente acaecidos. También, ayuda a establecer las diferencias y sus causas. El análisis de lo enunciado anteriormente permite corregir la gestión futura para que se desarrolle de acuerdo con lo planificado.

Por lo tanto, al momento de armar el presupuesto, hay que tener muy presente el plan de cuentas y la forma de imputar los gastos reales de toda la organización. No es un detalle menor considerar que, si se realizan cambios en el plan, deben también verificarse sus consecuencias en el proceso de presupuestación. Simultáneamente, al momento de imputar un gasto real, es necesario que se verifique contablemente que dicho tipo de gasto fue considerado en el presupuesto económico. Es, entonces, una condición necesaria que las denominaciones del plan de cuentas contable y las que se utilicen en el presupuesto sean iguales. Si esto no sucede, dificultará las comparaciones entre lo presupuestado y la realidad, y dará información distorsionada manifestando ahorros o excesos de gastos donde en verdad no los hubo.

Por otro lado, es importante recordar que el trabajo que se realiza para la elaboración del presupuesto integral consiste en partir de una situación inicial a la que se le suma toda la tarea de presupuestación para alcanzar una situación final, que es el presupuesto integral. Es usual que los presupuestos se comiencen a trabajar un año antes. Por ejemplo, a inicios del año 2021 se comienza a elaborar el presupuesto del año 2022. Tengamos en mente que, para arrancar con el trabajo, se debe tener determinado el planeamiento estratégico, el cual es a largo plazo. Entonces, ya se tienen pautados ciertos objetivos sobre los cuales trabajar. Cabe mencionar que, en función de los resultados de periodos anteriores, este plan estratégico puede variar (flexibilidad). Siguiendo con lo mencionado líneas arriba, y como complemento del ejemplo, si los resultados del año 2020 no fueron los deseados, seguramente hubo un análisis de lo acontecido y se preverán cambios para el año 2022. Y para el año 2021, que recién comienza, muy probablemente se harán ajustes sobre la marcha.

El trabajo de presupuestación consta de varias partes:

Estimar el valor de las variables. tener presente el plan de cuentas.

Tomar en cuenta los presupuestos parciales elaborados por las áreas, presupuestos operativos de cada área; más allá de los objetivos de ventas y sus costos. También considerar los gastos relacionados con el personal, compras, pagos, cobranzas, servicios, honorarios, impuestos, etc.

Fijar un cronograma de entrega de información, para análisis y aprobación.

El presupuesto integral da origen a los siguientes presupuestos:

Figura 3: Presupuestos que surgen a partir del presupuesto integral

Fuente: elaboración propia.

Existe un cuarto componente, el presupuesto de inversiones, que no lo trabajaremos en esta oportunidad.

​​​​​​​

Repasemos algunos conceptos que serán importantes:

1. El resultado de ejercicio puede ser de la siguiente manera:

Figura 4: Resultado de ejercicio

Fuente: elaboración propia.

La ganancia se da cuando los ingresos por ventas son mayores que los costos por ventas + gastos + otros ingresos)

La pérdida se da cuando los ingresos por ventas son menores que los costos por ventas + gastos + otros ingresos.

La situación cero se da cuando los ingresos por ventas son iguales a los costos por ventas + gastos + otros ingresos.

2. Ingresos y egresos dinerarios

Figura 5: Ingresos y egresos dinerarios

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos son el dinero que ingresa en la compañía (efectivo); por ejemplo: cobranzas.

Los egresos son el dinero que sale de la compañía; por ejemplo: pago de impuestos, pago al proveedor, pago de salarios, etc.

3. Estado de situación patrimonial proyectado

Figura 6: Estado de situación patrimonial proyectado

Fuente: elaboración propia

Los bienes y derechos de la organización son los activos.

Las deudas y obligaciones son los pasivos.

El aporte de los socios es el capital social, es decir, el patrimonio neto. Con el paso del tiempo, los resultados del ejercicio formarán parte del patrimonio neto.

Tema 2. Presupuesto económico

El presupuesto económico refleja la ganancia o la pérdida proyectada para un periodo determinado. A través de este, la dirección de la compañía podrá mejorar la toma de decisiones, ya que contará con el accionar de la organización expresado en ese presupuesto y, a su vez, todos estos planes se encontrarán valorizados en la moneda que se considere apropiada.

Este presupuesto, a diferencia del financiero, no es una herramienta de gestión operativa semanal, sino “la cuantificación estimada de las acciones aprobadas y de las visiones estratégicas del futuro” (Lavolpe, Capasso y Smolje, 2006, p. 161).

El presupuesto económico tiene dos objetivos básicos

tener una cuantificación precisa de las acciones que realizará la organización;

permitir la evaluación de la marcha de organización, ya que sirve como parámetro de medición.

Si bien el hecho de contar con una medida precisa del accionar de una organización puede parecer una cuestión básica, debemos tener en cuenta que las personas que se encuentran dirigiendo las compañías no necesariamente están en contacto directo con la cotidianidad de la empresa. Generalmente, son los jefes o gerentes quienes pueden dar cuenta de las operaciones habituales y establecer metas y curso de acción.

La Dirección, en cambio, necesita de una versión resumida de aquello que sucede, mediante el acceso al presupuesto económico, para poder tener una visión global del negocio, visualizar lo que ocurrirá en el futuro inmediato y tomar decisiones.

En relación con el segundo objetivo, el resultado del presupuesto económico nos permite conocer si el negocio es rentable o no, y si su desarrollo permitirá obtener ganancias o pérdidas.

Por último, hay que tener presente que el presupuesto económico se rige por el criterio del devengado, es decir, mediante los ingresos y gastos/costos al momento de su perfeccionamiento, independientemente de su cobro o pago. Por ejemplo, el gasto de alquiler de un inmueble se registra mensualmente en el presupuesto, porque se estima que dicho consumo se hará efectivo (utilización del inmueble); pero esto no implica que se haya pagado.

