

TEMA 5 EL PRESUPUESTO

5.1.- EL PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario, en cuanto técnica que colabora en la gestión analítica de una determinada empresa, puede llegar a constituir una nueva filosofía de administración gerencial.

El proceso presupuestario se apoya sobre las previsiones elaboradas en función de las condiciones que configuran el entorno empresarial, en base a las cuales los directivos de la entidad realizan periódicamente una comparación entre los datos presupuestados y los reales con el fin de poder detectar y analizar las desviaciones producidas.

La Contabilidad de Gestión puede contribuir notablemente a facilitar la realización del proceso presupuestario, en sus fases de planificación, elaboración y evaluación, a partir del cálculo de las desviaciones. De este modo, para poder utilizar en contabilidad de costes un sistema de costes estándares es necesario partir de un presupuesto, previa cuantificación en términos monetarios de las variables que intervienen en la planificación elaborada por la empresa.

Conviene distinguir entre el proceso de planificación, responsable de la definición de objetivos y planes de la empresa a largo plazo, y el de presupuestación, referido a la valoración económica del plan operativo para un determinado período a corto plazo.

5.2.- CONCEPTO DE PRESUPUESTO

AECA define el presupuesto en los siguientes términos:

"Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia".

El presupuesto como instrumento de gestión anticipa el conocimiento de los posibles problemas, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando aquellos tengan lugar.

La elaboración del presupuesto es un proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, la evaluación de la actuación de los distintos centros viene explicitada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

Del mismo modo, la confección de los presupuestos anuales se enmarca dentro del proceso de planificación global y a largo plazo de la empresa; por ello ha de estar vinculado con la estrategia y la estructura organizativas. Será preciso concretar para cada uno de los centros de responsabilidad, sus objetivos y recursos específicos de forma que sean coherentes:

- a).- con los objetivos globales de la empresa definidos en la estrategia.
- b).- con los objetivos de los demás centros de responsabilidad.
- c).- con las responsabilidades de cada centro definidas en la estructura organizativa de la propia empresa.

Los beneficios atribuidos con mayor frecuencia a los presupuestos son, según Gutiérrez Ponce (1.991, pág. 188), los siguientes:

- 1.- Se consideran como sistema de autorización, al permitir determinadas funciones de inversión en bienes específicos a los directivos.

- 2.- Son un medio de planificación y previsión, en un intento de predicción del comportamiento de determinadas variables aleatorias intentando configurar el futuro en base a determinados factores controlables.
- 3.- Son un canal de comunicación y coordinación de particular relevancia en las estructuras descentralizadas.
- 4.- Pueden ser un dispositivo de motivación para los directivos, si bien tal papel motivacional puede entrar en conflicto con las funciones de planificación y previsión.
- 5.- Son un instrumento de evaluación y control de las actuaciones que generarán la base para la toma de decisiones.

El comité responsable de la elaboración de los presupuestos deberá determinar el proceso y las normas formales de su ejecución (calendario, personas y centros involucrados, criterios de elaboración, cálculo de los presupuestos, etc.).

Los **objetivos de la actuación presupuestaria por centros de responsabilidad** pueden ser los siguientes:

- 1.- Obtener información que facilite la toma de decisiones.
- 2.- Planificar las actividades a llevar a cabo por cada centro de responsabilidad.
- 3.- Coordinar las actividades de las diferentes unidades y, en consecuencia, estimular el trabajo en equipo.
- 4.- Comunicar los objetivos a los diferentes responsables y centros.
- 5.- Motivar en orden a la consecución de los objetivos.
- 6.- Facilitar la posterior evaluación del resultado y de la actuación de responsables y centros.

La utilización del presupuesto puede responder a diferentes necesidades que afecten a su eficacia en el proceso de control, pudiendo suponer un freno al fomento de la motivación cuando se enfatizan los aspectos técnicos, formalistas o de exactitud. Por otro lado, pueden plantearse conflictos entre la forma de realizar la planificación y su aplicación en el proceso de evaluación de las actuaciones.

Los aspectos formales de sujeción a un calendario de elaboración y finalización, así como la aprobación del presupuesto definitivo antes del comienzo del ejercicio son aspectos relevantes de la planificación presupuestaria.

Otro aspecto a considerar es el nivel de participación de los diferentes responsables en cada una de las etapas de la elaboración de los presupuestos. Una reducida participación puede implicar una pérdida de motivación y de exactitud del presupuesto. Por otra parte, existe el riesgo de que las previsiones se realicen de forma conservadora o interesada con objeto de beneficiarse en el proceso de evaluación.

