

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

El planeamiento

Costos para la Gestión LA

Gladys Ferraro

2014

FCE Facultad de
Ciencias
ECONOMICAS



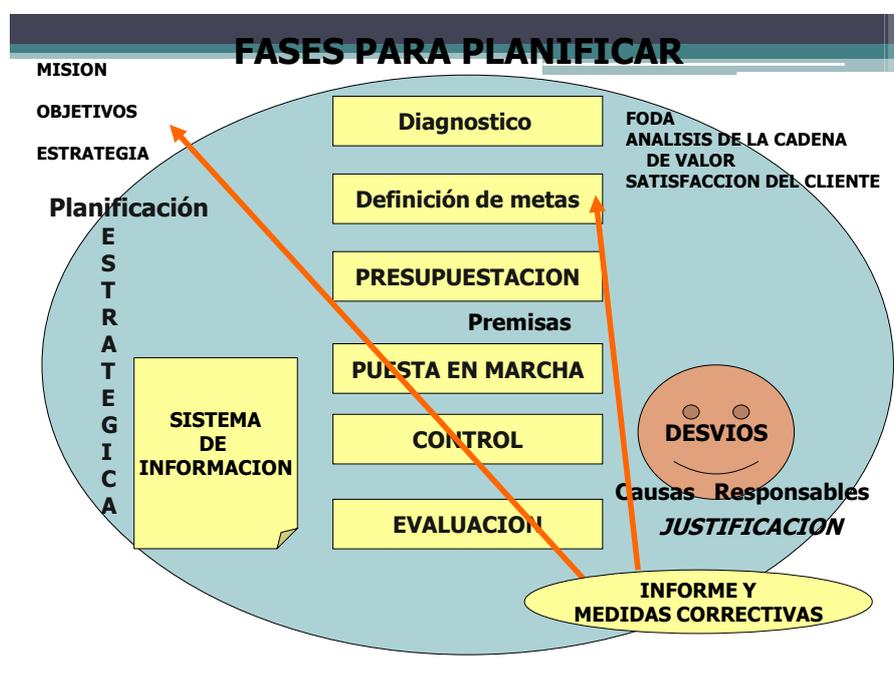
1. Horizontes de Planeamiento



- ✓ Debemos recordar que en función al horizonte de planeamiento existen tres niveles: estratégico, táctico y operativo.
- ✓ Que el planeamiento estratégico
 - 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.
 - Orientación hacia un horizonte temporal de largo alcance con planes estables, fijación como objetivos a los fundamentales de la empresa y compromiso con actividades trascendentales para la organización.
 - Pueden generarse cambios de gran trascendencia, que afecten cambios estructurales.
- ✓ Que el planeamiento táctico
 - 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
- ✓ Que el planeamiento operativo
 - Comprende los procedimientos más adecuados para llevar a cabo las actividades operativas
 - Están involucrados aspectos como: circuitos de entregas, de ventas, administrativos, etc.
- ✓ Debe existir una *consistencia interna* entre los distintos niveles de planeamiento.
 - Adecuada compatibilidad entre planes globales y a largo plazo, programas de acción y procedimientos operativos trazados.
 - *Participación* de todos los integrantes de la organización, para que lleguen a entender la empresa, el medio y cómo su comportamiento puede mejorar el desempeño conjunto, no sólo de una parte.
 - Deben trabajarse con *continuidad*: adaptando el plan para asegurar la efectividad del mismo. (Comparando lo realmente ocurrido con lo esperado y aplicar medidas correctivas de inmediato)
 - *Coordinación e integración*: Los distintos niveles de la organización deben planificar en forma simultánea e interdependiente
- ✓ Que las fases de la planificación interactiva son:

 <p>FORMULACION DE LA PROBLEMÁTICA</p>	<p>En base a los problemas y oportunidades que se le presentan a la organización Se crea el escenario de referencia</p>
 <p>PLANIFICACION DE FINES</p>	<p>Se determina lo que se quiere. Se establecen las metas Se compara el escenario de referencia con lo que se quiere y se identifican brechas</p>
 <p>PLANIFICACION DE MEDIOS</p>	<p>Aquí se establece lo que debe hacerse para cubrir las brechas. Se deben seleccionar o crear acciones, proyectos, programas y políticas apropiadas.</p>
 <p>PLANIFICACION DE RECURSOS</p>	<p>Determinar tipos de recursos y la cantidad que se necesita de cada uno para los medios elegidos, cuándo y cómo se adquirirán o generarán.</p>
 <p>PUESTA EN PRACTICA Y CONTROL</p>	<p>Implica determinar quién va a hacer qué, cuándo se hará y cómo asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo como se espera y produzcan los efectos deseados en el desempeño.</p>

Por lo general estas cinco fases de la planificación interactiva se interrelacionan, pudiendo todas ocurrir en forma simultánea.



2. LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA



Cuando hablamos de presupuesto integrado nos referimos a un plan de actividades anual (presupuesto operativo), desagregado en subperíodos mensuales (necesario para el control presupuestario) medido en términos monetarios, que concluye con la situación económica, patrimonial y financiera de la empresa.

Este presupuesto debe tener una integración vertical y horizontal al mismo tiempo, porque?

Porque la integración vertical actúa en el sentido de la conformación del organigrama de la empresa, tomando en cuenta el aspecto jerárquico. Así se parte del directorio, o el dueño que tiene a su cargo la fijación de las políticas orientativas, descendiendo por los distintos escalones hasta alcanzar los responsables de los centros funcionales. El proceso inverso se da con el control presupuestario, donde deberá rendirse cuenta entre lo presupuestado y lo real aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias (Ver gráfico 1)

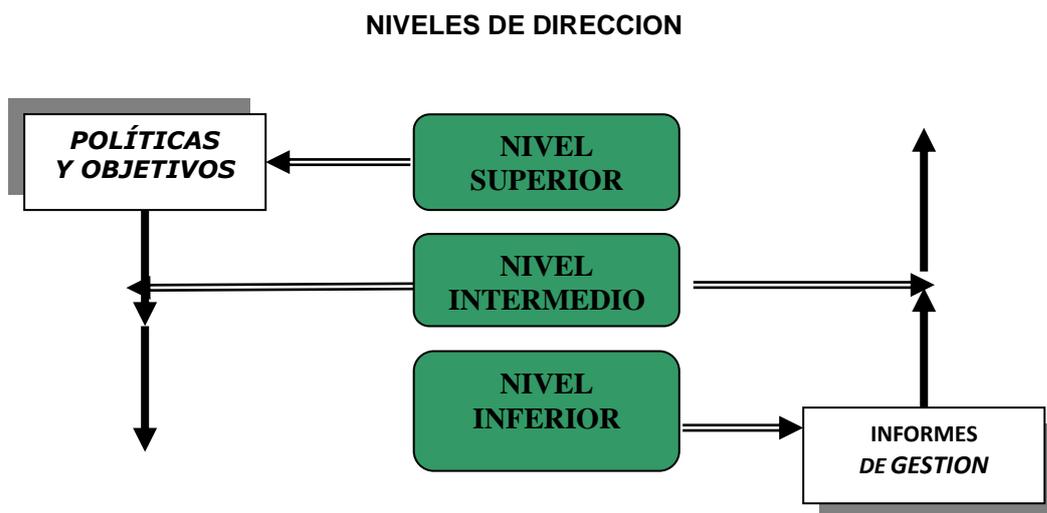


Grafico 1 Integracion vertical del presupuesto

La integración vertical se da en sentido operativo, al mismo tiempo se van incorporando sucesivamente el proceso prospectivo de la elaboración del presupuesto, los registros contables que reflejan la realidad operativa, y por último el control presupuestario. Es aquí donde juegan un rol destacado la estructura organizativa sobre la que fue montado el presupuesto, el plan de cuentas, el sistema de costos, control de bienes de uso, etc., de manera de captar con fidelidad y rapidez la realidad de la empresa. (Ver gráfico 2)

