



UTN.BA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BÁSICAS

ECONOMÍA

UNIDAD N° 9 - Sistema Presupuestario

Ing. Juan José Cosentino

PRESUPUESTO DE LA EMPRESA

Se define como un plan integrado y coordinado, expresado en términos monetarios, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de la empresa (cuantificación de ingresos y gastos) para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos planificados por la alta gerencia.

Es un conjunto coordinado de estándares o patrones de operación recomendables para un período determinado.

Para que una empresa pueda sobrevivir en un mercado, donde existe gran cantidad de competidores necesita establecer una serie de objetivos de largo plazo, que luego se irán plasmando en acciones para establecer metas concretas de corto plazo en cada centro de responsabilidad.



CICLO DE PLANIFICACIÓN



1º) La planificación estratégica es el punto de partida del proceso presupuestario y supone la fijación de los objetivos de largo plazo fijando las grandes líneas de actuación para un período que iría de los 3 a los 5 años.

2º) La planificación operacional es de corto plazo y consiste en los planes de acción necesarios para concretar los objetivos intermedios fijados en la planificación estratégica.

3º) El sistema presupuestario supone la cuantificación y valoración de los objetivos correspondientes al plan de acción del primer año de la planificación operacional.

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Método descendente o de dirección centralizada: Consiste en marcar los objetivos del sistema presupuestario desde la dirección de la empresa, que a su vez, fija las líneas generales de organización y realización.

Método ascendente o de dirección descentralizada: El presupuesto se basa en los pronósticos fijados por los gerentes de cada centro de responsabilidad. Se debe:

- *Determinar las distintas áreas de la empresa.*
- *Identificar al responsable de cada área que se encargue de la elaboración del presupuesto.*
- *Establecer el grado de delegación correspondiente a cada área en la realización del presupuesto.*



APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

A la dirección le corresponde aceptar o rechazar los presupuestos propuestos por cada centro de responsabilidad, solicitando revisiones o cambios en ellos.

Una vez aceptados los presupuestos de los distintos centros, deberán consolidarse para obtener el presupuesto de la empresa, a partir de aquí se obtendrá el cuadro de resultados pro-forma, que junto con el presupuesto financiero y el balance general pro-forma compondrán el presupuesto consolidado de la empresa .

El presupuesto consolidado es aprobado por el máximo órgano gestor (Asamblea General de socios, Consejo de Administración, Consejeros Delegados o la Dirección.



OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- ☐ ***Posibilitar la coordinación de las actividades, dado que los presupuestos fijan las metas de acción, sirven como medio de control, ayudan a descubrir debilidades en la estructura de la organización, identifican problemas de comunicación, de fijación de responsabilidades y de relaciones de trabajo.***
- ☐ ***Cuantificar los objetivos fijados en las distintas divisiones operativas.***
- ☐ ***Motivar a los responsables en relación con los planes predefinidos.***
- ☐ ***Controlar el grado de consecución de los objetivos y de los planes.***



TÉCNICAS DE PRESUPUESTACIÓN

Presupuesto Rígido: consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada. Se da en empresas cuyos gastos se mantienen fijos independientemente del nivel de actividad que se produzca (se da en organizaciones sin fines de lucro cuyas partidas presupuestarias son fijas).

Presupuesto Flexible: cuando los costos dependen de los niveles de actividad, lo que requiere un previo análisis de costos de toda la empresa para identificar el grado de variabilidad con respecto al nivel de actividad (costos fijos y variables).