Es conveniente establecer objetivos alcanzables que supongan un cierto grado de desafío, ya que pueden ser un importante estímulo de la motivación de los responsables.

EL PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

Las etapas destacables del procedimiento de elaboración de los presupuestos son las siguientes:

A).-Fase de Planificación.

- 1.- Formulación de objetivos específicos por parte de la dirección por medio de programas cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad y referidos a un período de tiempo determinado. Ello permitirá:
 - Profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se esperan alcanzar.
 - Anticipar resultados antes de que se produzcan.
 - Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, en consecuencia, el proceso de decisión.

- Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.
- 2.- Especificación de las necesidades de producción relacionadas con las capacidades y tiempos configurados en los programas de producción, que reducido a unidades monetarias darán lugar a los presupuestos de producción.
 - 3.- Establecimiento del programa de compras, que una vez cuantificado en términos monetarios, concluirá en el presupuesto de compras, así como el presupuesto de tesorería necesario para su ejecución.
 - 4.- Resumen de la información relativa a los ingresos y costes estimados a fin de obtener de manera previsional el resultado de la actividad del período.

FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.

FASE 1

Fijación de objetivos a corto plazo. Establecimiento de programas

FASE 2

Búsqueda de soluciones alternativas

FASE 3

Evaluación y selección de las alternativas

FASE 4

Elaboración e implantación de los presupuestos

FASE 5

Comparación de las acciones tomadas y los resultados obtenidos en relación a los objetivos reflejados en los presupuestos.

La confección del presupuesto se fundamenta generalmente en la información poseída del período anterior y en el conocimiento de los niveles de costes de dicho período que se toma como ejercicio base para la determinación del presupuesto del próximo año, extrapolarlo los importes previstos para dicho ejercicio. Dicha operación se denomina "crecimiento vegetativo del presupuesto". Una vez determinado el crecimiento vegetativo del presupuesto, se le añade un margen cautelar con objeto de afrontar el efecto inflacionario.

B).- Fase de control.

La segunda etapa del proceso presupuestario implica la evaluación explícita del grado en que la actuación de cada centro o responsable colabora en el logro de los objetivos, lo cual, a su vez, facilita:

- * Explicitar los criterios de evaluación.
- * Realizar el control por excepción.
- * Contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa y de sus componentes para alcanzar los objetivos.
- * Ayudar a la determinación de las causas que han dificultado el logro de los objetivos.
- * Adoptar las oportunas acciones correctoras.

En sus comienzos, la elaboración de los presupuestos constituyó un complemento de la información de la contabilidad financiera que permitía la comparación de los resultados de un período con las previsiones llevadas a cabo. Posteriormente se desarrollaron los sistemas de contabilidad interna basados en las imputaciones de costes, al análisis de las desviaciones, etc., obteniéndose de este modo información adicional acerca de las deficiencias y su localización. En la década de los cuarenta aparecen los presupuestos por programas con carácter oficial. La **Comisión Hoover** en los períodos de 1947-1949 y 1953-1955 promovió la elaboración de un presupuesto basado en programas, con identificación de resultados estableciendo indicadores de su eficacia.

En la elaboración del presupuesto hay que estimar la evaluación de dos tipos básicos de variables:

- 1.- Variables monetarias que afectan a los precios de las diferentes variables que intervienen.
- 2.- variables no monetarias relativas a las cantidades que se precisan de cada una de dichas variables (horas disponibles de producción, unidades a vender, consumos unitarios de factores, etc.

LA PLANIFICACION DEL PRESUPUESTO A CORTO PLAZO comprende las siguientes fases:

a) Iniciación del proceso presupuestario.

La dirección ha de desempeñar un papel activo, dada la perspectiva más amplia que tiene de la propia organización y del entorno. Su compromiso en la realización del presupuesto obliga a los diferentes responsables a involucrarse en su preparación y desarrollo, bajo las directrices previamente definidas. Su intervención influye de manera decisiva en el interés y eficacia del sistema.

La dirección ha de clarificar la orientación de la empresa a corto y largo plazo, así como los objetivos globales que se persiguen. Lógicamente, esta orientación ha de ser coherente con la propia estrategia.

La dirección de la empresa ha de celebrar reuniones orientativas con los responsables de la elaboración del presupuesto para exponer la situación del entorno, la de la propia empresa y la estrategia que ésta seguirá.