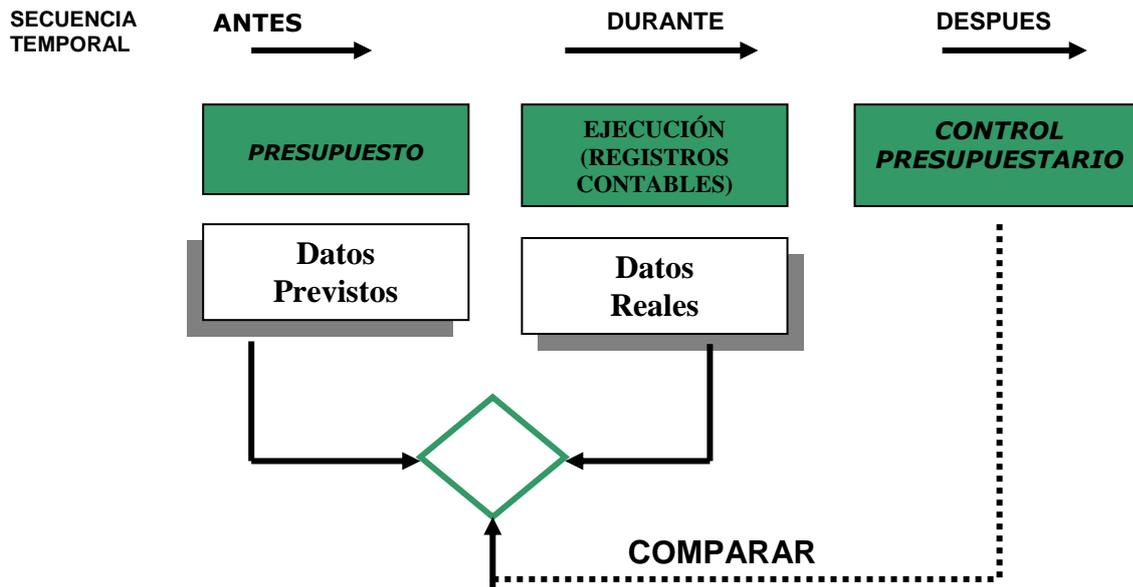


Grafico 2: Integración horizontal del presupuesto

En la medida que el presupuesto esté estructurado conforme a la organización funcional de la empresa y de acuerdo a un plan de cuentas general de la misma, el proceso de control presupuestario podrá ser realizado de manera directa mediante la confrontación simple entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, evitando un proceso adicional de reimputaciones.

2.1 Porque hablamos de Gestión Presupuestaria?



Si hablamos de presupuesto, nos da idea de algo rígido, preferimos hablar de "Gestión presupuestaria" entendiendo por ella a:

- El planeamiento y su relación con los presupuestos
- El proceso de confección del presupuesto requiere comenzar la tarea con un planeamiento, ya que éste obliga a repensar la propia organización; precisar y confirmar sus objetivos, diseñar esquemáticamente los procesos y actividades que ello conlleva y verificar con qué recursos se cuenta y cuáles son los que serán necesarios.

Podemos decir entonces, que la "gestión presupuestaria" nace con el planeamiento y constituye un sistema que interrelaciona todos los sectores de la empresa, y cuantifica su accionar a partir de las premisas que establece la Dirección, para transformarlas en un conjunto de acciones que, una vez ejecutadas, deben tender al cumplimiento de esos mandatos base que componen las metas prefijadas.

2.2 Que condiciones son condiciones son necesarias para la puesta en marcha



1. La dirección superior (dueño, directorio) deben 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 contabilidad debe ser actualizada y el plan de cuentas debe ser el mismo que el empleado para presupuestar.
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.

2.3 SECUENCIA GLOBAL DE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO



Se deben seguir una serie de alternativas para establecer las sucesivas etapas de elaboración del presupuesto. La secuencia sería la siguiente:

1. Análisis del contexto económico (como afectará a la empresa)
2. Fijación de la política y objetivos: tomando como referencia el punto anterior.
3. Preparación y distribución de; "cronograma" (ordenamiento secuencial de las tareas específicas de elaboración)
4. Determinación de "pautas macroeconómicas" o generales de la economía.
5. En función al paso anterior, fijación de "pautas microeconómicas" o particulares de la empresa.
6. Pre-presupuesto "tentativo" en moneda fija y emitiendo esencialmente un cuadro de resultados global de todo el período presupuestario.
7. Análisis, modificación y aprobación del pre-presupuesto anterior.
8. Presupuesto definitivo, en moneda corriente. (ajustado por inflación)
9. Estudio, modificación y aprobación del presupuesto. Autorizando las inversiones que superen un monto definido previamente.
10. Elaboración final del presupuesto
11. Presentación final y aprobación por los dueños de la empresa o el Directorio de la sociedad.
12. Distribución y puesta en marcha por los sectores responsables.

