

Libros de **Cátedra**

Contabilidad para la gestión presupuestaria

Generando un Sistema de Información (SIIC)
para la toma de decisiones

Nora María Antonelli y Estefanía Solari
(coordinadoras)

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales

 **edulp**
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

GENERANDO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN (SIIC)
PARA LA TOMA DE DECISIONES

Nora María Antonelli
Estefanía Solari
(coordinadoras)

Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA



Índice

Prólogo	4
<i>Umberto Mucelli</i>	
Introducción	7
<i>Nora Antonelli y Estefanía Solari</i>	
CAPÍTULO 1	
La Contabilidad Presupuestaria	12
<i>Nora Antonelli, Noemí Aguirre y Estefanía Solari</i>	
CAPÍTULO 2	
Información para el Planeamiento y Control Operativo	38
<i>Estefanía Solari, Gabriel Bigal y Mariel Gallárreta</i>	
CAPÍTULO 3	
Herramientas para el análisis y evaluación operativa	68
<i>Carlos Sorbelli, Fernando Stábile, Julián Pedrini</i>	
CAPÍTULO 4	
Dinámica presupuestaria	95
<i>Sergio Pasero, Noemí Aguirre y Nora Antonelli</i>	
CAPÍTULO 5	
Modelos de Presupuestación	106
<i>Noemí Aguirre, Mariano Modini, Nicolás Scaramutti, Nora Antonelli y Estefanía Solari.</i>	
Los autores	128

Prólogo

Umberto Mucelli

¡¡¡GRACIAS!!! No puedo dejar de comenzar este prólogo si no es con la palabra “gracias”.

Doy GRACIAS por haber recibido nuevamente la invitación de los autores para honrarme con esta distinción que tiene fuertes arraigos emocionales más que académicos.

Digo esto en virtud que, a lo largo de tantos años de ser coordinador de las cátedras de Contabilidad de Gestión, siento que he sido un campesino académico que se ha esforzado en sembrar, cultivar y forjar docentes e investigadores que han madurado, se han afianzado y han alcanzado la profesión de enseñantes universitarios, con la calidad de sus actuaciones en toda la extensión de las funciones docentes. Y expreso esto, por entender que los buenos docentes e investigadores universitarios alcanzan esa distinción, toda vez que han completado los conocimientos teóricos que la profesión requiere, que han acumulado la experiencia técnica derivada de nuestra labor profesional y esencialmente que han incorporado todos los fundamentos necesarios para orientar a los futuros profesionales sobre prácticas honestas, con valor social, promoviendo el crecimiento personal y colectivo: ser un eslabón muy útil en la cadena de valor a la que pertenece. Eso son estos autores.

Para los futuros lectores del contenido de este material académico de excelencia, debo anticiparles que no representa un conjunto de conceptos teóricos que fundamente las prácticas profesionales: por el contrario, representa un manual de cómo desenvolverse en el mundo de la Contabilidad de Gestión Operativa, complementario del elaborado para el mundo profesional de la información para la Gestión Estratégica.

Los lectores que han tenido la fortuna de ilustrarse con el primer texto de este ciclo, habrán observado que los autores transitan sobre un sistema de información contable de apoyo a las decisiones estratégicas y operativas. Han pretendido que los futuros profesionales tengan la capacidad técnica y conceptual para el diseño de ese sistema de información y lleguen a ser los coordinadores de la arquitectura y de la construcción del mismo, en conjunción con todos los usuarios, proveedores y operadores de esa información.

A lo largo del presente texto, se pretende profundizar sobre los elementos comunes de las informaciones estratégica y operativa, y a su vez reforzar aquellos aspectos diferenciales que caracterizan tanto a una como a la otra, a saber:

- Ambas se centran en el **futuro** de las variables (un negocio vale por su futuro, no su pasado)
- Ambas se basan en la **segmentación de las empresas y sus actividades** (segmentos estratégicos y segmentos operativos), aspecto básico para la evaluación de todo tipo de desempeño.
- Ambas representan un **servicio esencial** informativo que respalde la administración tanto de los temas del nivel estratégico como en el operativo.
- Ambas están concebidas dentro de un sistema integrado de toma de decisiones interdependientes.