A continuación, se presenta el presupuesto económico de la empresa Los Andes S.A.

Tabla 17: Presupuesto económico de la empresa Los Andes S.A.

Fuente: elaboración propia.

Ventas: son las que se estiman ocurrirán en el periodo bajo análisis.

Costos de venta: son los estimados con base en las ventas presupuestadas para el mismo periodo.

Contribución marginal: es la diferencia entre lo que la empresa estima vender (V) y los costos asociados directamente a esa venta (costo de mercadería vendida o CMV).

Ingreso y egresos operativos estimados: es la sumatoria de todos los presupuestos de las diferentes áreas de la organización.

● Egresos: en este caso particular, solamente utilizamos el único presupuesto que se armó anteriormente de la gerencia de Administración y Finanzas, a título ilustrativo.

​​​​​​​Nota: los equipos que fueron comprados en garantía se están considerando como resultado negativo (pérdida) en la línea «Otros». Esto es, en principio, de esta manera, dado los estudios previos que hizo el área correspondiente y que determinó las fallas.

● Ingresos: pueden ser producto, por ejemplo, del cobro de intereses a los clientes por la financiación de las ventas. Se detallaría una línea que referencie financiaciones a terceros o similar.

Resultado operativo: es la diferencia entre la CM y el resto de los gastos que demanda la operatoria de la empresa. Son los gastos vinculados a la actividad principal de la empresa. En este caso, los gastos relacionados con la comercialización de termotanques.

Otros ingresos y egresos extraordinarios: estos no están relacionados con la actividad principal de la empresa, no son habituales y, por lo general, derivan de acontecimientos especiales.

Resultado final: es el que indicará si la empresa presupuesta una ganancia (positivo) o pérdida (negativo), según las ventas presupuestas y la deducción de todos los costos y gastos para el mismo periodo.

Tema 3. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero es la proyección de ingresos y egresos dinerarios en un periodo de tiempo determinado. Constituye una de las herramientas operativas de mayor importancia que poseen quienes dirigen las organizaciones y son responsables de la toma de decisiones.

Es importante resaltar que es una herramienta dinámica, ya que los hechos reales modifican constantemente las proyecciones de ingresos y gastos y, por ende, requiere de actualizaciones permanentes. Los ingresos están conformados por las estimaciones realizadas en el presupuesto de ventas, los saldos impagos de clientes al inicio del periodo y el cobro de dividendos, entre otros. Los egresos están compuestos por el pago a proveedores de bienes y servicios previstos en el presupuesto de gastos. También incluye sueldos, impuestos, gastos en combustible, horas extra, comisiones de ventas, entre otros aspectos.

Hay que tener presente que el presupuesto financiero se rige por el criterio del percibido, o sea que el ingreso o egreso dinerario se registra cuando se concreta. Siguiendo con el tema del alquiler, y teniendo en cuenta este criterio, se registra cuando fehacientemente se paga.

Las diferencias entre los ingresos y egresos se denominan déficit. El déficit genera la necesidad de obtener un crédito (financiación con un tercero, por ejemplo, del banco). El área de finanzas es la que determina los intereses que esta solicitud de fondos establecerá, como así también los gastos que generarán su obtención. No siempre es posible acceder al sistema financiero para el otorgamiento de crédito; por ello, las organizaciones deberán considerar los siguientes aspectos:

Análisis de las políticas de cobranzas (plazos de cobro, modalidad, descuentos, etc.).

Políticas de pagos (sincronicidad con los cobros), atendiendo al poder de negociación con los proveedores.

Cobrar antes y pagar después, es decir, si a los clientes se les da 30 días de plazos para pagar, lo ideal sería que a los proveedores se les pagué a más de 30 días; por ejemplo, a 45 días. De esta manera, se cobrará antes y se dispondrá del dinero para luego pagar.

Políticas de stock, ya que influyen en el monto de compra y, por ende, en los pagos.

Análisis racional de los costos y reducción, en el caso de que sea necesario; evaluación de las políticas de pagos.

Evaluación de las renegociaciones de deudas.

Muchos de los puntos mencionados no se aplican únicamente cuando se tiene un déficit de caja, sino en el día a día para mejorar la performance del efectivo, su flujo y lograr un excedente para poder invertir.

En el caso de existir superávit, deberá pensarse en dónde se colocan los excedentes de caja. Es decir, si se realiza una inversión con el fin de obtener un beneficio dinerario a futuro.

El presupuesto financiero (también denominado cash-flow, flujo de caja) muestra el flujo de fondos (ingresos y egresos) a través del movimiento de caja (es decir, en efectivo).

Será política de cada compañía si, ante un excedente de fondos, invertirá. Suele suceder que las organizaciones determinan un saldo mínimo a mantener en sus cuentas bancarias/efectivo. Este contemplará los gastos habituales de la organización. Luego de realizado el presupuesto financiero, y contra un excedente de ese máximo estipulado, la diferencia podrá invertirse en el mercado de capitales (plazo fijo, fondo común de inversión, acciones, etc.).

El presupuesto financiero complementa y hace posible la realización operativa del presupuesto económico. Pero se diferencia de este en cuanto al horizonte de planeamiento, ya que, por ejemplo, una proyección financiera de un año (como podría ser el periodo de un presupuesto económico) no tiene utilidad en el financiero: cuanto mayor es el plazo, menor es la precisión de la planificación financiera.

Seguiremos con el análisis de Los Andes S.A. Pero, previamente, debemos tener en cuenta algunas consideraciones que son de importancia para el ingreso y egreso de dinero de la organización:

Condición de venta a los clientes.

Condición de pago a los proveedores.

Fecha de pago de salarios.

Fecha de pago de impuestos.

Fecha de pago de alquileres.

Saldos de dinero en efectivo (caja) + saldo de cuentas bancarias.

Además de los mencionados arriba, ¿existían saldos a cobrar/pagar por iguales conceptos? De ser así, deben considerarse para poder imputarlos, según corresponda.

