

**R. DOMENICO ESPOSITO PÉREZ**

30 DE SEPTIEMBRE DE 2014

## SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA

---

INFORME

*knowsquare* .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

## Objetivos

- Conocer conceptos básicos sobre presupuesto vs planificación
- Importancia de elaborar un presupuesto
- A quién atañe la elaboración del presupuesto
- Uso del presupuesto

## Gestión presupuestaria: concepto y definiciones

No hay planificación sin presupuesto, ni presupuesto sin planificación. Aunque son dos conceptos claramente diferenciados, la elaboración del Presupuesto de una empresa estará marcada entre otros factores por el Plan Estratégico de la misma. Dicho plan nos indica cómo alcanzar los objetivos previstos y alcanzar dichos objetivos nos hará incurrir en gastos que a su vez se presume producirán ingresos.

¿Pero cómo controlo o estimo dichos gastos?; la respuesta es bien simple a través de la elaboración de los Presupuestos.

El presupuesto es en sí una herramienta de planificación la cual engloba e implica a cada una de las áreas de la organización y sus responsables a fin de expresar en términos monetarios la relación de gastos en ingresos necesarios para alcanzar los objetivos marcados. Tal presupuesto abarca generalmente el período de un año. Un Presupuesto es un plan de gestión que parte de la premisa que quien lo prepara actuará para que los hechos se correspondan con lo planeado.

## Importancia de elaborar un presupuesto

- El factor clave está en que nos permite valorar en términos monetarios los que nos va a costar lograr las metas marcadas.
- Implica a todos los responsables de las distintas áreas o actividades de la organización
- Nos permite controlar las desviaciones entre lo presupuestado y la información real
- Indica en qué grado estamos alcanzando los objetivos marcados
- Al tener que desarrollar un presupuesto por área y/o actividad nos obliga a tener estas claramente definidas y clasificadas

## ¿A quién atañe la elaboración de los presupuestos?

Como hemos mencionado anteriormente cada responsable de cada área de la empresa será el responsable de la elaboración, control y seguimiento de sus respectivos presupuestos.

Si bien los Objetivos a alcanzar deben implicar a toda la organización, los presupuestos es cuestión de cada departamento. Pero aquí es donde aparece la figura del CONTROLLER, que es quien coordina y une a todos los responsables implicados en todo el proceso de elaboración de los presupuestos y por ende del Sistema de Control de Gestión.

## Uso de los presupuestos

La elaboración de un presupuesto tiene como propósito:

- Optimizar el Plan Estratégico: el primer borrador de un presupuesto puede indicarnos que el desempeño general de la organización o de uno de sus departamentos no es satisfactorio.
- Coordinación: dado que la empresa tiene un objetivo común y los presupuestos unos plazos de entrega, se hace necesario la perfecta armonía entre cada uno de los responsables de las áreas a fin de suministrar la información necesaria en el tiempo y forma establecidos.
- Asignación de responsabilidades: cuando se elabora un plan estratégico se atribuyen tareas a los encargados, los cuales asumen una serie de responsabilidades y es deber de ellos velar por el cumplimiento de lo pactado
- Evaluación del desempeño: dado que el presupuesto se basa en suposiciones y predicciones una vez comparamos estos con la información real nos sirve para evaluar el desempeño que está teniendo la organización en sus actividades.

## Método y tipología presupuestaria

### Objetivos

- Conocer los distintos métodos existentes para la elaboración de un presupuesto
- Estudio de los principales tipos de presupuestos
- Seguimiento de los presupuestos

### Métodos de cálculo presupuestario

- Presupuesto rígido
- Presupuesto Flexible
- Presupuesto Base Cero
- Presupuesto por programas
- Presupuesto por actividades (ABC)

### Presupuesto Rígido:

El 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, ya que dicha diferencia no se da o es tan pequeña que no afecta al resultado marcado. Se utiliza sólo cuando se puede estimar con un estrecho margen de oscilación, el volumen de actividad de la empresa, y cuando los costes y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible.