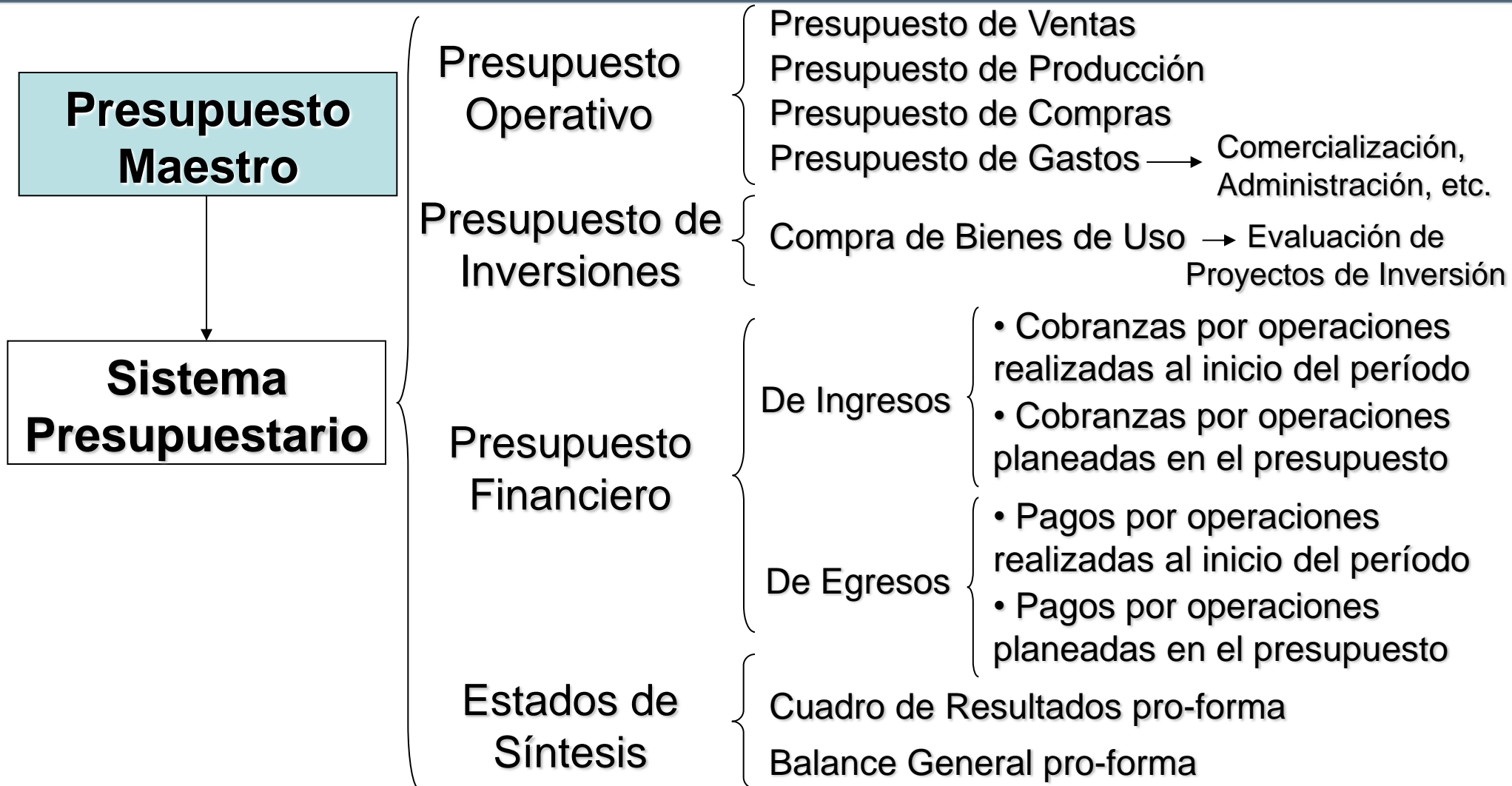
TÉCNICAS DE PRESUPUESTACIÓN

Presupuesto Base Cero: los presupuestos de gastos se formulan a partir de cero, por lo que esta técnica supone que una actividad puede ser eliminada si no se justifica su beneficio. Esta técnica obliga a justificar, mediante un análisis costo-beneficio, cualquier incremento de las actividades, estableciendo un orden de prelación de las actividades a realizar de acuerdo con el beneficio que reporten, y su importancia dentro del contexto global de la empresa.

Presupuesto Maestro: Abarca las decisiones de operación (relacionadas con la adquisición y utilización de recursos escasos) y las decisiones de financiamiento (relacionadas con la obtención de fondos para adquirir recursos). Se trabaja con información futura esperada en lugar de información histórica.



SISTEMA PRESUPUESTARIO



SISTEMA PRESUPUESTARIO

Los presupuestos operativos describen todo lo relacionado con las actividades de explotación que prevé llevar a cabo la empresa en el próximo período anual, y que luego permitirán formular los estados económicos y financieros.

Los presupuestos de inversiones cuantifican las necesidades en bienes de capital que la empresa espera generar en un período como consecuencia de las decisiones tomadas en la planificación estratégica. Dicho presupuesto involucra la evaluación económica de los proyectos de inversión y el presupuesto financiero de largo plazo.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se configurará el presupuesto de caja para finalmente formular el balance general de síntesis basada en previsiones.



PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto comienza con la formulación del Plan de Ventas para el período, generalmente de un año, expresado en unidades de producto, en conjunto con el área fabril y financiera, basado en técnicas de pronóstico.

El pronóstico de ventas es la estimación anticipada de las ventas, en cantidad y precio, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionan su variación, como ser:

- *Los cambios tecnológicos que supongan una variación significativa en el mercado.***
- *Los cambios de hábitos de compra de los consumidores.***
- *Los cambios en la legislación de importación y exportación***
- *Los cambios en la coyuntura económica que modifiquen las tendencias de consumo.***



PRESUPUESTO DE VENTAS

Para poder establecer los pronósticos relativos al volumen de ventas, se debe tener en cuenta dos variables:

- ***Externas: conocimiento del mercado, es decir evolución de la competencia y poder adquisitivo de los consumidores.***
- ***Internas: potencialidad y características de la empresa, es decir, los medios de producción y medios comerciales como ser los canales de ventas y la calidad de los vendedores.***

A fin de elaborar un buen pronóstico de ventas, se puede obtener información sobre la tendencia de cada producto, en base al registro histórico de las ventas en unidades de cada producto, durante un período de 2 o más años.