Comencemos a trabajar con el presupuesto financiero para el primer trimestre del 2023. Esta es la información con la que contamos:

Clientes: toda la venta se produce en cuenta corriente a 30 días. Excelentes clientes pagan en tiempo y forma.

Proveedores: se les paga en tiempo y forma. 60 días desde la fecha de factura.

Salarios y cargas sociales: se abonan los primeros días del mes siguiente a su devengamiento.

Servicios públicos: se pagan del 20 al 30 del mes de su devengamiento.

Alquiler: se paga del 10 al 20 del mes de su devengamiento.

Ingresos brutos: se paga el impuesto del 10 al 25 del mes siguiente.

IVA: se realiza el cálculo según las compras y ventas estimadas. El pago se produce del 18 al 30 del mes siguiente. La alícuota es del 10,5 %.

Honorarios: se abonan a los 60 días de la fecha de factura.

Los siguientes son los saldos estimados al cierre de diciembre del 2022.

Tabla 18: Saldos estimados al cierre de diciembre del 2022

Fuente: elaboración propia.

Ahora, debemos realizar estas actividades:

1) Considerar los saldos iniciales y las condiciones de ventas y pagos.

Fechas de cobro y pago

2) Calcular el saldo de caja y bancos al cierre del mes anterior.

Tabla 19: Presupuesto financiero

Fuente: elaboración propia.

1. Ingresos: es la cobranza estimada según las ventas. Al ser la condición de venta 30 días a la fecha de factura, se estima que todo lo vendido en un mes se cobra el siguiente. Entonces, en diciembre se estima cobrar en enero.

2. Egresos: son todas las salidas de dinero por obligaciones/deudas que tiene la organización. Basándonos en la información del presupuesto económico, compras y más saldos al cierre del mes anterior, según plazos de pago:

Proveedores: no se desprende del presupuesto económico, sino de las compras. ¿Por qué? En esta ocasión, debemos tener presente que –además de las compras–, según las ventas, se adquirieron unidades para garantía.

3. Saldo inicial de caja y bancos: surge del saldo final del mes anterior.

4. Saldo final del mes: será igual a SI + ingresos – egresos.

​​​​​​​

5. Diferido: representará los saldos a cobrar y pagar de los diferentes ítems que están fuera de presupuesto, al menos de este trimestre. Estos ítems son los siguientes:

a. Clientes: serán las cobranzas a recibir según condición de venta más allá de marzo del 2023.

b. Proveedores: serán los pagos a realizar según condición de compra más allá de marzo del 2023.

c. Impuestos: serán los importes a abonar según fecha de vencimiento y pago.

d. Honorarios: aplica lo mismo que a proveedores.

e. Sueldos y cargas sociales: aplica lo mismo que a proveedores.

Aclaramos que los saldos diferidos nos servirán para armar el estado de situación patrimonial proyectado.

Para este ejemplo, la empresa está proyectando no tener necesidad de efectivo, en caso de que todos los puntos presupuestados se cumplen. ¿Pueden existir variaciones sobre la ejecución para el año 2023? Sí, puede suceder que una cobranza no se realice, que cambien las condiciones con el proveedor, que se modifique de manera desfavorable/favorable la situación macroeconómica del país, etc.

Ventajas que proporciona el presupuesto financiero:

indica con anticipación los excedentes o faltantes de fondos;

muestra la situación de probables disponibilidades ($);

detecta cuándo es necesario solicitar un préstamo y cuándo es posible su devolución;

control permanente la posición de efectivo.

Asimismo, para finalizar el armado del presupuesto integral, debemos incorporar el balance proyectado. Este refleja la situación patrimonial al inicio del periodo presupuestado que surge del balance, que luego se verá modificado por lo que ocurra durante el ejercicio.

Tema 4. Balance proyectado

Este estado es el último que se elabora, partiendo de una situación patrimonial inicial. Se alimenta por las proyecciones del periodo y se arriba al patrimonio del periodo presupuestado.

Para el ejemplo de los Andes S.A., tomaremos las siguientes premisas:

Capital social (aporte de los socios en el momento de creación de la compañía): $ 5 000 000.

Resultados de ejercicios anteriores: $ 3 875 000.

Tabla 20: Estado de situación patrimonial para el primer trimestre de 2023

Fuente: elaboración propia.

- La suma de los activos (bienes y derechos) debe ser igual a la suma de los pasivos (deudas y obligaciones) y el patrimonio neto (capital social + resultados acumulados y del ejercicio). Entonces:

Activo = pasivo + patrimonio neto

- Los resultados acumulados son la suma de los resultados (ganancias o pérdidas). Se dividen de la siguiente manera:

Ejercicios anteriores: la suma de las ganancias o pérdidas obtenidas en otros periodos.

Resultado del ejercicio actual: en este caso particular, será del trimestre que se proyecta.

- ¿De dónde tomamos la información?

Activos y pasivos: del presupuesto financiero y diferido.

Resultado del trimestre: del presupuesto económico.

Capital social y resultados de ejercicios anteriores: en este caso, son datos dados.

**Tema 1. Consideraciones generales**

El concepto de control presupuestario hace referencia a la comparación, para un periodo de tiempo determinado, entre las proyecciones realizadas y los resultados reales obtenidos de la gestión de la organización. En otras palabras, se utiliza para verificar si lo que efectivamente sucedió se condice con lo estimado en el momento inicial del proyecto, para luego pensar las razones de una diferencia, si es que las hay, y de qué magnitud. Es con base en esa información que será posible corregir las proyecciones. Estas diferencias son las que se conocen con el nombre de desvíos.  
  
Paralelamente, los resultados obtenidos de la realidad también sirven para evaluar el desempeño de los integrantes de la organización.  
  