La elaboración del presupuesto de cada centro debe ser realizada por el respectivo responsable para que ello implique un mayor compromiso, debiendo estar previamente determinados los criterios que se deben seguir para su confección y negociación a efectos de su aceptación.

Es esencial que la iniciación del proceso se realice de forma coordinada entre los diferentes centros para poder conjugar la visión global de la dirección con la visión más específica de cada departamento, pudiendo venir definidos los objetivos por la dirección (imposición de los objetivos de arriba a abajo), o bien ser negociados, a partir de las propuestas de los distintos centros.

b) Elaboración de planes, programas y presupuesto por centros de responsabilidad.

Los responsables del control de gestión deben facilitar a cada directivo la colaboración necesaria para la elaboración de los presupuestos, de acuerdo con las pautas previamente definidas, así como suministrar información sobre las variables no controlables por el centro o que afectan a varios centros de responsabilidad, tales como estándares, precios de transferencia, índices de mermas y roturas, tipo de amortización, etc.. En función de estas consideraciones, cada responsable debe elaborar el presupuesto de su centro que permita alcanzar los objetivos específicos del departamento y globales de la empresa.

La colaboración de los subordinados en la confección de los presupuestos relativos a sus áreas o actividades específicas permite disponer de una mayor información, motivándolos en su elaboración y facilitando el posterior proceso de evaluación.

c) Negociación con cada centro de responsabilidad.

La conciliación de los objetivos generales de la dirección de la empresa con los particulares de cada centro requiere un proceso reiterativo de revisión de los distintos presupuestos. Es importante que al final de la negociación cada directivo departamental se comprometa con su presupuesto.

La dirección, por su parte, ha de tener en cuenta la trayectoria histórica de la empresa y de cada centro en particular, así como los objetivos y las expectativas a corto y medio plazo, justificando las razones de las modificaciones habidas en las revisiones. También es necesario asegurar la coherencia entre los presupuestos de los diferentes centros de responsabilidad.

d) Integración de los diferentes presupuestos por centros de responsabilidad.

El presupuesto global de la empresa se confecciona mediante la integración de los diferentes presupuestos de los centros de responsabilidad, siendo preciso asegurar su coherencia con la estrategia de la empresa. Tal cometido puede requerir llevar a cabo ajustes adicionales que supondrían volver a las fases anteriores, hasta conseguir el presupuesto integrado adecuado.

Es importante que a lo largo del proceso presupuestario, y en particular al realizar la integración, se efectúen reuniones interdepartamentales que permitan a los distintos responsables obtener una visión de conjunto que clarifique y oriente la actuación y el proceso de decisión de cada centro.

A partir de la integración de los diferentes presupuestos se confeccionarán el presupuesto de tesorería, el balance de situación y el estado de origen y aplicación de fondos previsionales.

e) Aprobación del presupuesto integrado.

La aprobación del presupuesto ha de llevarse a efecto por parte de la dirección en su nivel más elevado.

Dado que el presupuesto integrado cuantifica los objetivos y los programas de acción, reflejará los aspectos monetarios de la estrategia de la empresa para el próximo período. Ello constituirá:

- Una guía para el comportamiento de cada centro de responsabilidad,
- Un instrumento para evaluar sobre la marcha y "a posteriori" el resultado de cada centro y
- La autorización para la realización de los gastos e inversiones señalados por el presupuesto.

f) Seguimiento y actualización del presupuesto.

Es frecuente que, una vez aprobado el presupuesto, y durante el ejercicio, se produzcan circunstancias que puedan modificar más o menos sustancialmente las características que han servido para la realización del presupuesto inicial. Sin embargo, sólo será conveniente efectuar una revisión sustantiva del mismo por razones estructurales importantes, tales como:

- Cambios inesperados en el entorno (crisis de ventas, inflación muy elevada, etc.).
- Cambios en alguna actividad importante.
- Cambios en los estándares.
- Introducción o eliminación de alguna actividad significativa, etc.

Para compensar este desajuste del presupuesto conviene realizar estimaciones que permitan conocer el impacto de dichos cambios y anticipar su efecto en el resultado.

La utilización de presupuestos flexibles, cuando los cambios no son realmente significativos permite efectuar determinados ajustes "a posteriori" de los presupuestos iniciales sin tener que modificarlos.

Durante el transcurso del ejercicio, sin modificar el presupuesto aprobado, es importante realizar nuevas estimaciones ajustadas a los hechos ocurridos que puedan afectar a los objetivos establecidos en el presupuesto, con objeto de ajustar el importe de las variables más significativas, tales como ventas, márgenes de contribución, gastos, etc. con criterios más realistas. Estas estimaciones ganarán importancia a medida que transcurra el período anual.