### Presupuesto Flexible:

Permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función del grado de actividad, la ventaja de este tipo de presupuestos es que nos permite comparar lo real con lo presupuestado a distintos niveles de actividad. Su aspecto negativo radica en lo laborioso.

### Presupuesto Base Cero:

El presupuesto base cero es aquel que como su nombre indica parte de CERO, no toma referencias de años anteriores, se hace una planificación euro a euro en base a los objetivos y metas marcados. Al volver a empezar desde el principio se vuelven a calcular todos los costes y partidas con lo que el

ajuste de costes nos indica las diferencias. Entendiendo que estas diferencias pueden ser positivas o negativas.

## Presupuesto por Programas:

Este tipo de presupuestos se utiliza mucho en Administraciones Públicas y cuando se van a hacer grandes inversiones. Lo que se hace es desglosar al máximo el presupuesto en cada una de las actividades a fin de tener un mayor control sobre cada partida.

## Presupuesto por Actividades (ABC)

También conocido como Presupuesto de Área de costes, en este tipo de presupuestos la organización desglosa cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa y les imputa unos costes a la misma.

La presupuestación basada en las actividades es un método donde la organización usa un entendimiento de sus actividades y su comportamiento a través de mediciones para estimar cuantitativamente las cargas de trabajo y requerimientos de recursos que serán utilizados en la ejecución de la planeación, asumiendo que los costes son cosa de las actividades y no de los productos.

Este presupuesto, 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 gerencia.

¿Qué es el Costo Basado en las Actividades (ABC)?

El ABC es una técnica que permite asignar costos indirectos a bienes o servicios en función de las actividades que el producto o servicio consumen. De esta manera se costean actividades y no factores o elementos del costo, llegando a calcular el costo de un producto sobre la base del consumo de actividades que hace y no sobre la base de los elementos del costo o recursos básicos, los cuales son de difícil prorrateo en el caso de tratarse de costos indirectos.

## Tipos de presupuestos

Son muchos los tipos de presupuestos existentes, dependen de la actividad desarrollada, del objetivo marcado, de los recursos existentes, etc. A continuación indicamos los principales tipos de Presupuestos que existen y que son de mayor aplicación dentro de las empresas.

- Ventas
- Producción
- Comerciales
- Administración
- Inversión
- I+D (Investigación y desarrollo)

## **Presupuesto de ventas:**

El Presupuesto de Ventas es el punto de partida, es el más importante de todos pues de su previsión dependerán todos los demás. Hemos utilizado el término Previsión, la diferencia entre Previsión y presupuesto es que el primero se convierte en el segundo una vez aprobado los Objetivos de ventas estimados y diseñados por el Director Comercial. Dicha previsión debe ser presentada de la forma más detallada posible, por producto o servicio, familia de producto, por tipo de mercado, cliente final, etc.

La coordinación entre todos los presupuestos y el de ventas debe ser total, el Controller desempeña un papel fundamental. Cada departamento incurrirá en unos costes los cuales afectarán el precio de venta final del producto o servicio lo cual a su vez influirá en la previsión y por ende en el presupuesto de ventas.

## **Presupuesto de Producción:**

El proceso de producción es el responsable de cumplir con los objetivos de ventas y de stocks establecidos. Debe verificar que la capacidad de producción, los medios materiales y humanos son suficientes para atender la demanda establecida. Dentro de este presupuesto debemos calcular los siguientes cotes:

- **Materias primas:** hacemos referencia al consumo de materia prima necesaria para atender las necesidades de producción. En este apartado debemos incluir también aquellos productos y por tanto consumo de materias primas derivados de rápeles.
- **Mano de obra directa:** es la mano de obra necesaria para producir la cantidad establecida en el presupuesto de ventas
- **Otros costes de producción:** son aquellos costes complementarios, en muchos casos de pequeños importes pero también necesarios para realizar la producción. Por ejemplo material auxiliar, embalajes, herramientas, etc.