Como resumen, según Lavolpe, Capasso y Smolje (2006), el proceso de control presupuestario consiste en:

* Obtención de datos de la gestión realizada y los resultados reales alcanzados a nivel de costos, ingreso, etcétera.
* Comparación con los valores presupuestados y determinación de las variaciones o desvíos.
* Establecimiento de las causas o desvíos.
* Análisis de responsabilidad de estos desvíos y atribución de estas a las distintas personas o áreas de la organización.
* Corrección de los comportamientos futuros para evitar desvíos.
* Si es necesario, corrección de los pronósticos existentes, ajustando los presupuestos de periodos futuros.
* Empleo de información obtenida para evaluar la gestión de todos los miembros de la organización.

Todas estas etapas referidas al control presupuestario generan un ciclo de retroalimentación (*feedback*) de la cadena de decisiones que comienza con la toma de decisiones, continúa con la ejecución y culmina con el control de los resultados.

Es a partir de aquí que se identifican algunos criterios (Lavolpe et al., 2016), que deben tenerse presente al momento de identificar y establecer las causas de las variaciones o desvíos que se observan cuando se realiza el control del presupuesto.  
  
♦ Enfoque amplio y global en el análisis de los resultados  
  
Se debe tener una interpretación flexible al momento del análisis y cuando se establecen conclusiones. El resultado negativo de un desvío no significa que la gestión de la organización haya sido mala, sino que pudo haber ocurrido que las hipótesis que se utilizaron para confeccionar el presupuesto hayan cambiado notoriamente y estas no hayan podido ser controladas o modificadas por los miembros de la organización.  
  
♦ No buscar culpables, sino tratar de identificar las causas de los desvíos para corregir errores  
  
La necesidad de identificar el culpable como mecanismo para establecer el origen de los errores es una actitud bastante habitual en las organizaciones. Si bien seguramente existen responsables, el solo hecho de cargar sobre una persona o área no aporta a la mejora continua de la empresa, sino que posiblemente oculte problemas mayores dentro de la gestión, los cuales son necesarios corregir para no persistir en el problema.  
  
♦ Realizar el análisis de los resultados con una frecuencia alta, abarcando períodos breves  
  
El análisis frecuente (mensual o trimestral) de los datos produce que la revisión y el control eviten errores en la gestión. Esto genera un monitoreo permanente del comportamiento global de la organización.

Es recomendable que el control presupuestario sobre la actividad desplegada por quienes se encuentran en la base de la pirámide organizacional, en las distintas funciones de una organización, llamado personal operativo, tanto productivo como de la administración en general, sea llevada a cabo mensualmente, mientras que, en la media y alta gerencia, el control presupuestario debería realizarse con una periodicidad trimestral. (Ranni, s.f., https://bit.ly/3zE5KHD)   
  
♦ Involucrar en la revisión a todos los “gestionadores” de la organización  
  
La participación de todos los miembros en el proceso de revisión permite generar un real involucramiento de ellos con los resultados de la compañía y con sus tareas. Cada uno podrá ver cómo su accionar incide en los resultados económicos y financieros de la organización.  
  
El esquema de revisión sería el siguiente: la gerencia general se reúne con los gerentes de cada área y cada uno de estos, con sus jefes de departamento, ellos con sus supervisores y estos últimos con sus subordinados.  
  
El personal operativo, vinculado más con los sectores productivos, en empresas que sostienen el hábito desde hace muchos años de efectuar el presupuesto anual y ejecutar el control presupuestario mensual al nivel mencionado, han producido una evolución digna de comentar. Dicha evolución significó pasar de un conocimiento exclusivamente técnico, originado en sus propias habilidades profesionales, a un conocimiento sobre el sistema informativo de la compañía, entendiendo las posibilidades de acceso al sistema, de consultar sobre imputaciones contables y de producir salidas de información permitidas por el sistema.  
  
También el sector operativo productivo ha demostrado que es el que más afinidad tiene en la producción de explicaciones gestionables y no meramente contables. Adicionalmente, ha comenzado a sentir la necesidad de ser responsable del control en la compañía, respecto de los bienes que han sido puestos bajo su responsabilidad y, por tanto, generar y procurar la información que se deriva de los movimientos que se originan sobre estos, ya sea por reparaciones, reemplazos, reasignaciones, pasajes a chatarra, etc. (Ranni, s.f., https://bit.ly/3zE5KHD)  
  
Supongamos el caso de una empresa que comercializa zapatillas. Está compuesta por distintas gerencias como Marketing, Administración, Control de gestión, Comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad, entre otras. El área de Control de gestión, a través de las auditorías trimestrales del presupuesto, detecta que el gasto en combustible del servicio de transporte que envía las zapatillas a las distintas sucursales se incrementó. El gerente de control de gestión le envía un informe al gerente general sobre la ejecución del presupuesto y le informa lo que está sucediendo. El gerente general se reúne con el gerente de comercialización y le consulta por este hecho.

Las causas pueden ser varias, ya que pudo haber aumentado el precio del combustible o se consumió más porque fue necesario ir más veces a las sucursales. También, pudo haberse incrementado la cantidad de sucursales o los recorridos se volvieron más extensos, pero es necesario verificar si el gasto de combustible fue utilizado exclusivamente para el traslado de las zapatillas o si se estuvo haciendo un uso indebido del recurso. Una vez que el gerente de Comercialización está al tanto de la situación, habla con el jefe de Transporte y le comenta la situación.   
  
Se detecta que no se estuvo implementado ningún mecanismo de control sobre el gasto de combustible y acuerdan, a partir de ese momento, utilizar una planilla de seguimiento de gasto, teniendo en cuenta el recorrido que debe hacer el camión para entregar la mercadería. Finalmente, se les comenta a los transportistas que, a partir del día siguiente, se implementará una planilla de control del gasto de combustible, teniendo en cuenta el recorrido que realizaron en el día.