El presupuesto de tesorería, no obstante, deberá ser ajustado permanentemente, dadas sus específicas características. Debe distinguirse entre el presupuesto de tesorería, que permite tener una visión global de la situación financiera, y el presupuesto de gestión de tesorería, dependiente del departamento financiero, que será quien lo deba actualizar periódicamente.

CLASES DE PRESUPUESTOS.

Las clases de presupuestos y estados presupuestarios son múltiples, pudiendo distinguir:

- Presupuesto de operaciones.
- Presupuesto de desarrollo de productos.
- Presupuesto de inversiones y financiación.
- Presupuesto de tesorería (o de caja).
- Balance previsional.
- Estado previsional de resultados.
- Estado de origen y aplicación de fondos previsional.
- Análisis complementarios.

El **presupuesto de operaciones**, a su vez puede comprender:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos.
 - Gastos por naturaleza.
 - Gastos por centros de responsabilidad.

El grado de diversificación de los presupuestos dependerá del tipo de centro de responsabilidad de que se trate. El presupuesto de operaciones ha de quedar resumido en el estado previsional de resultados.

5.3.- EL PRESUPUESTO MAESTRO.

El presupuesto maestro agrupa todas aquellas líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa. Su desarrollo comienza con la estimación de las variables que van a condicionar el desarrollo de la actividad económica, finalizando con la presentación de los estados previsionales globales. Para llegar a ellos, es preciso desarrollar los presupuestos intermedios, que pueden ser:

1.-Presupuestos operativos:

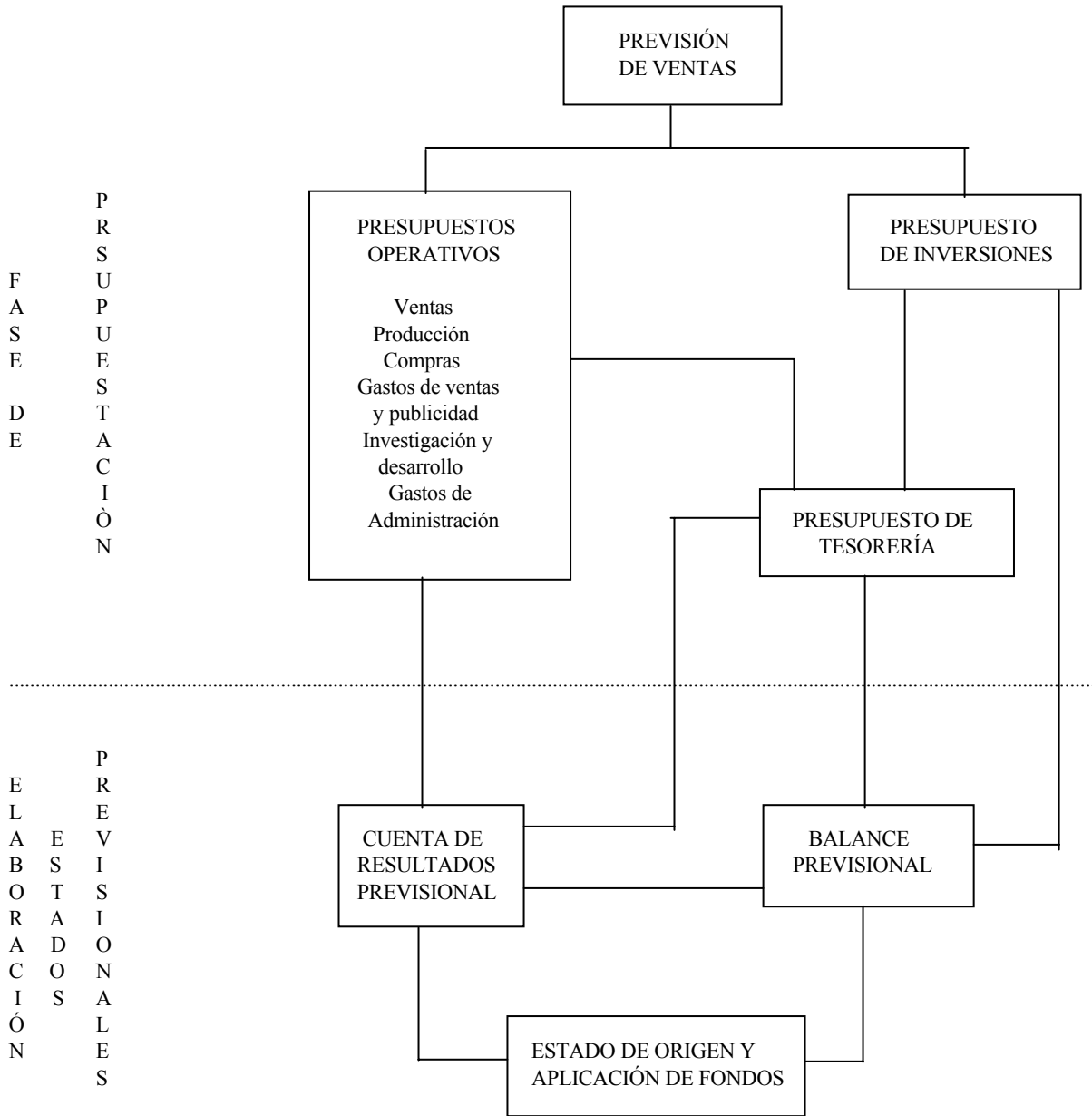
- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos de ventas.
- Presupuesto de publicidad.
- Presupuesto de I + D.
- Presupuesto de administración.