A la hora de calcular el presupuesto de producción es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- Conocer muy bien los medios técnicos y humanos de los que disponemos
- Conocer la capacidad de compra de la empresa de suministros así como de almacenaje de los mismos y del producto terminado
- Planificar la producción por períodos, etapas o ciclos

Dentro del presupuesto de producción entran los Costes Directos, los Costes Indirectos, los Costes Fijos y los Costes Variables, por ello vamos a describir cada uno y saber dónde y cómo utilizarlo a la hora de realizar un presupuesto.

Costes Directos: costes para los que existe evidencia de que corresponden específicamente a un producto, grupo de productos, a una sección, etc. y que son proporcionales al número de unidades producidas. Incluyen el coste de los materiales, ajustados por la variación de existencia de materias primas, y el coste de mano de obra directa.

Costes Indirectos: son aquellos que no pueden ser asignados de una forma directa a un centro o a un producto por ser compartidos entre varias unidades de referencia. Estos son repartidos entre las unidades que los comparten en función de su porcentaje de participación.

Coste Fijo: coste que no se modifica en función del nivel de producción. Ejemplo alquileres, depreciación, sueldo base de trabajadores.

Coste Variable: coste que se modifica en función del nivel de producción. Ejemplo el coste de materias primas, manos de obra directa, de energía.

## **Presupuesto de Gastos Comerciales:**

Para poder realizar las ventas y conseguir así los objetivos marcados, es necesario contar con una partida para gastos comerciales; generalmente es el Director Comercial quien establece dichos gastos. Dichos recursos deben ir en consonancia con el volumen de ventas a conseguir. Es decir debe haber proporcionalidad. Dentro de los gastos comerciales tenemos:

- Operativos
- Comerciales
- Promoción y/o marketing
- Distribución y postventa

Operativos: es todo lo necesario para poder realizar la venta: material de oficina, personal administrativo, gastos de teléfono, instalaciones, etc.

Comerciales: son los gastos relacionados directamente con las ventas: dietas, combustible, desplazamientos, primas

Promoción y/o marketing: como indica su nombre son los gastos incurridos en las distintas promociones y campañas publicitarias en las que se pueda incurrir para dar a conocer nuestro producto o servicio.

Distribución y postventa: en esta partida incluimos los gastos de transporte para hacer llegar al cliente la mercancía vendida. En las empresas que venden productos a nivel internacional, dicha partida tiene un peso muy importante lo que las lleva en algunos casos a realizar un presupuesto específico para dicha actividad. También tenemos los gastos en los que se incurre para el servicio de postventa como por ejemplo Atención al Cliente.

## **Presupuesto de Gastos de Administración:**

Son los gastos generales y administrativos de las distintas unidades de apoyo de la organización. Dichos gastos generalmente son fijos, es decir se venda o no, se fabrique o no, dichos gastos están: personal contable, alquiler, informática, oficinas.

Este presupuesto suele ser calculado con bastante exactitud ya que sus variaciones suelen ser poco significativas. Pero mucho cuidado con este presupuesto ya que las partidas suelen ser discrecionales y a veces se exageran el importe de las partidas.

## **Presupuesto de Gastos de Investigación y desarrollo:**

En este apartado más que de presupuestos, hablamos de partidas. Generalmente en las organizaciones se dedica un apartado monetario para este tema, precisar en un principio es difícil, ya que a medida que se va realizando una investigación van surgiendo imprevistos, por ello muchas veces a parte de la partida de I+D dejan otra más pequeña para gastos de última hora.

### **Etapas de confección del presupuesto**

Objetivos:

- Conocer las principales etapas a seguir para el desarrollo de los presupuestos
- Responsables principales para el buen fin del proceso
- Seguimiento y control del presupuesto

### **Etapas para el desarrollo de los Presupuestos**

A la hora de desarrollar los presupuestos, así como hacer un seguimiento y control dentro de una organización, la clave está en el orden, marcar un esquema a seguir y marcar unos tiempos. Si no empezamos por una buena organización y listado de pasos a seguir, malamente se podrán obtener buenos resultados. Cada etapa es importante y fundamental para la siguiente; el retraso en una de ellas afectará a la elaboración de la otra.