Y es fundamental resaltar sus diferencias:

- Cuanto más largo e irreversible sea el efecto (o impacto) de un plan, más estratégico será. Por ello, la planeación estratégica se centra en el largo plazo y la operativa se enfoca en períodos más breves (los términos son relativos).
- Cuantas más funciones y/o actividades y/o segmentos se vean afectadas por un plan, más estratégico será. La información estratégica tiene una perspectiva más amplia y la información operativa es más focalizada o pormenorizada. También los términos son siempre relativos.
- La información estratégica está orientada a los objetivos más generales y consecuentemente a los medios para alcanzarlos. La información operativa se centra en la selección de los medios para alcanzar objetivos específicos.
- La información estratégica se caracteriza por la asignación globalizada de los recursos estratégicos, mientras que la información operativa se preocupa por especificar la asignación de recursos en la forma más detallada posible.
- También es de destacar la diferencia de énfasis que se manifiesta entre el control estratégico y el operativo; el control ex ante es lo esencial del control estratégico puesto que se concentra en observar qué futuro le espera a la acción estratégica planificada; mientras que el control operativo se concentra en el enfoque ex post, debido a que su objeto es el control de desempeño de la actuación, de los segmentos y de los negocios, cotejando resultados planeados con los realizados.

A partir de la lectura de la presente obra, desearía que los lectores, futuros colegas, tengan toda la capacidad para ofrecer a sus clientes la posibilidad de elaborar un Manual de planeamiento operativo y de control operativo, para que puedan alcanzar la máxima eficiencia operativa en la gestión de su organización.

Reiterando el orgullo que siento al ser invitado a prologar esta obra, nuevamente brindo mis más profundas felicitaciones al equipo de autores, editores y coordinadores de este utilísimo producto académico,

Umberto Mucelli

Introducción

Fundamentos y propósito del libro

El presente Libro de cátedra, tiene como misión comprender a la contabilidad como un sistema integrado que se crea y desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades informativas para la toma de decisiones de los distintos usuarios de una organización.

Este libro junto a la obra anterior, “Contabilidad para la Gestión estratégica”, tiene el propósito de contribuir a interpretar el eje principal de la materia y desarrollar los objetivos específicos que plantea la asignatura, en cuanto a comprender al Sistema Integrado de Información Contable, en un sentido amplio, encargado de capturar, procesar y producir conocimiento para la toma de decisiones.

El primer Libro se ha centrado en guiar sobre los temas de estudio relativos a los dos primeros ejes de la materia: 1. La Contabilidad como Sistema Integrado de Información y 2. La Contabilidad estratégica. Con un enfoque integrador e interpretativo, abarca una amplia variedad de conceptos teóricos interdisciplinarios y la exploración de múltiples herramientas de análisis y evaluación, referencias de autores y fuentes bibliográficas.

Esta obra, “Contabilidad para la Gestión Presupuestaria” –complementaria de la anterior–, se ocupa de temas que revisten mayor especificidad, en relación a los siguientes ejes temáticos del Programa de la asignatura Sistema de Información Contable (SIC) para la Toma de Decisiones:

Eje 3: La Contabilidad Presupuestaria: Información para el planeamiento y control operativo. Instrumental para el análisis y la evaluación operativa.

Eje 4: Los Estados Proyectados en el Planeamiento.

Dichos ejes se orientan hacia la construcción de un modelo de presupuestación que convoca, busca identificar y proveer –a través de conceptos y una variedad de herramientas– el conjunto de variables informativas para sustentar un proceso presupuestario, presentando el instrumental aplicado para la gestión y el control de las operaciones en diversas organizaciones o entes (como ser empresas industriales, comerciales o de servicios).

Con ese fin, se combinarán conceptos y herramientas, mostrando y analizando diversos mecanismos para identificar, desarrollar y proveer información vinculada a los procesos de planeamiento, gestión y control, centrados en el proceso presupuestario y en la elaboración de reportes para la toma de decisiones.

Asimismo, esta propuesta busca incorporar valor adicional a la bibliografía existente al brindar un enfoque aplicable en contextos como el local, caracterizado por la presencia de inflación,

analizando sus impactos en la elaboración de los presupuestos, en la gestión y el control, tanto en el ámbito de las grandes empresas como de las pymes y en todo tipo de organizaciones.