**Tema 2. Fases del control presupuestario**

Antes de comenzar con las fases del control presupuestario, se recuerda que las empresas basan sus presupuestos en cifras históricas, procesos y valores estimados, y que dichos presupuestos prevén gastos e ingresos durante un periodo determinado en el futuro. Para que un presupuesto sea exitoso, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. La dirección superior (dueño, directorio) debe involucrarse en el sistema, comprometiéndose con la concepción general del planeamiento, con una clara comprensión de su metodología y, muy en especial, prestándole su apoyo.
2. Tener definida una estructura organizativa con clara determinación de las responsabilidades.
3. Es imprescindible realizar un examen minucioso y completo de las características de la empresa, así como también del medio en que se desenvuelve.
4. El sistema debe ser conocido por todos los sectores involucrados.
5. La registración debe ser actualizada y el plan de cuentas debe ser el mismo que el empleado para presupuestar. Los registros deben ser confiables, ciertos y oportunos.
6. Debe ser dinámico, lo que exige revisión permanente y una adecuación a los cambios del contexto.
7. Sencillo en su presentación y exposición, para que sea fácilmente comprendido y su información sea accesible a la mayor cantidad de usuarios posibles. (Ferraro, 2014, https://bit.ly/3Ja4WgO)

Las diferentes fases del control son las siguientes:  
  
**1.**Comparación de los resultados reales con las previsiones  
En esta fase, es muy importante haber establecido correctamente las bases para poder efectuar la comparación, ya que se confrontan los resultados reales frente a los presupuestados. Esto permite monitorear y medir el resultado de la actividad comercial y, de esta manera, facilitar a la administración información para aplicar acciones correctivas, si fuese necesario.  
  
Es importante aclarar que dicha comparación se realiza sobre las actividades y que la comparación de lo real versus lo presupuesto mostrará diferencias que pueden ser favorables (positivas) o desfavorables (negativas). Por ejemplo, en un presupuesto de ventas, un número real más bajo que el presupuestado se considerará desfavorable, ya que se puede interpretar, en una primera instancia, que se vendió menos de lo que se esperaba, mientras que un número real más alto que el presupuestado se considerará obviamente favorable.  
  
Las razones de estas variaciones pueden atribuirse a cambios en las ventas, en los costos de la materia prima, en los costos del personal o en cualquier otro factor que influya dentro del presupuesto.  
  
**2.**Análisis  
Por ejemplo, el análisis de las variaciones en los ingresos determinará si se debe a una suba o baja de las ventas o simplemente una suba o baja en los precios. Esta variación en los precios puede obedecer a causas coyunturales o de gestión.  
  
Todo desvío que resulte de la etapa del control presupuestario se supone que ha sido dado o autorizado por el responsable máximo de la función respectiva.  
  
Los desvíos o variaciones que surgen de comparar los montos previstos frente a los montos efectivamente incurridos, tienen que ser explicados, al menos, teniendo en cuenta la ejecución total o parcial de las tareas previstas y si se agregaron en la realidad tareas no previstas. Por tanto, no es razonable comparar en una partida el total del monto estimado y el total del monto real, sin considerar las tareas analíticamente previstas dentro de dicha partida, y si en realidad se han agregado tareas que no habían sido previstas.  
  
Adicionalmente, el responsable de la explicación de los desvíos tiene que brindar información para aclarar no solo por qué hubo excesos sobre lo previsto, sino también cuál es, gestionalmente, la razón por la que se han producido economías en el total de dicha partida.  
  
**3.** Corrección  
Las empresas pueden utilizar esta información para tomar medidas correctivas. Si el análisis de las variaciones del presupuesto muestra que se trabajaron más horas de las presupuestadas, la acción correctiva podría ser agilizar el proceso de trabajo para poder bajar esas horas de más. Si las ventas fueron inferiores a lo previsto, la acción correctiva podría tratarse de poner en marcha medidas para aumentar las ventas.  
  
Es a través de estas acciones correctivas basadas en el análisis de las variaciones del presupuesto y adaptándolo a las nuevas circunstancias que los presupuestos son más exactos.

**Tema 3. Variables internas y externas, controlables y no controlables**

En el siguiente cuadro, se presentan las variables internas y externas que pueden afectar a una compañía. También, existen variables controlables y las que no lo son, de acuerdo con el tiempo determinado como plazo del presupuesto.  
  
Como variables internas podríamos nombrar la estructura organizacional, su administración compuesta por los diferentes departamentos, como el de Finanzas y Recursos Humanos, la junta de directores con sus comités y las juntas asesoras, entre otras.  
  
Dentro de las variables externas, se pueden mencionar tanto la localización y la característica geográfica en la cual desarrolla su actividad la compañía, así como las tendencias en cuanto a la población de las ciudades cercanas, el contexto económico, las decisiones del Gobierno en cuanto a medidas políticas y el dictado de leyes por parte del Congreso, especialmente en materia de impuestos y leyes laborales, entre otras.  
  
La clasificación de cada variable en cuanto a su controlabilidad o no, en los horizontes del corto, mediano y largo plazo, es clave para los planes y estrategias que se tenga de cada una de ellas.  
  
Las variables controlables son aquellas que pueden ser planificadas y controladas activamente por el área responsable, no así las no controladas.  
  
En el ejemplo de la empresa que comercializa zapatillas, las variables controlables serían la cantidad de empleados, la publicidad o las formas de venta. Las no controlables podrían ser aquellas actividades de las empresas competidoras o la cantidad de ventas que puede generar la industria del calzado.

**Tabla 1: Variables pertinentes**

Fuente: Welsch, 2005, p. 8

**Tema 4. Análisis e interpretación de las desviaciones**

A lo largo de estas lecturas, quedó expresado cómo el presupuesto es una de las herramientas fundamentales para valorar los resultados obtenidos por las empresas, tanto a nivel general como por centros de responsabilidad o por productos.  
  
Al trabajar con presupuestos, las empresas son más conscientes de la posibilidad de variaciones en relación con las estimaciones iniciales, al comparar las cifras reales con las previstas. Es por eso que también deben implementar un proceso de análisis de dichas variaciones, que contraste en forma sistemática y periódica la información y los resultados reales con los estimados y abordando los motivos de cada variación.  
  