A continuación enumeraremos las etapas para el desarrollo de los presupuestos; es necesario señalar que dichas etapas pueden ser cambiadas y adaptadas para cada organización:

- 1 Diseño y presentación del modelo a seguir
- 2 Elaboración de los presupuestos por cada departamento o responsable
- 3 Puesta en común y negociación de los responsables
- 4 Aprobación
- 5 Seguimiento, control y actualización

#### **1 Diseño y presentación del modelo a seguir:**

Lo primero que se debe hacer es indicar cómo se deben realizar las plantillas donde se presentarán los presupuestos y el grado de información que se desea a fin de que la presentación sea homogénea. La alta dirección es quien en función de la estrategia marca las pautas las cuales se irán transmitiendo jerárquicamente hacia abajo. En éste punto es necesario simplemente señalar la gran importancia que tienen los Indicadores pues nos ayudan a dar valor a los objetivos que se pretenden y que son claros para todos dentro de la empresa de entender.

#### **2 Elaboración de los presupuestos por cada departamento y responsable:**

Una vez recibida la información de arriba, cada responsable evalúa la factibilidad de realizar los presupuestos según lo indicado, es el momento en el que puede ofrecer objeciones y alternativas. En esta etapa el Controller juega un papel importante ya que es necesario la coordinación y cruce de información entre actividades. En muchos casos es complementaria una de otra. Por ejemplo Marketing para realizar su propuesta tendrá que tener en cuenta al departamento de producción, que tendrá una capacidad limitada de producción.

### 3 Puesta en común y negociación de los responsables:

El Controller como eje de unión de las partes recibe los presupuestos y estudia en qué manera cumple con la forma y coherencia con los objetivos marcados. Cada responsable de departamento, área o actividad negocia con su superior inmediato sus respectivos presupuestos. En este momento es donde las discrepancias y desequilibrios de un presupuesto con otro aparecen.

Una vez consolidados todos los presupuestos se realiza el presupuesto final o global.

### 4 Aprobación:

Ya tenemos consolidados los presupuestos y reflejados en términos de ingresos/gastos y pagos/cobros todo lo necesario para alcanzar los Objetivos marcados por la Alta Dirección, quienes darán la aprobación de los mismos.

### 5 Seguimiento, control y actualización:

Esta fase se prolonga el mismo tiempo que el marcado por los presupuestos. En esta etapa vigilarémos en qué forma se van cumpliendo las expectativas, se analizan los motivos que van causando las desviaciones y se van realizando ajustes. Las circunstancias internas y externas van cambiando y cada vez más rápido y por ende debemos ir ajustando nuestros presupuestos.

Este feedback es de gran valor, pues al tener Indicadores, valores mediables, apreciamos las diferencias entre lo real y lo presupuestado y es en estas diferencias donde debemos prestar especial atención, saber qué las motiva y aportar soluciones pertinentes.

Seguimiento y Control Presupuestario:

El Control Presupuestario es la herramienta que nos permite valorar en qué medida se están alcanzando los objetivos marcados, aplicar las medidas correctoras a las desviaciones ocurridas y evaluar la gestión y desempeño de los Responsables de cada área.

El propósito de este seguimiento es:

- Comprobar que se han alcanzado los objetivos
- Analizar las desviaciones y corregirlas
- Sirve a su vez de autoevaluación para conocer la eficacia del control presupuestario
- Desempeño de los responsables
- Actualizar los objetivos marcados a las circunstancias presentes en cada momento

Para analizar los presupuestos debemos analizar las desviaciones, éstas son la materia prima del control presupuestario.