Los datos contenidos en los anteriores presupuestos permitirán confeccionar la *Cuenta de resultados Previsional*.

2.- Presupuestos de inversiones: cuantifican las necesidades de capital derivadas de la planificación estratégica.

A partir de los anteriores presupuestos se determina el conjunto de cobros y pagos que conformarán el Presupuesto de Tesorería, para formular finalmente el Balance de Situación Previsional.

EL PRESUPUESTO MAESTRO



El **presupuesto operativo** describe los planes vinculados a las actividades propias de la explotación prevista para un determinado período de tiempo, normalmente el año.

La previsión de ventas es el punto de partida del que se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Los ingresos por ventas, los niveles de existencias, la producción necesaria y, con ella, la mayoría de los costes, así como los beneficios, son consecuencia directa del nivel de ventas previsto.

Una vez conocido el nivel de producción necesario, es posible confeccionar los presupuestos de compras y consumo de materiales, de mano de obra, así como de los restantes costes de fabricación.

La planificación de las ventas ha de estar en consonancia con los objetivos y estrategias de la empresa, siendo preciso, además conocer en profundidad las variables externas e internas que actúan sobre ellas. El pronóstico o previsión de ventas es una estimación de la demanda potencial de los clientes en base a unas determinadas premisas.

El presupuesto de producción es consecuencia directa del plan de ventas, estando los requerimientos de fábrica subordinados a las posibilidades comerciales de la empresa. No obstante, la capacidad productiva puede condicionar las estimaciones de ventas, si bien los presupuestos de inversiones también pueden prever programas de ampliación de dicha capacidad. De igual modo las previsiones de aprovisionamiento externo de productos pueden cubrir los requerimientos de la demanda, más allá de la actual capacidad de producción.

El programa de producción ha de tener en cuenta tanto el nivel de existencias iniciales, como la estimación de las finales. La gestión de stocks permite conocer los niveles óptimos de almacenamiento de productos, dependiendo de la capacidad de almacenaje, de los costes de pedido y del coste de mantenimiento de los inventarios. Sin olvidar que la gestión óptima de la función comercial tiende a mantener un nivel cero de existencias de productos, tampoco se han de obviar los problemas derivados de la posible ruptura del stock, con los consiguientes perjuicios derivados del desabastecimiento.

El programa de producción ha de establecer las necesidades de consumo de factores: volumen y coste de los materiales necesarios, nivel de empleo y coste de la mano de obra, así como el coste de los restantes medios de fabricación, teniendo en cuenta, respecto a los costes indirectos sus componentes fija y variable.

Otras partidas a presupuestar son los costes vinculados con las funciones de distribución, publicidad, investigación y desarrollo y administración.

El **presupuesto de inversiones** tiene su origen en la planificación a largo plazo que establece los objetivos de crecimiento de la empresa y que ha de irse materializando en los presupuestos anuales. Las inversiones pueden responder a los siguientes objetivos:

- Mantenimiento e incremento de la capacidad productiva.
- Mejora de la productividad y de la calidad de productos y procesos.
- Investigación y desarrollo para potenciar nuevos productos y mercados.
- Objetivos de índole social que refuerzan la imagen y el prestigio de la empresa.