2.4 ESQUEMA FUNCIONAL DE LA GESTION PRESUPUESTARIA

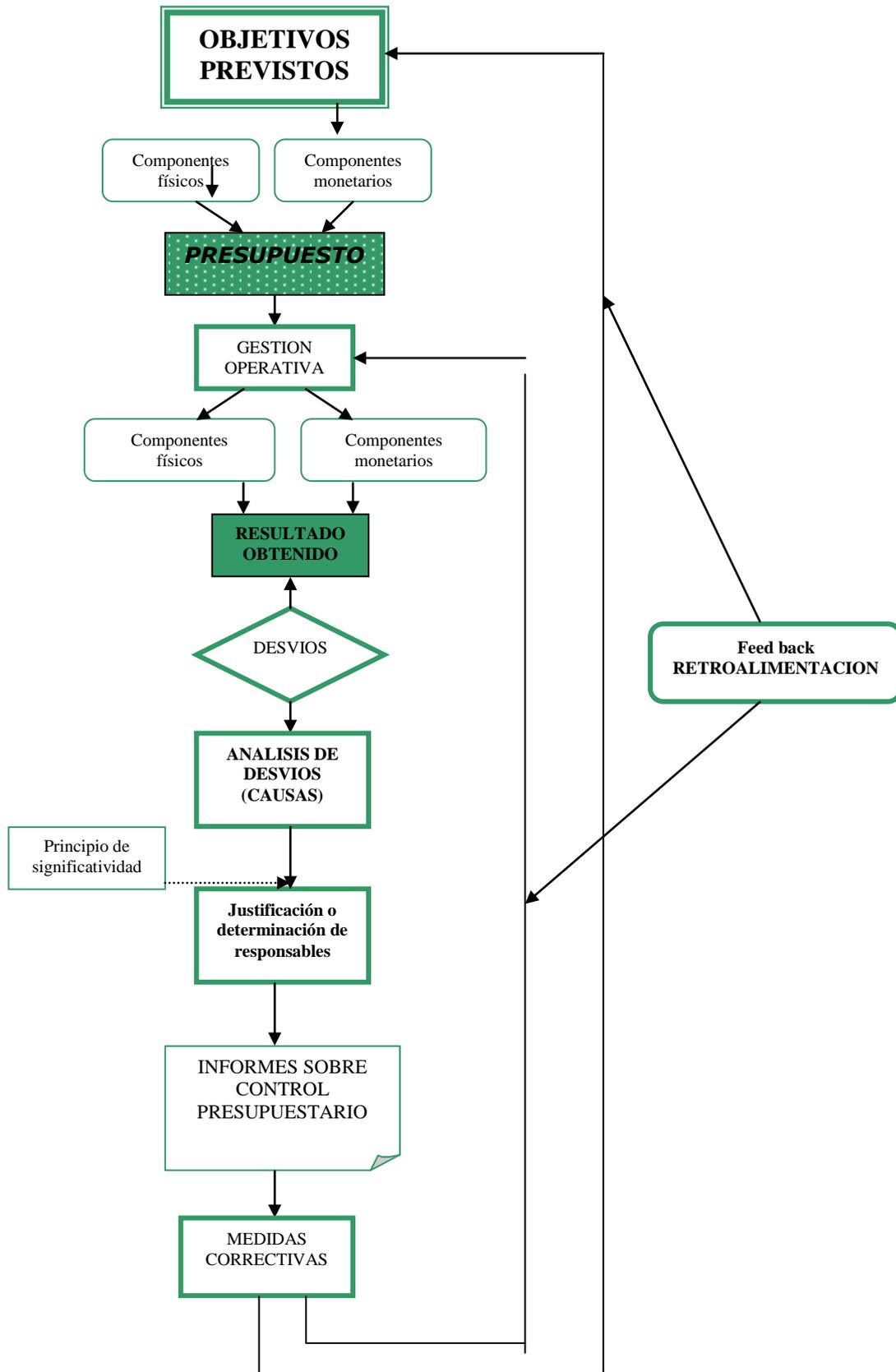


Grafico 3 : ESQUEMA DE LA GESTION PRESUPUESTARIA

Como observamos el punto de partida es la fijación de objetivos por parte de la Dirección, objetivos que serán traducidos operativamente en el presupuesto (con extensión anual)

La formalización de los objetivos en la presupuestación pueden conducirse mediante el análisis de dos componentes con características diferenciadas en el proceso de elaboración de la información:

⇒ *Componente físico:* referido a volúmenes o unidades físicas (litros, toneladas, kg., horas trabajadas, Kw., calorías, etc.).

⇒ *Componente monetario y criterio de valuación:* dado que es necesario transformar las unidades físicas en un común denominador (moneda). En economías como las actuales (inflacionarias e inestables) la expresión nominal o componente monetario pierde condición de patrón uniforme, razón por la que debe utilizarse una moneda de poder adquisitivo constante.

Puesto en marcha el "presupuesto" comienza la "gestión operativa" o ejecución presupuestaria, que mediante la información de los componentes (físicos y monetarios) generará los "resultados obtenidos" por el sistema contable .

Mensualmente (como período máximo) se compara lo presupuestado con lo real y surgirán los desvíos (Como se analizó en la Gráfica 2) que darán lugar de inmediato al análisis de las causas que los provocaron.

Tomando en cuenta la "significatividad" de los desvíos se procederá a la justificación por parte de los responsables, (informes presupuestarios) que serán la base para la toma de medidas correctivas en el menor tiempo posible.

Dichas medidas desencadenarán un proceso de "retroalimentación" (feed-back), el que podrá actuar sobre la gestión operativa o aun sobre los objetivos mismos, determinando en éste último caso la modificación del presupuesto.

SISTEMA PRESUPUESTARIO INTEGRAL

Como todo sistema posee entradas, caja negra y salidas .