Las desviaciones atienden a cada uno de los distintos tipos de presupuestos realizados. En este caso vamos a estudiar aspectos claves a considerar en las desviaciones de los siguientes presupuestos:

- VENTAS

- PRODUCCIÓN
- COMERCIALES
- ADMINISTRATIVOS

## **Desviaciones en las ventas:**

Como su nombre lo indica mide las desviaciones de las ventas. Las desviaciones tanto de ventas como de otra naturaleza se pueden medir de dos formas:

- 1 Valor absoluto
- 2 Valor porcentual

Las ventas están condicionadas por el precio de venta, por los productos vendidos, estos dos aspectos están a su vez influenciados por la eficacia o no de las promociones y publicidad realizada, del desempeño del departamento comercial, de la producción del producto. Volvemos a ver que un área depende e influye en la otra.

Cuando analizamos las desviaciones de ventas, debemos desmenuzar al máximo sus componentes:

- Productos por familias
- Clientes
- Rentabilidad por producto
- Coste por producto
- Relación ventas obtenidas esfuerzo utilizado
- Productos por zonas geográficas

Como podemos ver en estos seis puntos es mucha la información que podemos obtener. Saber cuál es el producto que más se ha vendido, conocer la equidad entre las cantidades vendidas y el esfuerzo personal y monetario utilizado. ¿Quiénes han comprado más? ¿los mismos clientes? ¿clientes nuevos? Los productos que más hemos vendido son los más rentables. No olvidemos que partimos de unos supuestos y que comparamos lo real y lo presupuestado. Y son esas diferencias o desviaciones las que tenemos que ponerles un ¿por qué?

## **Desviaciones en la producción:**

Podríamos dedicar un libro entero a explicar y analizar todos los aspectos a tratar; pero nos centraremos en aquellos relevantes y significativos. No olvidemos que cada organización es un mundo y todo Sistema de Control de Gestión es personalizable. Debemos recordar también que el sentido común juega un papel muy importante en el desarrollo y análisis de los sistemas de control de gestión.

Los gastos de producción son todos aquellos necesarios para desarrollar nuestro producto o servicio, por tanto hablamos de costes directos de fabricación, materias primas, mano de obra directa y otros costes de producción.

Producción cuelga de ventas y ventas de producción, ¿la capacidad de la fábrica fue suficiente para atender la demanda?, ¿la calidad? ¿el capital humano fue en cantidad y calidad el adecuado?

En este apartado es importante tener muy claro los costes fijos y los costes variables, debemos analizar las desviaciones desde tres puntos:

- 1 Variación precio materia prima
- 2 Variación coste mano de obra directa
- 3 Variación técnica, capacidad de producción

#### Materia prima:

- Cambios en el precio de la materia prima
- Mayor consumo de materia prima de la estipulada
- Calidad de la materia prima no acorde a los parámetros necesarios

#### Mano de obra:

- Más o menos horas de las presupuestadas
- Mayor o menor número de mano de obra de la necesaria
- Mano de obra no adecuada

#### Aspectos técnicos:

- Reparación de máquina
- Capacidad productiva escasa
- Obsolescencia
- Más horas máquinas

#### **Desviaciones comerciales:**

Recordamos la clasificación anterior de los gastos comerciales:

- Operativos
- Comerciales
- Promoción y/o marketing
- Distribución y postventa

En este apartado debemos ir comparando los datos reales con los presupuestados y comprobar si las desviaciones ocurridas responden a algún aspecto justificado Causa-Efecto. Por ejemplo mayor gasto en dietas, combustible, corresponde a un incremento en las ventas, debe primar la coherencia entre lo gastado y el resultado obtenido.

#### **Desviaciones administrativas:**

Cuando hablamos del presupuesto administrativo, hicimos referencia a que en un principio no presenta mayor problema su cálculo y las desviaciones son poco significativas. Repitiendo lo anterior al ser generalmente partidas que se establecen vía presupuesto fijado debemos tener precaución de la cifra establecida. Esto no quita que debemos valorar que nuestro departamento administrativo está bien dimensionado, no tenemos personal ocioso y siempre debemos buscar mejorar nuestros costes

fijos, alquiler, leasing, servicios bancarios, gastos telefonía; las empresas no suelen prestar mucha atención a estas partidas y al cierre del año el dinero que se puede ahorrar es considerable.

© R. Domenico Esposito Pérez  
© Know Square S.L.