La elaboración de los anteriores presupuestos conduce a la confección de los **estados financieros previsionales**, dentro de los cuales, el primero es el **presupuesto de tesorería**, mediante el cual se estiman las cantidades de efectivo que se van a percibir y desembolsar en virtud de las previsiones ya efectuadas de ingresos y gastos. Al final se concretará el presupuesto con la expresión del superavit o déficit de tesorería estimado al concluir el ejercicio.

El presupuesto de tesorería permite conocer los posibles excedentes o déficits de liquidez que se van a producir, permitiendo arbitrar las oportunas medidas crediticias para paliar los déficits, e inversoras de los excedentes. La política de financiación a los clientes depende en gran medida de las necesidades de liquidez de la empresa.

Una vez elaborados los presupuestos operativos, es posible configurar una **cuenta de resultados previsual** basada en las operaciones corrientes de forma similar al presentado en las cuentas anuales de la entidad, pero con carácter anticipado.

Finalmente, el **balance previsual** presenta la síntesis de los recursos económicos empleados (inversiones) y las fuentes de financiación que los sustentan.

El balance previsual pone de manifiesto cómo repercuten los programas de actuación sobre el inmovilizado, los recursos propios, los capitales permanentes y el fondo de maniobra. Así mismo, informa acerca de la rentabilidad económica y financiera prevista de los capitales comprometidos.

La información requerida para la confección del balance se obtiene de los tres documentos anteriores: la cuenta de resultados previsional, el presupuesto de tesorería y el presupuesto de inversiones.

EL PROCESO DE EVALUACION Y CONTROL.

El proceso de control de gestión requiere llevar a cabo la evaluación de la actuación y del resultado de cada centro. Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada centro de responsabilidad.

El análisis de las desviaciones debe estar vinculado con la estrategia de la empresa, la política específica de cada centro, la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades específicas de cada centro.

A partir del cálculo de las desviaciones se determinarán las causas que las han producido, adoptando las oportunas acciones correctoras.

Las **variables que han de ser controladas** mediante el cálculo de las desviaciones serán las relacionadas con:

- 1.- **Las ventas** (desviación en precios de venta, en unidades, por productos, áreas geográficas, etc.).
- 2.- **Los costes de ventas** (desviación en composición, en consumo y en precio de los factores productivos).
- 3.- **Los costes de estructura** de cada departamento.

Estos cálculos permiten evaluar más fácilmente la actuación de cada centro.

Para que la comparación y análisis de los resultados previstos en relación con los obtenidos pueda ser válida, es necesario tener en cuenta que:

- **La revisión debe de ser oportuna en el tiempo**, de modo que el período transcurrido entre el origen de la variación y su conocimiento por parte de los responsables sea lo más reducido posible llegando a su destino en el momento adecuado y con el contenido requerido.
- Los **objetivos** iniciales deben seguir siendo **realistas**.
- **La información debe ser objetiva**, utilizando a tal efecto criterios que permitan la adecuada asignación de los resultados a los centros responsables de su obtención. Las responsabilidades que son competencia de cada área y de cada persona han de estar claramente especificadas en función del control efectivo que se ha de ejercer.
- **La evaluación debe pertinente**, distinguiendo entre diferencias no imputables debidas a factores ajenos al centro, y diferencias imputables o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos motivadas por factores controlables. Es preciso, de igual modo establecer las áreas mas importantes a controlar y, de modo especial, el comportamiento humano, la calidad y el aprovechamiento del tiempo. La información recibida por cada departamento ha de ser aquella sobre la que se ejerce el control.
- **La evaluación debe ser sencilla y comprensible** para los destinatarios.
- **La evaluación debe considerar diversos criterios**, dado que son diversos los factores que suelen incidir en el resultado y en el logro de los objetivos.

5.4.- LAS TECNICAS DE PRESUPUESTACION.

Cuatro son las técnicas básicas de confección de presupuestos:

- 1.- El Presupuesto Rígido.
- 2.- El Presupuesto Flexible.
- 3.- El Presupuesto por Programas.
- 4.- El Presupuesto Base Cero.

5.4.1.- EL PRESUPUESTO RIGIDO.

Los costes de algunos departamentos no dependen del volumen de ventas o producción. Tales presupuestos no se ven afectados por los cambios habidos en las anteriores variables, ya que, o bien el volumen de operaciones es siempre el mismo, sin que se produzcan fluctuaciones importantes, o bien, ninguna partida de costes y gastos presenta oscilaciones importantes.

El presupuesto fijo se diseña para un único volumen de producción o de actividad.

5.4.2.- EL PRESUPUESTO FLEXIBLE.