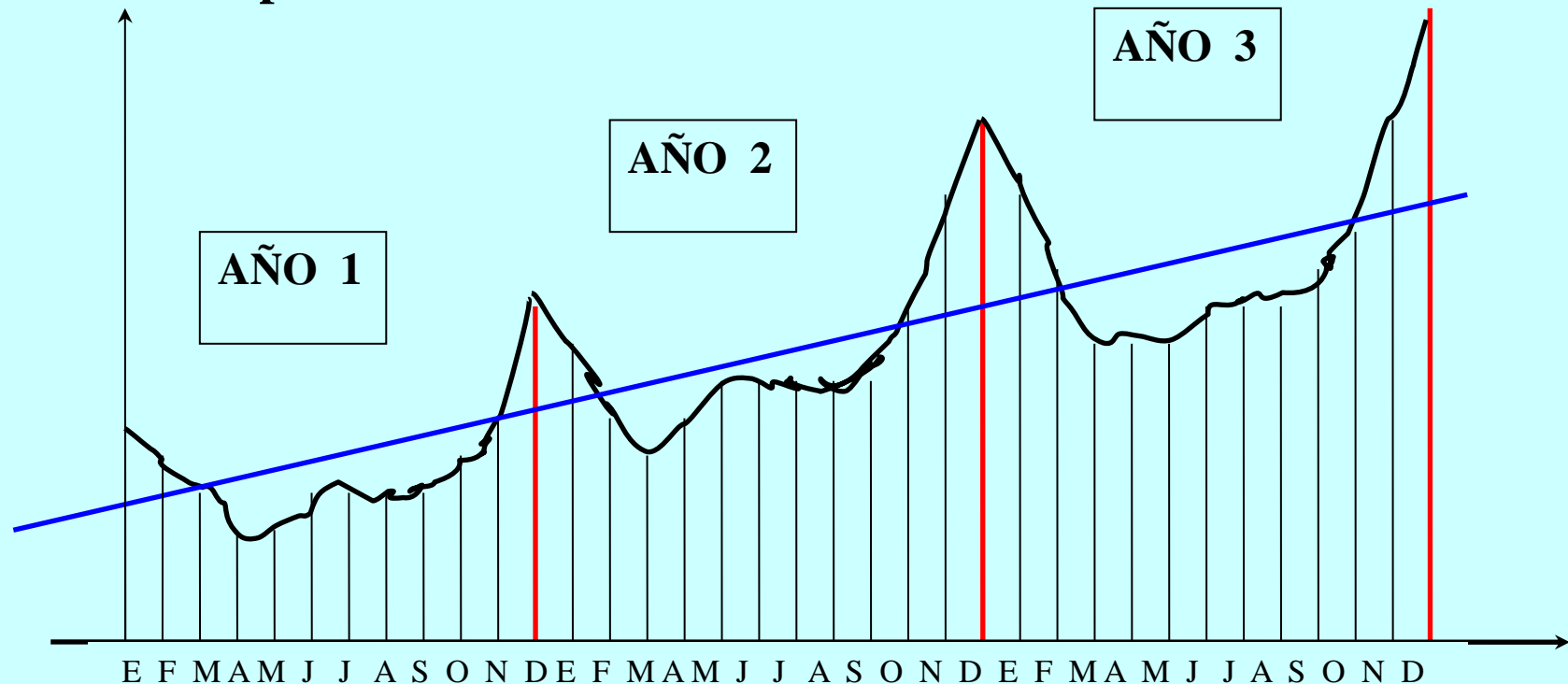
La tendencia se determina por el método de la extrapolación de los cuadrados mínimos, como se muestra a continuación.



PRESUPUESTO DE VENTAS

Tendencia de ventas ascendente con estacionalidad de verano

Ventas de producto



PRESUPUESTO DE VENTAS

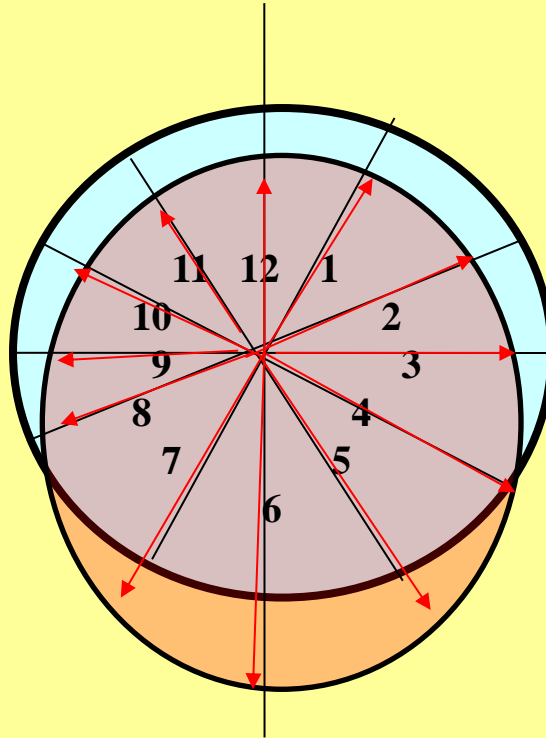
El siguiente paso consiste en transformar el Plan de Ventas en Programa de Ventas. Si bien los planes se expresan en unidades anuales de producto, los programas distribuyen esta cifra en forma periódica, en general mes a mes, con la finalidad de analizar las necesidades de almacenamiento de stocks.

Se debe tener en cuenta que ciertos bienes tienen ventas con marcadas estacionalidades, y que aunque se procura mantener un nivel constante de actividad, habrá máximos y mínimos en el stock de productos terminados que requieren espacios suficientes en los almacenes para establecer su factibilidad, para evitar el quiebre de stocks durante los meses de mayor actividad.



PRESUPUESTO DE VENTAS

Estacionalidad de invierno en las ventas de un producto



PRESUPUESTO DE VENTAS

El método gráfico para determinar la estacionalidad consiste en tomar las ventas anuales del ejercicio anterior y dividirlos por 12 para establecer un promedio mensual de ventas, que se puede hacer por productos, por grupo de productos y/o por las ventas totales del año (círculo en celeste). Luego se divide el círculo resultante en 12 partes, y se marcan las ventas reales de cada mes en el radio respectivo (elipse en rojo).

Dada la capacidad para financiarse y almacenar stock surge la formulación del Plan de Fabricación teniendo en cuenta:

$$\text{Stock al inicio del período} + \text{Cantidad a producir (Plan de Fabricación)} = \text{Cantidad a vender (Plan de Ventas)} + \text{Stock al final del período}$$



PRESUPUESTO DE VENTAS

Resulta prudente determinar el stock al final del período en base a las circunstancias financieras, y a las capacidades de almacenamiento y de mercado.

Hasta aquí solo se ha trabajado con unidades de producto y para la formulación del presupuesto de ventas es necesario convertirlas en unidades monetarias multiplicando por el precio, estándar o estimado, de las unidades a vender.

El patrón diseñado se utilizará como punto de partida para elaborar el Plan, el Programa y Presupuesto de Producción.

A su vez, el programa de producción permitirá elaborar los Programas de Consumo y Compras de materias primas, de Gastos en Mano de Obra Directa y de Gastos de Operación.



PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

El programa de ventas, donde se indica el número de unidades que se espera vender en el período presupuestado supone el punto de partida del plan de producción.

El plan de producción indica la estimación del número de unidades a producir, y será el punto de partida de los presupuestos de producción y posteriormente de compras.