El objetivo del control presupuestario es detectar y analizar estas desviaciones, y es una parte esencial de la planificación empresarial.  
  
El control presupuestario consta de dos fases. La primera consiste en la confección del presupuesto y la segunda contempla la comparación de los presupuestos con la realidad, denominado análisis de las desviaciones.  
  
El análisis de las desviaciones es el proceso por el cual se pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado y debe culminar con la identificación de los responsables y detallar acciones correctoras que permitan subsanar los daños en las posibles áreas de problemas.  
  
Los datos reales se pueden obtener partiendo desde contabilidad general. Estos luego se tienen que comparar con los previstos. La diferencia entre ellos suele calcularse en valor absoluto y en porcentajes.  
  
Esta desviación se puede dar en cualquier partida, tanto de ingresos como de gastos. La empresa debe, comenzando cada ejercicio, elaborar un presupuesto con los valores que estima para el año de las distintas partidas de ingresos y gastos, así como también del beneficio previsto.

En el portal Presupuesto Univia (s.f.), se explica la diferencia entre los siguientes conceptos:

* Costo previsto-costo real: con signo positivo es favorable, ya que los costos reales son inferiores a los previstos. Pero si se muestra con signo contrario (negativo), es desfavorable, porque los costos reales son superiores a los previstos.

En cambio, para las desviaciones relativas a ingresos, primero, se indican los ingresos reales y luego los previstos. De esta forma, el signo de la desviación coincidirá con el hecho de que sea favorable o no para la empresa.

* Ingreso real-ingreso previsto: con signo positivo es favorable, porque los ingresos reales son superiores a los previstos, pero con signo negativo va a ser desfavorable, porque los ingresos reales son inferiores a los previstos.

Veamos cómo sería esto gráficamente:

**Figura 1: Desviaciones**

Fuente: elaboración propia.

Características de las desviaciones:

* Ordenar las desviaciones de mayor a menor importancia ayudará a detectar dónde se encontró el mayor problema ($) y conocer las causas de las desviaciones.
* El análisis de las desviaciones deberá tener como resultados la corrección de acciones a futuro, previo análisis de coherencia y fiabilidad de los resultados.
* Las desviaciones incluyen la determinación de si son variables internas o externas.
* Las desviaciones podrán ser favorables o desfavorables:
  + Más gastos: desfavorables
  + Más ingresos: favorables

Tipos de mediciones de las desviaciones

* Valor absoluto
  + En unidades: unidades reales menos unidades previstas.
  + En moneda: moneda ($) real menos moneda ($) prevista.
* Desviaciones en porcentaje (peso relativo)
  + En unidades: unidades reales divididas por unidades previstas.
  + En moneda: moneda ($) real divida por moneda ($) prevista.

**Figura 2: Desviaciones**

Fuente: elaboración propia.

Continuemos con el caso de la empresa Los Andes S.A. Supongamos que nos encontramos en los primeros días de marzo del año 2023 y que los presupuestos trabajados en el módulo 3 (financiero, económico, estado de situación patrimonial proyectado) fueron aprobados y puestos en ejecución. El día 10/03, los directivos de la organización solicitan saber si estamos por el camino de lo presupuestado o si existen desviaciones. En caso de existir, quieren saber cuáles son.   
  
A continuación, se presenta la comparación realizada. Los datos fueron extraídos del sistema de gestión de la empresa.

**Tabla 2: Comparación presupuesto vs. situación real. Análisis de desviaciones**

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3: Comparación presupuesto vs. situación real. Análisis de desviaciones**

Fuente: elaboración propia.

**Unidad 2. Presupuesto y toma de decisiones**

**Tema 1. Importancia de los presupuestos en la toma de decisiones**

La planificación y el presupuesto son herramientas de gestión que procuran alcanzar una situación deseada a través de acciones y actividades.  
  
Como ya hemos mencionado anteriormente, los presupuestos cumplen funciones en la planificación que apuntan a prevenir, planificar, corregir, tener en cuenta distintas variables, etcétera. De esta manera, ellos ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y es por eso que colaboran en la toma de decisiones, ya que los directivos pueden –mediante esa herramienta— visualizar el rumbo de la organización.  
  
Según Henri (1903), en gran parte de las funciones de la organización se encuentra la toma de decisiones. El autor señaló que las funciones del administrador son las siguientes:

* Prevención
* Organización
* Coordinación
* Control

Es decir, en términos modernos, planeación, organización, dirección y control.  
  
Dentro de las funciones de la administración, la planificación es la primordial. Esta implica definir objetivos, recursos, medios y acciones para llevarlos a cabo y es allí donde el directivo debe de tomar decisiones. Russell Ackoff (1988) resalta la importancia de planificar y su utilidad, pese a su complejidad, para subsanar errores.

Teniendo en cuenta lo antedicho, podemos concluir que los presupuestos, expresados en términos monetarios, son una herramienta que facilitan la administración por objetivos y la toma de decisiones.  
  
A su vez, los presupuestos se utilizan para realizar una administración por excepción, es decir que ayudan a focalizar en los objetivos allí plasmados, previniendo las posibles desviaciones. Esto favorece la eficacia, que entendemos como la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos, y la eficiencia, definida como la capacidad de alcanzar esos objetivos con los mínimos recursos.  
  
Las empresas deben planear sus acciones, ya que desarrollan su actividad en un medio donde predomina la incertidumbre y, si quieren mantenerse en un mercado competitivo, deben reducir al mínimo los riesgos que asumirán. Es mediante una implementación adecuada de los presupuestos que las empresas pueden mitigar la variabilidad inherente a cualquier negocio.  
  
Las decisiones que toman las compañías afectan sus resultados. Por lo tanto, el presupuesto es una herramienta de gestión en la medida en que se convierte en un instrumento facilitador de la toma de decisiones. Como mencionamos en un apartado anterior, es una herramienta de control porque permite evaluar el grado en que la actividad real se mantiene dentro de los distintos escenarios previstos para alcanzar unos objetivos determinados (también presentes en los presupuestos).  
  