1. ENTRADAS DEL PROCESO



Las entradas del sistema las conforman toda la información interna, del contexto y de la estrategia de la empresa.



1.1 INFORMACIÓN DEL CONTEXTO

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.

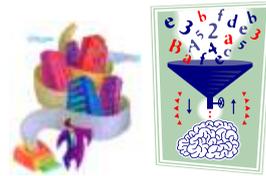
Es posible y hasta imprescindible formular presupuestos en circunstancias de inflación porque es esencia del mismo pronosticar las utilidades deseadas, que es la razón de toda actividad de riesgo. Para ello es necesario determinar indicadores económicos o índices macroeconómicos sectoriales, tratando de ceñirse a un número mínimo pero significativo de tales índices

Entre las pautas macroeconómicas que deberán tenerse en cuenta para proyectar podemos enunciar:

- Tasas de inflación, las reflejadas por ejemplo en precios mayoristas, nivel general, índice de precios al consumidor, coeficiente CER.
- Tipo De cambio de la moneda extranjera con la que se opere en mayor frecuencia.
- Tasas de interés activas y pasivas
- Tarifas de combustibles, energía eléctrica y servicios públicos.
- Políticas de control de precios o regulaciones de precios.
- Probable evolución de niveles de remuneraciones

Es importante también conocer:

- La competencia
- Los consumidores
- Ambiente socioeconómico
- Condiciones climatológicas y tipogeográficas
- Legislación laboral, fiscal, comercial, etc.
- Productos sustitutos
- Poder de negociación con los clientes y proveedores
- Estacionalidad de las ventas
- Factores regionales o locales



1.2. INFORMACIÓN INTERNA

Se refiere a toda la información proveniente de la propia empresa para alimentar el proceso presupuestario son ejemplos;

- 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
- Etc.

1.3. INFORMACIÓN QUE SURGE DE LA ESTRATEGIA



La estrategia define el COMO se alcanzaran los objetivos:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación de productos

2. CAJA NEGRA



La caja negra, son todas la operaciones o transformaciones de información que implican la elaboración del proceso presupuestario (la elaboración de los presupuestos)

Vamos a analizar los presupuestos que conforman la caja negra:

1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Es normalmente 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, **estableciendo como consecuencia el PRONOSTICO 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.

Es necesario compatibilizar las ventas con los inventarios, tratando de equilibrar el costo de mantener existencias con la necesidad de satisfacer en tiempo y forma a los clientes. Para los casos en que la demanda supere la capacidad de planta (para caso de empresas productoras) el pronóstico de ventas habrá de supeditarse a los volúmenes máximos que pueden ser fabricados, es en este caso cuando el Presupuesto de producción se convierte en condicionante de las ventas, y es entonces el punto de partida del sistema presupuestario.

La preparación de este presupuesto estará a cargo del área comercial. Deberá tenerse en cuenta información referida a :

- Volúmenes de ventas anteriores
- Condiciones generales de la economía y del sector en especial
- Rentabilidad relativa del producto o productos
- Estudios de investigación de mercado
- Políticas de fijación de precios
- Publicidad y promociones
- Calidad del equipo de ventas
- Canales de distribución
- Descuentos a otorgar por volumen
- Zonas geográficas
- Líneas de productos
- Productos destinados a la exportación
- Capacidad de la planta para las operaciones previstas
- Adaptabilidad de los materiales y otros elementos
- Disponibilidad de capital suficiente
- Tendencias a largo plazo en las ventas para distintos productos.

Pronostico: Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones

Presupuesto: ES PLAN DE ACCION Donde se asignan RECURSOS EXISTE COMPROMISO IMPLICA ACCIONES ADMINISTRATIVAS

¿ Cual es la importancia entonces del presupuesto de ventas?

- ✚ *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
- ✚ 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.

¿ Como se determinan las unidades a vender?

Existen distintos métodos para pronosticar las ventas, suelen combinarse en la forma que resulte conveniente para la empresa.

Cualquiera sea el método a aplicar, siempre deberá tenerse en cuenta:

- ✓ Un análisis de datos pasados tomando para ello varios períodos
- ✓ 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.

2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES

Una vez calculado el presupuesto de ventas y el de nivel de inventario es necesario predeterminar la cantidad a producir.

2.2.Sub-presupuestos: Materias Primas, Mano de Obra y Carga Fabril

3 SALIDAS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

Las salidas del presupuesto la conforman los 3 estados proyectados:

3.1.Presupuesto Económico o ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Una vez que se elaboraron todos los presupuestos anteriores por cada línea de producto, se debe confeccionar el Estado de Resultados proyectado. Como su nombre lo indica se predeterminará el resultado a alcanzar (Pérdida o Ganancia) con las acciones proyectadas.