Previamente a la elaboración del plan de producción, deberá haberse aprobado el programa y el presupuesto de ventas. Es importante que exista la máxima coordinación entre ambos con el fin de evitar posibles desajustes, como que la capacidad productiva no permita cumplir con el presupuesto de ventas, o por el contrario, que el plan de producción resulte excesivo, en función a lo indicado en el presupuesto de ventas.



PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

En el presupuesto de producción se valoran en unidades monetarias las unidades de producto que se fabricarán según el programa de producción. Mediante técnicas de costos predeterminados (estándar o estimado) se determina el costo de los productos terminados en base al:

- *Costo de las materias primas.***
- *Costo de la mano de obra directa.***
- *Gastos Indirectos de Fabricación.***

Luego se utiliza el sistema de costos que mejor se adapte a la empresa para determinar el costo unitario estimado o estándar de los productos terminados. El procedimiento seguido consiste en realizar los presupuestos que nos darán los distintos costos unitarios.



PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Presupuesto de Materias Primas: es consecuencia directa del programa de producción ya que, dependiendo de las unidades que se prevea fabricar y de la cantidad de materia prima necesaria para la producción de una unidad de producto, se podrá determinar las necesidades de compra de materias así como los consumos previstos. Se divide en:

- ***Presupuesto de Consumo de Materias Primas.***
- ***Presupuesto de Compras de Materias Primas.***

**Stock de M. P. al inicio del período + Presupuesto de Compras de M. P. =
Presupuesto de Consumo de M. P. + Stock de M. P. al final del período**

Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación: Mano de obra indirecta, gastos generales, amortizaciones, materiales.



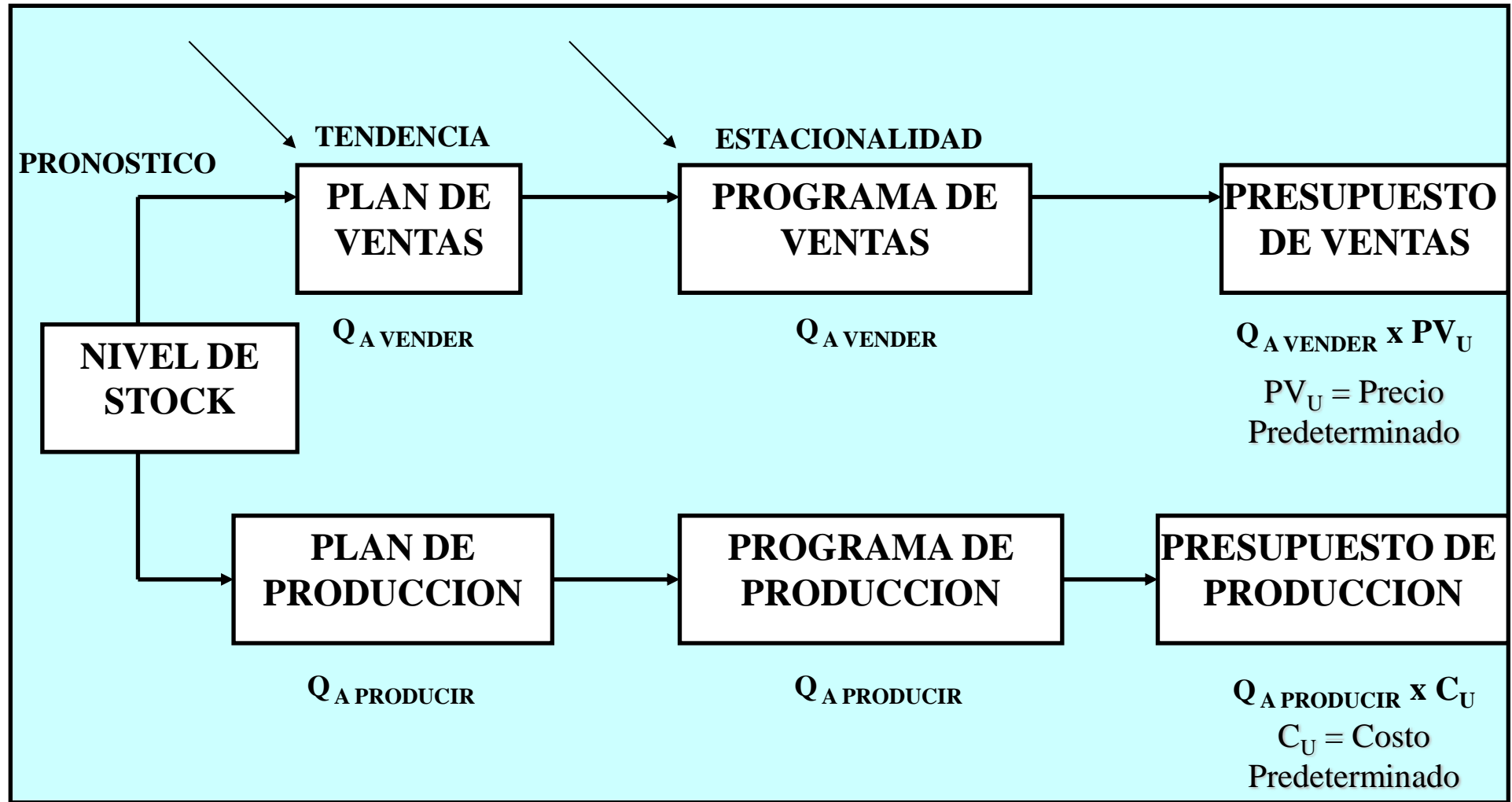
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Presupuesto de Mano de Obra Directa: Determina la mano de obra necesaria para desarrollar la producción prevista en el programa de producción. Verifica si el potencial de mano de obra disponible es suficiente para cumplir con el programa de producción. En caso de precisar una mayor cantidad de mano de obra, este programa permite comprobar si las necesidades serán continuas, con lo que podrá contratarse nuevo personal, o bien si las necesidades serán puntuales, pudiendo cubrir las vacantes con horas extras o contratar personal temporal.