En síntesis, el propósito fundamental de este segundo libro de cátedra, es brindar con sentido didáctico un conjunto secuencial de producciones que combinan conocimientos, instrumental y saberes citados en la bibliografía, con aportes y experiencias profesionales de los autores (profesores, auxiliares docentes y adscriptos de la cátedra), que sirva de guía de consulta y referencia bibliográfica para los estudiantes y docentes de la materia Sistema de Información Contable para la Toma de Decisiones del plan de estudio 7 de la carrera de Contador Público.

Objetivos específicos

- Ofrecer conceptos y herramental de la materia, conocimiento aplicado y modelos informativos vinculados al proceso de planeamiento, gestión y control operativo.
- Plantear y desarrollar los desafíos de la integración informativa de orígenes y fuentes diversas, en modelos que permitan generar información y conocimiento requerido en el proceso de toma de decisiones para la administración eficiente de las operaciones y la revisión continua de los procesos organizativos.
- Evidenciar el rol profesional del Contador como responsable de proveer la mejor información para la gestión eficiente del ente del cual forma parte, con sentido ético y profesional.

La asignatura

La materia que nos ocupa “Sistema de Información Contable (SIC) para la toma de decisiones” se materializa a través del completo estudio de los sistemas de información gerencial y de soporte a las decisiones aplicado a todo tipo de entes. Se caracteriza por su enfoque analítico y por la importancia que se le asigna a su carácter funcional, que lo lleva a adaptarse a las necesidades de conducción y gestión de las organizaciones.

La asignatura comprende el estudio de las características específicas que debe reunir todo Sistema Integrado de Información Contable de Apoyo a las Decisiones (tanto en su estructura como en el proceso), satisfaciendo necesidades informativas de orden operativo y estratégico, tanto en el proceso de planeamiento como en el de control, abarcando a los distintos subsistemas que sirven a cada una de las áreas de la organización, dado que los mismos requieren del lenguaje contable –en su acepción dinámica– como medio de expresión para una adecuada comprensión de los temas bajo análisis.

La materia se propone “concientizar al futuro profesional del rol protagónico que le compete como responsable de proveer la mejor información para la administración eficiente del ente del cual forma parte”.

Asimismo, el Programa de la materia cita los siguientes objetivos específicos:

- Concientizar a los estudiantes en la importancia de la información en los sistemas vivos, humanos o no, individuales o grupales, con actividades lucrativas o no;
- Comprender que la información es la base de medida de la eficiencia y de la eficacia; de la satisfacción o insatisfacción en los resultados, pilar fundamental para la gestión.
- Incorporar la idea que la materia prima del ejercicio profesional del Contador es la información; sin ella no hay nada medible y sin medida no hay nada evaluable.
- Proveer al estudiante de las herramientas conceptuales para poder diagnosticar las necesidades de los usuarios internos y externos de la organización y para diseñar un sistema de información contable que optimice las operaciones y las decisiones, tanto intrínsecas como extrínsecas.
- Comprender la importancia de la información contable para la correcta toma de decisiones y la administración eficiente de las operaciones en las organizaciones
- Conocer la estructura de un Sistema de Información Contable como instrumento de información para el planeamiento y control.
- Consolidar la interrelación entre el sistema de información contable y el procesamiento electrónico de datos puesto que la misma configura la base del ejercicio profesional en el futuro.
- Generar en el estudiante la convicción de que el herramental aquí desarrollado, es de aplicación ineludible en el ejercicio profesional.

Resumen de contenidos

Este Libro está dedicado a servir de guía, consulta y referencia bibliográfica para los estudiantes y docentes de la materia, brindando contenido conceptual, descripciones y herramental, de los ejes temáticos 3 y 4 del programa de la asignatura “Sistema de Información Contable para la toma de decisiones” de acuerdo al Plan de Estudio VII de la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), cuyos contenidos se enuncian a continuación ¹

- Eje temático 3: Contabilidad Presupuestaria (para el planeamiento y control operativo)
- Eje temático 4: Los estados proyectados en el planeamiento

Los invitamos entonces a realizar el recorrido a través de la lectura de sus capítulos.