Los presupuestos de operación y financiero permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado a través del estado de resultados presupuestado y del estado de situación financiera presupuestado.  
  
Por último, no hay que olvidarse de otra valiosa oportunidad que proporciona el presupuesto para la toma de decisiones, y que no es otra que la de permitir establecer comparaciones. Todos los datos que documenta un presupuesto pueden compararse con los registrados por la organización en períodos anteriores o con los de los competidores o los datos promedio del sector en que se encuadra la empresa, para determinar la competitividad del negocio. A la vista de los resultados de la evaluación comparativa, la toma de decisiones podrá apuntar en una u otra dirección, para lograr aumentar el potencial de la compañía. (Logicalis, 2015, https://bit.ly/3zcQdND)

**Tema 2. Control y efectividad**

El control presupuestario es un punto clave para cualquier organización, ya que sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación, como ya lo hemos anunciado en lecturas anteriores. A su vez, esto supone una continua actualización, que es necesaria para mantener el equilibrio entre gastos e ingresos.  
  
Técnicamente hablando, diremos que el control presupuestario hace referencia a todas las actividades encaminadas a equilibrar la cuenta de ingresos y gastos de una organización.  
  
Partiendo del control presupuestario, es posible anticipar y analizar las desviaciones que puedan ocurrir. En ese sentido, es posible tomar decisiones de forma periódica cada vez que se produzcan desequilibrios e inestabilidades en relación con los ingresos o los gastos de una forma más acertada.  
  
Para poder llevar a cabo el control presupuestario de una forma correcta, es necesario establecer una medición a lo largo del tiempo y un registro de las entradas y salidas de dinero. Así, en cuanto al control presupuestario, estas son las utilidades:

* La posibilidad y oportunidad de comparar, de forma total en un ejercicio o por periodos, los datos reales de ejecución con los objetivos planteados inicialmente.
* Flexibilidad en la toma de decisiones, derivadas de la marcha de las actividades, de modo que es posible alterar las previsiones y cambiar tareas y partidas en función del estado del presupuesto.
* Control y efectividad de las medidas adoptadas durante el presupuesto, así como cuantificar las posibles diferencias.

El control presupuestario es de vital importancia para cualquier organismo, ya que sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación del ejercicio, y, además, supone la actualización continua de la planificación y reorganización de las cuentas y sostenibilidad financiera de cualquier centro. (Pedrosa, s.f., https://bit.ly/3cQ6vo3)

Para poder llevar a cabo un control efectivo del presupuesto, se pueden utilizar dos alternativas: el control presupuestario ex ante y el control presupuestario ex post.  
  
El control presupuestario ex post consiste en controlar lo que ocurrió con la ejecución luego de que la empresa realice todas las operaciones, las cuales generaron gastos e ingresos. Estas operaciones son registradas a través del sistema contable, el cual arroja ciertos datos que luego serán comparados con lo presupuestado, estableciendo si hubo desvíos o no.  
  
El sistema contable solo se limita a tomar los datos y procesarlos, por lo que no incide en el desarrollo de la gestión. Los miembros de la organización asumen la responsabilidad por lo que ya hicieron y son evaluados por cómo fue su desempeño. Este tipo de control presupuestario es útil para corregir el comportamiento futuro, ya que el sistema contable mide y cuenta la historia pasada.

Técnicamente hablando:  
  
Ex post es una expresión proveniente del latín que literalmente significa “después de” y se utiliza para indicar los efectos que ocurren con posterioridad a un hecho. Es decir, la expresión ex post se utiliza una vez se ha producido un hecho o una acción. En el mundo económico, este término también es utilizado para hacer evaluaciones posteriores al suceso económico. (Trujillo, s.f., https://bit.ly/3JbuaeS)

En cambio, en el control ex ante se controla previamente una acción de la empresa, como puede ser la contratación de un proveedor. Es decir, antes de que sea ejecutada dicha acción, se la evalúa y se permite su ejecución, siempre y cuando esté dentro de los parámetros que se establecieron en el presupuesto.

Técnicamente hablando:  
  
Ex ante es un término proveniente del latín que significa “antes del suceso”. Se utiliza en economía, en general, para denominar a los resultados proyectados de una o varias decisiones. Nos estamos refiriendo, entonces, al análisis previo a un evento. (Westreicher, s.f., https://bit.ly/3S4kMOp)   
  
Pero supongamos que, por algún motivo determinado, cierto gasto (por ejemplo, la contratación del servicio de vigilancia) aumenta, ya que la empresa proveedora del servicio informa un valor mayor al que estaba presupuestado. Esta cuestión puede estar relacionada con distintas circunstancias económicas del país que generaron un aumento de precio mayor al previsto. ¿Cómo se procede? ¿No se renueva el servicio porque el monto es distinto al presupuestado? ¿O se analiza a qué se debió el incremento y la importancia del gasto?  
  
Como se mencionó en otros módulos, el presupuesto no puede ser rígido y limitativo de las acciones de la empresa. Por lo tanto, la instancia de definición sobre si se debe realizar ese gasto o no le corresponde al gerente general.  
  
Supongamos que la contratación del servicio que estamos mencionando como ejemplo está a cargo de la gerencia de Compras y Contrataciones. Al momento de renovar el servicio, le solicitan una cotización a la empresa y observan que en dicha cotización el monto es superior al que se había previsto en el presupuesto para ese gasto. Por temas de seguridad, se considera que no sería conveniente cambiar de empresa. El gerente de Compras le plantea esta situación al gerente general, quien evalúa la situación y autoriza continuar con el servicio prestado por esta empresa, más allá de que el incremento del precio sea superior al pensado previamente.  
  
Si bien este sistema es más rígido y burocrático, limita la posibilidad de desvíos, ya que los detecta antes de que sucedan.