El presupuesto de mano de obra directa se obtiene mediante el producto de la cantidad estándar o estimada de horas hombre por el costo estándar o estimado de la hora hombre.



ESQUEMA PRESUPUESTARIO



PRESUPUESTO DE COMPRAS

En base al programa de producción, se planifica la provisión de materia prima, materiales consumibles, o semielaborados en la cantidad y luego se programa de acuerdo al momento que se precisen, teniendo en cuenta los plazos de entrega por parte de los proveedores, el costo de las órdenes de compra y la reducción de los costos de almacenamiento.

Las órdenes de compra deben cursarse teniendo en cuenta:

Los quiebres de stocks: evitar quedar desprovisto de stocks

El stock de seguridad: necesario por ciertas eventualidades (retraso de los proveedores, aumento de la demanda, etc.), para evitar el quiebre de stocks.

El stock medio: es aquel que en promedio, debe permanecer en el almacén .



PRESUPUESTO DE COMPRAS

El stock mínimo: es aquel que determina la necesidad de lanzar un nuevo pedido considerando que existe un plazo de tiempo desde que se lanza el pedido hasta que se entrega el producto, teniendo en cuenta el consumo de material en el transcurso de dicho pedido.

El stock máximo: es aquel que determina la capacidad de almacenamiento y/o de financiamiento.

El Presupuesto de compras se compone, a su vez, de cuatro presupuestos que son los siguientes:

- ***Presupuesto de Consumos.***
- ***Presupuesto de Pedidos.***
- ***Presupuesto de Entrega.***
- ***Presupuesto de Stocks.***



PRESUPUESTO DE GASTOS

Presupuesto de Gastos de Comercialización: dependerá del presupuesto de ventas y se divide en:

- **Presupuesto de Gastos de Expedición y Distribución:**
cuantifica los recursos a emplear para cumplir con el plan de ventas en cuanto al almacenamiento y distribución de los productos teniendo en cuenta los descuentos y bonificaciones previstas por los vendedores, los gastos de los vendedores, las instalaciones, las amortizaciones, las provisiones por incobrables, etc.
- **Presupuesto de Gastos de Publicidad y Propaganda:**
resulta difícil medir la eficacia de la publicidad dado el tiempo transcurrido entre la publicidad y la venta.



PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El objetivo fundamental del presupuesto de inversiones es establecer el conjunto de activos o inversiones necesarias para alcanzar la capacidad operativa con que va a contar la empresa a largo plazo. Una decisión de inversión supone la aplicación actual de los recursos financieros, de la que se espera obtener una rentabilidad aceptable a lo largo de su vida útil. Las decisiones vinculadas con el Presupuesto de inversiones deben ser cuidadosamente analizadas por parte de la dirección de la empresa. El análisis abarca tres etapas:

- *Estimación de los flujos netos de caja de los proyectos.***
- *Evaluación y selección de los proyectos de inversión, que total o parcialmente, se pondrán en marcha.***
- *Seguimiento y revisión de los proyectos seleccionados.***



CLASIFICACIÓN DE INVERSIONES

Inversiones Materiales: compras de bienes de capital, como construcciones de edificios, instalaciones, máquinas, etc.

Inversiones Intelectuales: inversiones realizadas en I&D previo a cierta producción, la formación y capacitación del personal y las inversiones comerciales en publicidad. Inversiones en bienes intangibles (llaves de negocio, cartera de clientes, patente o royalty, etc).

Inversiones en Mantenimiento: para poder incrementar la capacidad productiva de la empresa.

Inversiones en Productividad: para mejorar la calidad de los productos, la disminución de costos de fabricación, etc .

Inversiones Estratégicas: basadas en criterios de rentabilidad a largo plazo, vinculadas con las áreas de I&D.



SELECCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Proyectos Independientes: son aquellos que cada uno puede realizarse con independencia de los restantes.

Proyectos Complementarios: son aquellos cuya relación es de dependencia y pueden complementarse en el espacio o en el tiempo o pueden ser sucesivos o secuenciales por lo que los resultados de ciertas inversiones conducen a la realización de otras.

Proyectos Mutuamente Excluyentes: se evalúan distintas inversiones alternativas que permiten llevar a cabo una misma operación industrial o comercial.



EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

La evaluación económica y financiera de los proyectos se basan en la Tasa de Oportunidad de los Inversores:

- **Valor Actual Neto**: es el beneficio extraordinario que paga el proyecto por encima de la tasa requerida por el inversor.

$$\text{VAN} = + \sum \text{Flujos netos de caja actualizados} - \text{Inversión inicial.}$$

Si: $\text{VAN} = 0$ INDIFERENCIA

$\text{VAN} > 0$ EL PROYECTO ES ACEPTABLE

$\text{VAN} < 0$ EL PROYECTO DEBE SER RECHAZADO

- **Rentabilidad sobre la inversión**:

$$\text{ROI} = \sum \text{Flujos netos de caja (sin actualizar)} / \text{Inversión inicial}$$

- **Tasa Interna de Rentabilidad**: $\text{VAN}_{(\text{TIR})} = 0$
- **Período de Recupero de la Inversión (Payback)**



PRESUPUESTO FINANCIERO

Se establecen los ingresos (Presupuesto de Cobranzas) acorde al presupuesto de ventas y al equilibrio contable:

$$\text{Facturas pendientes de cobro al inicio del período} + \text{Facturas del período (Presupuesto de Ventas)} = \text{Facturas a cobrar (Presupuesto de Cobranzas)} + \text{Facturas no cobradas al final del período}$$

En el presupuesto de cobranzas se deberá tener en cuenta el crédito concedido a los clientes, considerar que no se cobra todo lo que se factura ya que habrán clientes favorecidos con bonificaciones por pronto pago o con descuentos por cantidad comprada, se debe considerar un porcentaje de clientes incobrables y otros morosos, que generan en algunos casos pérdidas irrecuperables y en otros, planes de pagos mediante retornos por legales (intereses ganados, recupero de gastos financieros, etc.)