Supone la elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos correspondientes a los diferentes niveles de actividad previstos, conceptuados éstos como una serie de rangos alternativos de actividad, más que como determinados volúmenes de producción. Este tipo de presupuestos permite establecer comparaciones entre las realizaciones y las previsiones, en función del nivel de actividad alcanzado, ya que es posible conocer los costes vinculados a un determinado nivel.

Parte del análisis previo del comportamiento de los costes fijos y variables, según los rangos de actividad.

Los presupuestos flexibles cumplen una **doble función**:

- 1.- Planificación de sucesos cuando los niveles de venta son menores de los previsto o existen excesos de demanda que han de ser satisfechos.
- 2.- Comparación de la producción real con la prevista para el nivel alcanzado.

5.4.3.- EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Se caracteriza por estar centrado en el control de los medios, más que en el de los fines, suponiendo la definición de unos objetivos, el diseño de los programas y en establecimiento de indicadores que permitan relacionar objetivos y programas.

En relación con su aplicación, requieren la implantación de sistemas de información capaces de atender a múltiples requerimientos. La base informativa ha de conjugar la teoría de sistemas con el análisis coste-beneficio.

La elaboración de un presupuesto por programas según **Smithies** (1955), supone:

- 1.- Determinación de objetivos, jugando la experiencia un importante papel, ya que frecuentemente sólo es posible fijar los objetivos futuros basados en el conocimiento presente.
- 2.- Elaboración de los programas, materializando los objetivos propuestos.
- 3.- Selección de los programas óptimos para la consecución de un mismo objetivo, por medio del análisis de eficiencia.
- 4.- Confección definitiva del presupuesto como expresión cuantitativa en términos físicos y monetarios de todos los programas.

Los **objetivos** planteados son:

- 1.- Identificación y examen de fines y objetivos.
- 2.- Análisis del presupuesto de cada programa en función de sus objetivos.
- 3.- Determinación de la incidencia derivada de la realización de un programa.
- 4.- Formulación de objetivos y programas de carácter plurianual.
- 5.- Revisión periódica de los objetivos de los programas.

5.4.4.- EL PRESUPUESTO BASE CERO.

Su característica principal consiste en que se inicia la formulación de los presupuestos de gastos a partir de cero. Requiere por parte de cada responsable de los centros de gastos la justificación de la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria, determinando, si ello es posible, su rentabilidad específica. Hay que demostrar en cada área específica de la empresa que el beneficio generado va a ser mayor que el coste incurrido.

Esta técnica suele aplicarse a las áreas de finanzas, control, relaciones industriales, mercadotecnia, mantenimiento, control de calidad, investigación y desarrollo y otras similares, y no al ámbito de los factores productivos.

Su filosofía supone la aplicación de técnicas administrativas y contables tales como: la administración por objetivos, la contabilidad por áreas de responsabilidad, la evaluación de la actuación o el análisis coste-beneficio.

Con su aplicación se obtienen ventajas tales como: la eliminación de actividades repetitivas e innecesarias, la ordenación de las tareas según su grado de importancia y la evaluación de opciones alternativas que permitan aumentar la economicidad.

Las **etapas para su elaboración** son:

- 1.- Establecer las bases de la planificación, teniendo en cuenta las restricciones de recursos humanos y económicos, así como el entorno económico de la empresa.
- 2.- Determinar los paquetes de decisión, o actividades diferenciadas por centros de responsabilidad o por la frecuencia de las operaciones realizadas.
- 3.- Análisis de las unidades de decisión o bases de la planificación, que implica el análisis de sensibilidad entre diferentes opciones, la selección de la opción mejor y el diseño de las herramientas cualitativas y cuantitativas de evaluación.
- 4.- Jerarquización de los paquetes de decisión, en función de su rentabilidad, nivel de riesgo o repercusión sobre la liquidez de la empresa.
- 5.- La elaboración del presupuesto anual, de acuerdo con el nivel de actividades a desarrollar, y su integración al presupuesto global.
- 6.- Control de resultados, mediante el seguimiento que permita corregir las desviaciones.

5.5.- EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Las fases del control presupuestario son:

a).- Comparación de los resultados reales con las previsiones.

Es preciso establecer correctamente las bases de comparación, tales como índices de ventas, precios de coste estándar o ratios financieros. El proceso de fijación de un dato base de comparación parte de las cifras del período anterior que son modificadas en función de los planes estratégicos actualizados. A medida que se van realizando las actuaciones previstas se han de arbitrar sistemas que permitan conocer las variaciones que surjan entre previsión y realidad.

b).- Análisis. Las variaciones habidas pueden ser de distintas clases, tales como:

- En función de su causa: variaciones ficticias, errores de previsión, defectos de ejecución.
- En función de su naturaleza: de volumen, de precios, de rendimientos.