Se aplicará la metodología de costeo variable (Su descripción puede analizarse en el anexo), Siendo el criterio para su elaboración el de DEVENGADO o sea que no interesa en que momento se cobran las ventas o se pagan los gastos y costos.

Este presupuesto es el último en "cerrarse" ya que dependerá del presupuesto financiero. Esto nos muestra la relación causa-efecto en los componentes del sistema presupuestario.

Aplicaremos la metodología de costeo variable para su confección mostrando así la Contribución Marginal. (Véase análisis marginal en el Anexo 1) el modelo entonces será para nuestro ejemplo;

PRESUPUESTO ECONOMICO: Estado de Resultados proyectado

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	TOTALES
Ventas				
Línea 1	\$ 30.000,00	\$ 42.000,00	\$ 40.000,00	\$ 112.000,00
Línea 2	\$ 52.500,00	\$ 24.000,00	\$ 35.000,00	\$ 111.500,00
Línea 3	\$ 20.000,00	\$ 21.000,00	\$ 12.000,00	\$ 53.000,00
Total de Ventas	\$ 102.500,00	\$ 87.000,00	\$ 87.000,00	\$ 276.500,00
Imp S/ los Ing Brutos	\$ 3.075,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 8.295,00
Total Ventas Netas	\$ 99.425,00	\$ 84.390,00	\$ 84.390,00	\$ 268.205,00
Costo de Ventas				
Línea 1	\$ 13.892,42	\$ 18.681,10	\$ 11.603,72	\$ 44.177,25
Línea 2	\$ 12.170,03	\$ 7.409,29	\$ 8.007,38	\$ 27.586,70
Línea 3	\$ 10.108,55	\$ 11.625,75	\$ 4.857,62	\$ 26.591,92
Costo de Ventas Totales	\$ 36.171,00	\$ 37.716,15	\$ 24.468,72	\$ 98.355,87
Contribución Marginal	\$ 63.254,00	\$ 46.673,85	\$ 59.921,28	\$ 169.849,13
Costos Fijos	\$ 3.411,67	\$ 3.411,67	\$ 3.411,67	\$ 10.235,00
Resultado operativo	\$ 59.842,34	\$ 43.262,19	\$ 56.509,61	\$ 159.614,13
Ingresos extraordinarios				\$ -
Egresos Extraordinarios				\$ -
Resultado antes Impuesto a las Gcias.	\$ 59.842,34	\$ 43.262,19	\$ 56.509,61	\$ 159.614,13
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Neto	\$ 59.842,34	\$ 43.262,19	\$ 56.509,61	\$ 159.614,13

3.2. Presupuesto Financiero o ESTADO DE CAJA PROYECTADO

El paso siguiente es la elaboración del presupuesto financiero o cash-flow aquí se deberá tener en cuenta las políticas financieras a aplicar por la empresa: como se cobrarán las ventas, los créditos pendientes, como se pagaran los costos y gastos, etc. Es decir se aplicara **el principio de lo percibido**.

Atendiendo este principio se determinará entonces los Ingresos y Egresos de cada mes al que debemos sumar el saldo inicial de caja, para llegar así al saldo acumulado, obteniendo Superávit (Ingreso mayores que egresos) o Déficit financiero (Egresos mayores que Ingresos).

Es importante definir como política de la empresa un saldo mínimo de caja a mantener, y así decidir sobre el excedente (colocarlo, invertirlo o mantenerlo en caja) dependiendo que lo que ocurrirá en los meses siguientes.

Dado que el presupuesto es la herramienta de gestión que permite anticiparnos y tomar decisiones antes de que las cosas ocurran, en caso de ser deficitario se deberán analizar las posibles acciones a realizar para evitarlo. No siempre es posible acceder al préstamo, sea por costo, por tiempo de utilización de los fondos o por la situación en la que se encuentra la empresa, de modo que deberá analizarse cuidadosamente los ingresos y egresos y ello implica:

- Analizar las políticas de cobranzas (plazos de cobro, modalidad, descuentos, etc.)
- Las políticas de pagos (sincronicidad con los cobros) atendiendo al poder

de negociación con los proveedores.

- Políticas de stock, ya que influyen en el monto de compra y por ende en los pagos de las mismas.
- Analizar racionalmente los costos y reducir en el caso que sea necesario, o bien evaluar las políticas de pagos.
- Evaluar renegociaciones de deudas,
- Etc, etc..

Continuando con nuestro ejemplo, las celdas coloreadas en naranja serán las que el empresario debe analizar y calcular cuidadosamente para equilibrar el presupuesto, de modo que logre un eficiente uso de los recursos.