**Tema 3. Comparativa entre lo planificado y ejecutado**

Dentro de la planificación, podemos tener diferentes niveles: estratégico, táctico y operacional. Para que las planificaciones sean exitosas, se debe involucrar a los diferentes niveles de la organización y asegurarse de que exista una comunicación clara, conocimiento de los objetivos y coordinación de las actividades para que se cumplan.

**Figura 3: Trabajo en equipo**

Fuente: [imagen sin título sobre trabajo en equipo], s. f., http://bit.ly/2MisIMw

La planificación estratégica es la visión del futuro de la organización. Aquí se identifican las variables externas e internas, se definen valores, visiones y misión de la organización. Estas decisiones son responsabilidad de la dirección.  
  
En este nivel se define el horizonte que se tomará para realizar el presupuesto, por lo que es importante recordar que la planificación debe ser revisada y actualizada continuamente para que la información sea útil para la toma de decisión.  
  
En la planificación táctica, se deben establecer objetivos e indicadores para que las acciones establecidas sean logradas. La responsabilidad es de los ejecutivos de la dirección y gerentes.  
  
Y, por último, la planificación operativa es la que coordina los recursos humanos, físicos y financieros para que esas metas se puedan lograr.  
  
En conclusión, el nivel estratégico permite orientar la visión; el táctico, desplegar esa visión en planes de acción menores, y el operacional, llevar los planes a la ejecución.  
  
Una vez realizada la planificación, las organizaciones deben comparar lo real contra lo que se planificó. De esta manera, se asignan valores reales a los presupuestados y se analizará la comparativa entre ambos. Al realizar esto, las organizaciones logran detectar variaciones, que se pueden deber a diversas variables que impactan en la realidad y que no se tuvieron en cuenta al presupuestar, o bien a variables que impactaron con un valor distinto al presupuestado.

**Figura 4: Presupuesto y desvíos**

Fuente: elaboración propia

**Tema 4. Desviaciones como medidas de corrección**

Por lo general, las causas de las variaciones están interrelacionadas. Por lo tanto, no se deben interpretar de forma independiente. Por ejemplo, una variación desfavorable de eficiencia de insumos puede estar relacionada con una variación favorable de precio de los insumos, debido a que el encargado de compras adquirió un producto de menor calidad a más bajo precio.  
  
¿Por qué se producen desviaciones?  
  
Hay diversas causas, pero puede ocurrir que cuando se confeccionó el presupuesto, y pese a que las distintas áreas planificaron sus gastos, al momento de ejecutar sus planes, resulta que los costos son mayores de lo esperado. Por ejemplo, la empresa tiene distintas filiales en todo el país y algunas renovaron los alquileres. El gasto que estaba previsto por la renovación no fue igual al que estaba presupuestado y, por lo tanto, esta diferencia produce un desvío, es decir, una diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado. La consecuencia de este incremento en los gastos generará que se necesiten más ingresos para poder solventarlo.  
  
“Las desviaciones por causas externas son las motivadas por situaciones cuyo origen está fuera de la empresa y que, por lo tanto, no podemos controlar y, en un principio, corregir” (García, s.f., https://bit.ly/3Q0U4nY)

Veamos, a continuación, algunas de las causas por las que pueden ocurrir variaciones:

* Por diferencias en el precio unitario: el costo unitario de los materiales, mano de obra, servicios, etc. y el precio de venta del producto pueden ser mayor/menor que el presupuestado.

Por ejemplo: una panadería compra harina para elaborar pan. A principios de año, se estima que el kilo de harina le va a costar 0,9 pesos, pero finalmente le cuesta 1,05 pesos. Esto origina una desviación en los costos (igual a la diferencia entre estos dos precios, multiplicada por la cantidad de harina adquirida).  
  
Lo mismo puede ocurrir con las ventas: esta empresa estima que va a vender el kilo de pan a 1,50 pesos y resulta que finalmente lo vende a 1,65 pesos.  
  
Dentro de esta causa diferenciaremos entre desviaciones en precio y desviaciones en volumen. Podemos cuantificar con este modelo la parte de la desviación en ingresos que viene motivada por una desviación en los precios y la parte que viene motivada por una desviación en cantidad. (García, s.f., https://bit.ly/3Q0U4nY)

* Por diferencias en el consumo unitario previsto: el consumo real para producir una unidad de producto puede ser mayor o menor que el presupuestado.

Por ejemplo: la panadería estima que va a necesitar 0,8 kg de harina para producir 1 kg de pan, pero el consumo real resulta ser de 0,9 kg. La desviación será igual a la diferencia de consumo unitario, multiplicada por el precio de la harina y por la cantidad de pan elaborada.

Al igual que en los ingresos, podemos desgranar también la desviación total producida en desviación en gastos/costes y, a su vez, en desviaciones en coste o desviaciones en cantidad.  
  
En este caso, nos podemos encontrar con desviaciones en costes de producción variables, como pueden ser coste de compras o coste de mano de obra, en costes de producción fijos, en costes de producción variables y fijos indirectos, o en costes de estructura. (García, s.f., https://bit.ly/3Q0U4nY)

* Por actividad: la empresa prevé producir una cantidad determinada, pero la producción final resulta ser mayor o menor.

Por ejemplo: la panadería prevé fabricar en el año 25 000 kg de pan, pero la producción final se ha elevado a 30 000 kg. Esto origina desviaciones tanto en ingresos (por las mayores ventas) como en costos (por los mayores consumos).  
  
Al analizar las variaciones se debe lograr entender por qué surgen, los motivos, y utilizar esa información como aprendizaje para futuras planificaciones. A su vez, es importante recalcar que las variaciones o desviaciones no intentan buscar culpables a la hora de ver por qué un gasto se excedió en relación con lo presupuestado. Por el contrario, esta instancia debe ser tal como lo indica el planeamiento interactivo: un replanteo de cara a la futura planificación, como también una herramienta para tomar medidas correctivas.