PRESUPUESTO FINANCIERO

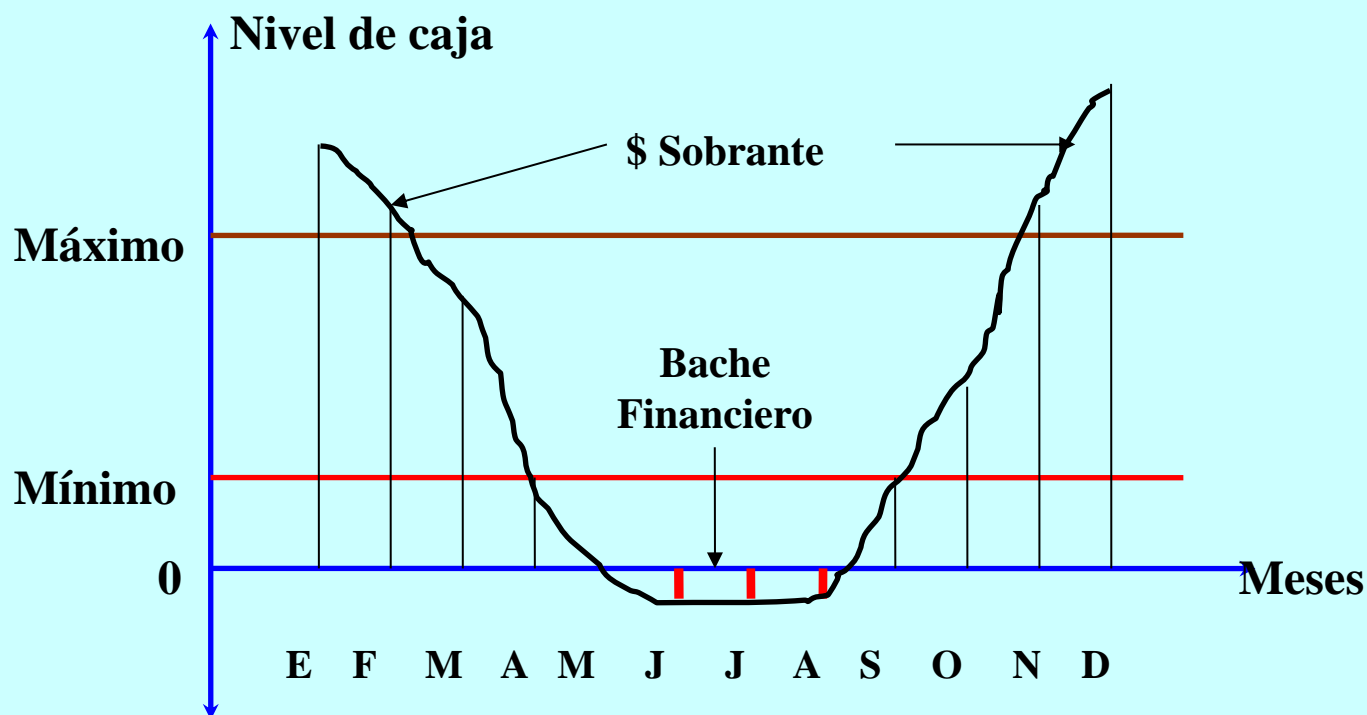
Para calcular los egresos de la caja (Presupuesto de Pagos), la empresa utilizará los Presupuestos de Producción, de Compras y de Gastos Operativos por área (administración y comercialización), además del Presupuesto de Inversiones, en todos los casos los valores deberán ajustarse a las modalidades de pago. Con ambos presupuestos se determina el nivel de caja previsto. Este nivel de caja debe someterse a frecuentes ajustes debido a:

- *Aumento o disminución de las ventas.***
- *Dificultades de cobranzas.***
- *Aumento en los salarios.***
- *Variación en los precios de materias primas.***



PRESUPUESTO FINANCIERO

CONTROL DEL NIVEL DE LA CAJA DE LA EMPRESA



PRESUPUESTO FINANCIERO

El gráfico anterior muestra una típica evolución de la caja de una empresa que negocia productos con estacionalidad de verano, el control del nivel de la caja, permite determinar con anticipación excedentes en los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero cuyo valores aumentan el riesgo generando innecesarias inmovilizaciones financieras, por lo que se recomienda utilizarlos en colocaciones de corto plazo para ganar ingresos por intereses, de la misma forma podemos observar niveles insuficientes para los meses de mayo, junio, julio y agosto. El valor acumulado se denomina bache financiero y representa un riesgo que no se debe menospreciar dado que si la empresa no puede hacer frente al mismo tendrá enormes dificultades para funcionar.



PRESUPUESTO FINANCIERO

La caja de la empresa siempre debe hacer frente a sus necesidades, pero sin embargo no debe haber exceso de efectivo o disponibilidades bancarias excesivas sin aprovechamiento. Esta herramienta de control tratará de poner en evidencia la existencia de descubierto bancario, que siempre resultan muy costosos. La rentabilidad del servicio financiero se puede medir como el “cociente entre los gastos financieros y las utilidades antes de impuestos a las ganancias.

Una falta de liquidez puede provenir de una caída en las cobranzas debido a una disminución de las ventas, un atraso en las entregas, aumentos de los servicios, aumento de los salarios y en los precios de las materias primas, etc.