PRESUPUESTO FINANCIERO

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	DIFERIDO
INGRESOS				
Por ventas Linea 1	\$ -	\$ 9.050,00	\$ 18.700,00	\$ 84.750,00
Por ventas Linea 2	\$ 5.340,00	\$ 13.035,00	\$ 22.345,00	\$ 71.230,00
Por ventas Linea 3	\$ 1.030,00	\$ 2.080,00	\$ 3.680,00	\$ 46.810,00
Otros ingresos		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 6.370,00	\$ 24.165,00	\$ 44.725,00	
EGRESOS				
Por compras MPA	\$ 12.984,00	\$ 10.955,50	\$ 14.623,75	\$ 19.105,50
Por compras MPB	\$ 100,00	\$ 11.532,50	\$ 14.822,50	\$ 11.415,00
Mano de Obra	\$ -	\$ 5.580,00	\$ 3.275,00	\$ 2.875,00
Cargas Sociales	\$ 1.740,00	\$ 1.116,00	\$ 655,00	\$ 575,00
Carga Fabril	\$ -	\$ 850,00	\$ 1.420,00	\$ 2.930,00
Costos Fijos	\$ 2.481,67	\$ 4.131,67	\$ 2.691,66	\$ 1.620,00
Costos comerc-fcieras	\$ 1.370,00	\$ 2.015,00	\$ 1.950,00	\$ 960,00
Pago de Impuestos	\$ 850,00	\$ 3.075,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
Financiamiento		\$ 13.055,67	\$ 28.146,34	\$ 25.469,25
TOTAL EGRESOS	\$ 19.525,67	\$ 52.311,34	\$ 70.194,25	
Diferencia mensual	\$ -13.155,67	\$ -28.146,34	\$ -25.469,25	
SALDO INICIAL CAJA	\$ 100,00	\$ -	\$ -	
COLOCACIONES				
FINANCIAMIENTO	\$ 13.055,67	\$ 28.146,34	\$ 25.469,25	
SALDO ACUMULADO	\$ -	\$ -	\$ -	

Aparece aquí una columna por conceptos Diferidos. Esto muestra las cobranzas y Pagos ha ser efectuados fuera de los meses proyectados, y que formaran parte de la última salida del Sistema presupuestario: el Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

3.3. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO

Este estado es el último ha ser elaborado y partiendo de una situación patrimonial inicial, alimentado por las proyecciones del periodo se arriba al patrimonio del periodo presupuestado.

SITUACION PATRIMONIAL AL FINAL DEL TRIMESTRE						
ACTIVOS			\$	PASIVOS		\$
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES		
Caja y Bancos			\$ -	Proveedores MPA	\$	19.105,50
Inversiones			\$ -	Proveedores MPB	\$	11.415,00
Cuentas por cobrar Linea 1			\$ 84.750,00	Deuda Bancaria	\$	25.469,25
Cuentas por cobrar Linea 2			\$ 71.230,00	Deuda Bancaria		
Cuentas por cobrar Linea 3			\$ 46.810,00	Mano de Obra a Pagar	\$	2.875,00
Bienes de Cambio				Cargas Social sobre MO a Pagar	\$	575,00
Productos terminados Linea 1	500	10,90	\$ 5.451,86	Deuda Carga Fabril	\$	2.930,00
Productos terminados Linea 2	600	7,36	\$ 4.414,43	Deuda Costos Comerciales	\$	960,00
Productos terminados Linea 3	200	13,96	\$ 2.791,75	Deuda Costos financieros		
Materias Primas A	1512,5	4,70	\$ 7.114,31	Deuda Costos Fijos	\$	1.620,00
Materias Primas B	637,5	6,69	\$ 4.264,07	Deuda Impuestos	\$	2.610,00
Otros Activos corrientes						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			\$ 226.826,42			
ACTIVOS NO CORRIENTES				Provision Mano de de Obra	\$	1.172,53
Cuentas por cobrar				TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$	68.732,28
Bienes de Uso				PASIVOS NO CORRIENTES		
Maquinarias			\$ 30.000,00	Deudas		
Muebles y Utiles			\$ 20.000,00	Previsiones		
Rodados	VIDA UTIL	ANOS TRANS	\$ 20.000,00	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$	-
Amortizacion Acum Maquinarias	10	1	\$ 3.750,00	PATRIMONIO NETO		
Amortizacion Acum M.y Utiles	10	1	\$ 2.500,00	Capital Social	\$	57.230,00
Amortizacion Acum. Rodados	5	1	\$ 5.000,00	Resultados Acumulados	\$	159.614,13
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES			\$ 58.750,00	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$	216.844,13
TOTAL ACTIVOS			\$ 285.576,42	TOTAL PASIVO MAS PAT.NETO	\$	285.576,42

ETAPA FINAL DEL PRESUPUESTO:

Este presupuesto elaborado es una de las posibles alternativas. Dado que trabajamos con incertidumbre (no existe un solo resultado a alcanzar) existirán al menos tres alternativas posibles: una pesimista, una media y otra optimista. Esto implica tener al menos tres presupuestos a ser analizados para poder observar que sucedería en distintos escenarios.