Las variaciones ficticias han de eliminarse, pues son ajenas a la gestión empresarial y suelen proceder de errores contables. Los errores de previsión tienen una causalidad externa cuya variable ha de ser cuantificada de nuevo con objeto de corregir el presupuesto.

Las variaciones debidas a defectos en la ejecución precisan un análisis en detalle, puesto que permiten evaluar la actuación de las personas; no suponen variación en los planes, programas ni presupuestos, puesto que la causa reside en la gestión interna.

Las variaciones en el volumen se concretan en diferencias entre las cantidades reales producidas o vendidas y las previstas. Su causa puede ser interna (diferencias en las actuaciones) o externas (debidas a la evolución del mercado). Las variaciones en los precios pueden obedecer a causas coyunturales o de gestión y las variaciones en el rendimiento están motivadas bien por diferencias en las cantidades, bien por diferencias de calidad.

c).- Corrección. Supone la modificación de los datos anómalos aflorados mediante el conocimiento y análisis de las variaciones. Puede suponer una modificación del presupuesto adaptándolo a las nuevas circunstancias o una rectificación en las líneas de actuación con objeto de mantenerla dentro de los límites de aceptabilidad establecidos.

EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS

a).- El control de ingresos.

Las variables objeto de análisis son:

- Volumen de ventas.
- Ingresos por ventas.
- Costes de promoción.
- Costes de distribución.

Es preciso concretar los objetivos perseguidos, estableciendo, por ejemplo, el número de nuevos clientes a conseguir, el ratio de ventas por vendedor respecto a los gastos de venta que ha generado, número y valor de los pedidos por visitas realizadas, cuotas de ventas por vendedores, zonas, períodos, etc.

Las unidades de medida de los objetivos han de ser claras y de fácil cuantificación.

b).- El control de la producción.

El programa de producción está mediatizado por una serie de variables que pueden provocar su modificación. Periódicamente se ha de conocer el estado del volumen de producción y el nivel de los inventarios.

Es preciso arbitrar mecanismos que permitan diferenciar las variaciones de producción debidas a ineficiencias de las que obedecen a errores de cálculo y a causas externas. Las primeras, cuando son significativas requerirán la adopción de medidas correctoras; las segundas originan modificaciones presupuestarias.

Las principales **áreas de control** son:

- Aprovisionamiento:

- * Variación en precios de compra de los materiales.
- * Variación en cantidad de materiales consumidos.
- * Variación en costes específicos de aprovisionamiento.

- Mano de obra:

- * Variación técnica o en eficiencia.
- * Variación económica o en tasas horarias.

- Costes indirectos de fabricación:

- Se calculan para cada centro operativo.
- * Variaciones técnicas o en el nivel de actividad.

* Variaciones económicas o en costes.

c).- El control de los gastos de distribución y de administración.

Habitualmente se practica un control global del presupuesto, analizando el comportamiento de cada partida presupuestaria, al resultar muy complejo el análisis de las componentes técnica y económica de los costes.

EL CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Ha de facilitar el conocimiento del coste y estado de las inversiones autorizadas, con expresión del grado de ejecución de las mismas, de los desembolsos efectuados, el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad. el informe deberá recoger datos respecto a:

1.- Costes:

- Coste estimado del proyecto.
- Coste de la obra ejecutada.
- Cantidades desembolsadas.
- Compromisos de pago pendientes.
- Coste estimado de terminación.
- Variaciones, desviaciones y modificaciones del presupuesto.

2.- informe:

- Fecha de inicio.
- Programa de obras.
- Fecha de terminación.
- Calidad de los trabajos.
- Imprevistos e incidencias importantes.
- Otros.

EL CONTROL DE TESORERIA

Es preciso calcular y analizar las diferencias habidas entre los flujos de tesorería reales y los presupuestados. El control de la evolución de los saldos de tesorería es fundamental en relación con las políticas de cobros y pagos, aplazamientos o diferimientos de pagos, aceleración de las gestiones de cobro, revisión de la política crediticia respecto de los clientes, reducción de inventarios, desembolsos de capital, solicitud de créditos puntuales o inversiones financieras temporales.

Los ajustes periódicos de tesorería han de recogerse en los informes correlativos, de forma que se incorporen a los nuevos estados de tesorería todos los ajustes practicados.