ESTADOS DE SÍNTESIS

Constituyen un resumen integrador de los presupuestos operativos, de inversiones y financiero, que se materializa en un Cuadro de Resultados pro-forma y en un Balance General pro-forma (estado de origen y de aplicación de fondos).

De esta manera el Presupuesto tiene una utilidad más global que la que se obtiene con los presupuestos parciales ya que estos documentos registran, de manera resumida, los efectos que se deriven tanto en la situación económica como en la patrimonial de las previsiones que se realizan en todas las áreas de la Empresa.



CUADRO DE RESULTADOS PRO-FORMA

Con el Cuadro de Resultados pro-forma se obtiene la expectativa de beneficios esperados por la empresa en el ejercicio económico a presupuestar. Mientras que el Cuadro de Resultados de la empresa procedente de la Contabilidad General se refiere al pasado, el pro-forma pronostica el futuro. Para su elaboración, la organización deberá dedicarse a la obtención de los distintos presupuestos parciales (ventas, gastos de comercialización, materias primas, producción, gastos indirectos de fabricación, gastos fijos de estructura y el cálculo de las amortizaciones de los bienes de uso. Se debe tener en cuenta que:

Costo de Ventas = Presupuesto de producción terminada del período + Stock final – Stock inicial



BALANCE GENERAL PRO-FORMA

Representa la síntesis presupuestaria de los bienes, derechos, obligaciones y del Patrimonio Neto esperado por la empresa al final del periodo presupuestado. Permite obtener la misma información que facilita el Balance General, cuando se elabora históricamente en la Contabilidad General.

En el Balance pro-forma se sintetizan las diversas informaciones obtenidas en la elaboración de los diferentes presupuestos parciales.

La diferencia entre el Balance Pro-forma y el Cuadro de Resultados pro-forma radica en que no resulta necesario elaborarlo para periodos inferiores al año, dado que interesa saber cuál es la situación patrimonial al final del año.



BALANCE GENERAL PRO-FORMA

El Balance General pro-forma puede obtenerse de la síntesis de los siguientes documentos:

- ***Presupuesto de Inversiones.***
- ***Presupuesto de Compras.***
- ***Presupuesto Financiero.***
- ***Cuadro de Resultados pro-forma.***
- ***Balance General al inicio del período.***

El saldo de las partidas que componen el Balance General pro-forma se obtiene extrayendo el saldo de las cuentas:

- ***Caja y Bancos: del presupuesto de financiero.***
- ***Existencias: del presupuesto de compras y de la política de stock prevista.***
- ***Pérdidas y Ganancias: del Cuadro de Resultados pro-forma.***



BALANCE GENERAL PRO-FORMA

También, se puede obtener el saldo final al añadir los aumentos y las disminuciones previstas según los distintos presupuestos parciales, al saldo inicial procedente del Balance General al inicio del periodo, de las cuentas:

- ***Bienes de Uso.***
- ***Bienes Intangibles.***
- ***Amortizaciones Acumuladas.***
- ***Deudas de corto y de largo plazo.***
- ***Capital Social.***
- ***Reservas.***



CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario consiste en la comparación de los valores medidos en las variables económico - financieras por su actividad real, con los que se evaluaron y determinaron en los correspondientes presupuestos, para determinar las causas que generaron la aparición de estas diferencias.

La característica del control es la comparación. Además de calcular las desviaciones (diferencia entre lo real y lo presupuestado) y su posterior análisis y estudio, permite enjuiciar las decisiones de los responsables de la gestión y determinar si la empresa mantiene un rumbo dentro de los límites establecidos por la dirección, frente a las circunstancias cambiantes del ámbito interno y externo.



VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

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



ETAPAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

Comparación de los pronósticos con los resultados reales: la comparación de lo presupuestado con lo real está supeditada a cómo se hayan establecido las bases de referencia para el control (índices de ventas, precios y costos estándar o estimados, índices financieros, etc.)

Análisis de las variaciones: De la etapa anterior se obtiene una variación global que se deberá desglosar para poder medir su incidencia. Cada desvío se deberá atribuir a un responsable para que estos puedan determinar las causas y adoptar las medidas necesarias para su corrección. Estos desvíos pueden suceder por: Variaciones en el volumen de actividad, variaciones en los precios o en los costos, variaciones sobre rendimiento en cantidad o en calidad, etc.