Estos presupuestos son los que deberán ser analizados en una etapa previa a la aprobación (por parte de los dueños o del directorio en caso de ser una sociedad anónima o de responsabilidad limitada) y posterior puesta en marcha.

La etapa de pre-aprobación consiste en someterlo a un análisis que permita verificar que las acciones proyectadas conciben con las metas establecidas, o sea si se alcanzaría la rentabilidad pretendida, el grado endeudamiento esperado, porción de mercado a cubrir, entre otras metas.

Superado el análisis, y aprobado por la alta dirección, deberá ser implementado y controlado periódicamente, en los periodos mas cortos posibles de modo que permita ir modificando las acciones planeadas en función a la realidad del contexto, de modo que permita alcanzar las metas establecidas. Esto nos muestra la flexibilidad que debe tener el presupuesto generadora de fondos de la empresa, ya que nos muestra el dinero entrado y salido, lo que



conlleva al DÉFICIT O SUPERÁVIT DE CAJA.

Los presupuestos son herramientas de planeamiento y control y permiten prever y controlar el desarrollo de las actividades de una organización en el tiempo futuro. El planeamiento y los presupuestos, en general persiguen:

- a) **Planear y plantear objetivos:** Las organizaciones constantemente se plantean metas a alcanzar, y justamente la utilización de la técnica de la presupuestación ayuda a precisar y determinar como se lograrán esas metas, como se arribará en forma racional a la realización de los objetivos que se han planteado.
- b) **Ayudar a cumplirlos eficientemente.** El plantear el logro de los objetivos, su seguimiento y control por medio del presupuesto va a ir indicando en qué grado, en qué medida se van cumpliendo.
- c) **Controlar su cumplimiento.** Pero a medida que va avanzando el cumplimiento del presupuesto, el usuario debería cuestionarse si va alcanzando el objetivo propuesto en forma eficiente, y/o en qué grado se está logrando. Seguramente de la comparación entre lo real y lo presupuestado surgirán desvíos, no solo por presupuestar mal, sino por una mala gestión por parte de los directivos de la organización. También interviene el factor incertidumbre del contexto, y sobre ello no existe acción válida para neutralizar los efectos (ejemplo: clima, enfermedades para la ganadería y agricultura) pero deben tomarse medidas para temperar los efectos de las contingencias.
- d) **Tomar acciones correctivas.** Luego de controlar los presupuestos debe preguntarse ¿Cómo contrarrestar en el futuro los desvíos producidos o los errores cometidos? Entonces debe reaccionarse ante el cambio con rapidez y en tiempo real.

En resumen: deberá presupuestarse la actividad de la organización, controlar, analizar los desvíos, diagnosticar y decidir si se corrigen las metas del presupuesto, o se acciona sobre la gestión con medidas efectivas. Debe planearse el negocio en el escenario actual y futuro con la mejor combinación de recursos, esfuerzos y resultados. Si no se procede de esta manera: ¡HABRA PERDIDO EL TIEMPO!!

Un presupuesto es un plan de actividades **anual**(desagregado en subperíodos mensuales) , expresado en **términos monetarios**, que concluye con la situación económica, patrimonial y financiera de la empresa.

El presupuesto entonces tiene un límite en el tiempo: que es su horizonte de planeamiento, tiempo en el cual puede apreciarse las consecuencias derivadas de las realizaciones que se hayan planeado.

Como es un plan expresado en términos monetarios exige precisión por parte de quien lo formula.

Es importante tener claro los objetivos de la empresa (a largo plazo) la

estrategia establecida y las metas a alcanzar en el corto plazo, ya que la presupuestación será quien haga visible el cumplimiento de las mismas.

Para que el presupuesto sea exitoso es necesario que:

1. La dirección superior (dueño, directorio) deben 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.

SI EL PRESUPUESTO NO SE CONTROLA NO TIENE SENTIDO

EL CONTROL PARA SER UTIL Y EFICAZ DEBE HACERSE A LA BREVEDAD (no tiene sentido esperar meses para controlar). DEBEN ESTABLECERSE INDICADORES PARA IDENTIFICAR LOS DESVIOS. El empresario y su equipo de trabajo deben preguntarse: ¿En que hemos fallado? ¿ Que ha pasado con....?...¿Porque.....? LAS PREGUNTAS DEBEN FORMULARSE Y CONTESTARSE HONESTAMENTE