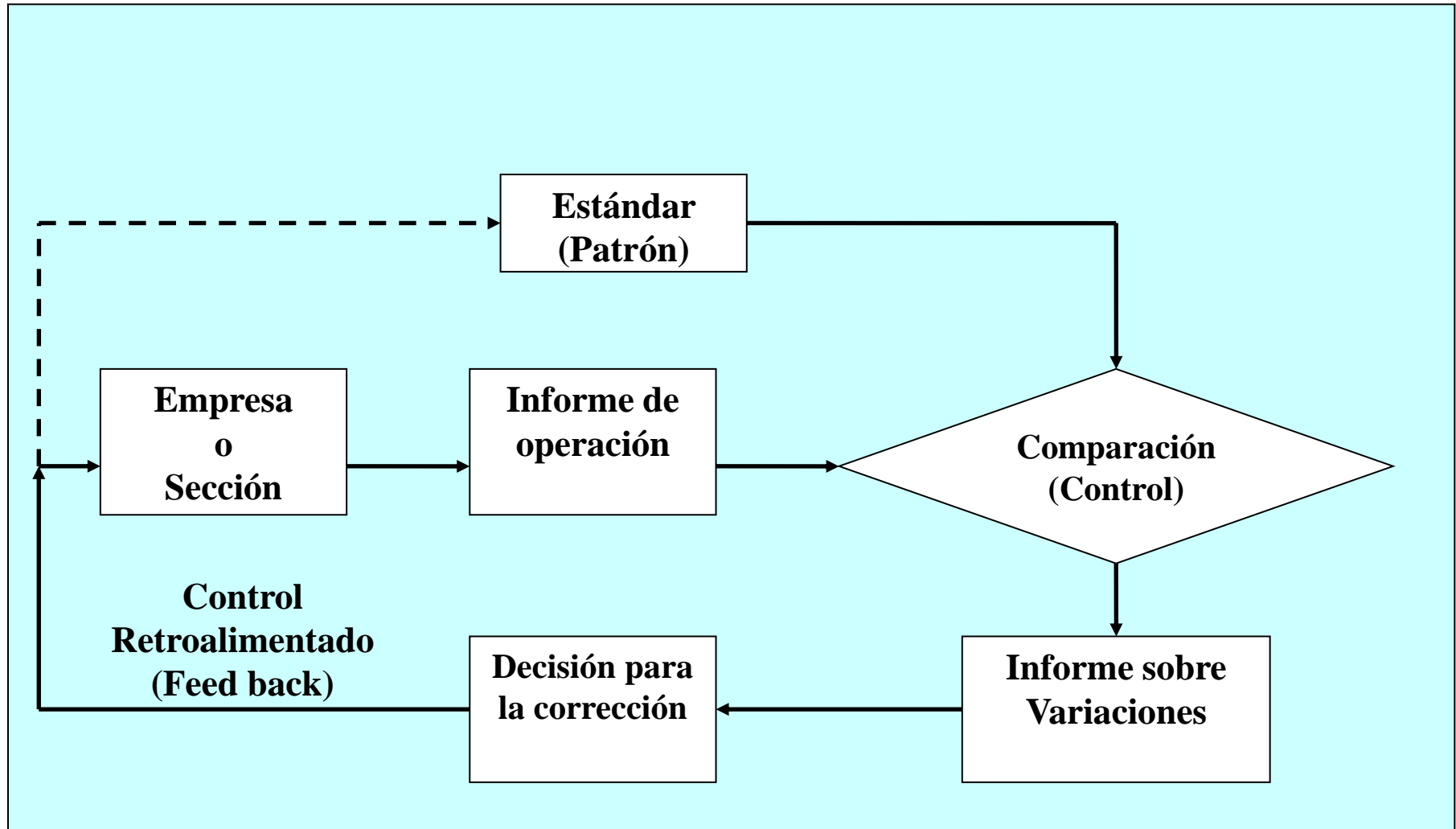
ETAPAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

Corrección de las variaciones: supone una modificación de las situaciones puestas de manifiesto a través del cálculo de las variaciones. Puede implicar una modificación de los presupuestos fijados a fin de adecuarlas a las nuevas circunstancias, o puede implicar una rectificación en la línea de actuación de las distintas áreas, a fin de que dicha gestión se mantenga dentro de los límites establecidos como tolerables.

El control presupuestario tiene como objetivo el suministro de información demandada por la empresa (la actuación y los logros, elaboración de planes y fijación de estándares) que permita tomar decisiones de gestión. Este proceso de control se inicia una vez aprobado el presupuesto.



ESQUEMA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO



CONTROL PRESUPUESTARIO

Una vez establecido el estándar, este queda como patrón de comparación para confrontar con los hechos reales, la información sobre estos se obtiene de la empresa o sección de la misma, y de los informes sobre las variaciones que realiza la Dirección de la empresa, la corrección esperada se concreta por la gestión de los responsables designados. La Dirección actúa, “por excepción”, sólo en caso en que los desvíos sean mayores a un límite establecido como aceptable, y por tratarse de procesos continuos, los desvíos no se producen a saltos bruscos, por lo que se hace necesario fijar los lapsos dentro de los cuales se hace el muestreo. Si estos son demasiado largos las correcciones llegarán tarde, en cambio si son muy frecuentes muchos de ellos no detectan diferencias generando un derroche innecesario, por lo que se recomienda tomar lapsos de aproximadamente la décima parte del evento a controlar.



INFORMES DE OPERACIÓN

Informes de Rutina: se producen con cierta periodicidad, en este caso similar a la temporalidad con que se realiza el control. Por lo tanto, se generan con distinta frecuencia atendiendo a las distintas responsabilidades asignadas a los miembros de la organización elegidos para dirigir, son muy frecuentes en la base de la pirámide que forma habitualmente el organigrama de la empresa, dado que se gestiona con un horizonte temporal de corto plazo, lo cual permite realizar las correcciones a tiempo, en la medida que la gestión involucra el mediano y el largo plazo los informes de rutina se hacen menos frecuentes, respondiendo a la temporalidad mencionada anteriormente.



INFORMES DE OPERACIÓN

Informes de Excepción: se elaboran cuando el estudio de los resultados del control pone de manifiesto desvíos importantes o cuando ocurren situaciones que ponen en riesgo el desarrollo normal de las actividades, es decir, que se elabora en situaciones excepcionales y por lo tanto debe estar dirigido a la máxima autoridad presente en la empresa en ese momento, para que tome las medidas correctivas desde la perspectiva más conveniente para la organización.

Cuando no hay variaciones significativas, un informe de excepción no debe producirse, en cambio, un informe de rutina debe realizarse existan o no desvíos, por el mero cumplimiento de los períodos establecidos en el control.



CONTENIDO DE LOS INFORMES

Informes puramente cuantitativos: quien controla el presupuesto presenta cifras presupuestarias frente a las reales, los desvíos surgidos, los porcentajes y datos complementarios que ilustran mejor sobre la situación.

Informes orientados: no sólo se incluyen datos, desvíos y porcentajes, sino comentarios sobre la situación y análisis de las variaciones. El responsable de dicho control emite juicios sobre los desvíos, los justifica o los pone de manifiesto, evitando una posterior solicitud de justificación, ya que pueden realizarse directamente o luego de una reunión con cada responsable de gestión.