El primer capítulo se ocupa de exponer los principios generales de la presupuestación junto con el esquema del proceso, resaltando las diversas interrelaciones implicadas. Se abordan aspectos relacionados con la preparación y elaboración de presupuestos, haciendo hincapié en los requisitos específicos que deben contemplarse en el sistema informativo contable para respaldar

¹ Son temas de los ejes temáticos previos Eje 1 - La Contabilidad como sistema de información. El Proceso de toma de decisiones y la información contable. Estructura de los sistemas de apoyo a las decisiones. y Eje 2 – La Contabilidad estratégica, Información para el planeamiento y control estratégico. Instrumental para el análisis y la evaluación estratégica.

las distintas etapas presupuestarias, así como para la gestión y control de actividades y resultados en cualquier tipo de organización.

En el segundo capítulo nos introducimos en el Proceso de Presupuestación, se desarrolla la secuencia presupuestaria completa, destacando la contribución de la información –de diversas y variadas fuentes– hacia las proyecciones. Como aspecto central de este capítulo se desarrollan los distintos presupuestos parciales y sus relaciones, destacando la información de entrada y salida requerida en las diversas cédulas presupuestarias, culminando con la formulación del Presupuesto económico, el Presupuesto financiero y los Estados Proyectados. Se presentan para cerrar el capítulo los temas relativos al impacto inflacionario en la elaboración de los diversos presupuestos, como así también en relación a las técnicas de control.

En el tercer capítulo se presenta el instrumental necesario a aplicar en las distintas etapas de elaboración del presupuesto integral, se estudiarán diversas herramientas analíticas de pronóstico, costeo, la estructuración de los centros de responsabilidad, el análisis por actividades e instrumentos aplicados para la gestión y el control. Asimismo, enmarcado en la trascendente función que cumple el control de la gestión en todo tipo de organizaciones se desarrollará el tema del control presupuestario y su herramental de aplicación, un esquema detallado para el análisis de las variaciones presupuestarias y aspectos relevantes para la elaboración de Tableros operativos, Informes de desempeño y otros reportes vinculados al control de gestión de las diversas áreas funcionales de una organización.

En el cuarto capítulo se puntualizan y presentan temas vinculados a la dinámica propia del proceso presupuestario. Se analizan algunos de los factores de riesgo a considerar y sus implicancias sobre las actividades de la organización, contemplando su inclusión en el proceso presupuestario y ponderando sus efectos a través de la sensibilización en los resultados proyectados.

Para finalizar, en el último capítulo se presentan algunos ejemplos y aplicaciones prácticas de un variado instrumental de análisis y elaboración presupuestaria, referidos a casos de estudio y planes de negocio que hemos seleccionado, revisado y adaptado para ilustrar la aplicación de herramientas estudiadas en la materia en las etapas de presupuestación.

Agradecemos a todos los participantes de la producción de esta obra, profesores, ayudantes de trabajos prácticos y adscriptos graduados de la cátedra, y a los estudiantes -hoy Contadores Públicos- que han participado en los trabajos de equipo que se presentan como casos de aplicación.

Un agradecimiento especial al Profesor Umberto Mucelli por las sugerencias recibidas a partir de la lectura de los borradores del Libro y por distinguirlo con su valorado y afectuoso Prólogo, el cual traduce su rol de Profesor, maestro y referente de la cátedra de “Gerencial”, resaltando siempre su legado en los conceptos fundamentales de la Contabilidad de Gestión.

A los estudiantes e interesados, los invitamos a seguir la lectura, esperando que el presente Libro sea de ayuda para el estudio y comprensión de los temas y contenidos relativos a la Gestión presupuestaria de todo tipo de organizaciones.

Nora Antonelli - Estefanía Solari
Coordinadoras

CAPÍTULO 1

La Contabilidad Presupuestaria

Nora Antonelli, Noemí Aguirre y Estefanía Solari

Breve resumen del capítulo

Se caracteriza a la Contabilidad Presupuestaria como la disciplina que proporciona la información necesaria para formular y llevar a cabo el proceso presupuestario, con una visión funcional, enmarcada en el planeamiento y las estrategias de la organización.

Este capítulo se inicia con una revisión de los temas relativos al proceso de planeamiento estratégico y su visión funcional. Bajo ese marco se expondrán los principios generales de la presupuestación y se comentarán las distintas etapas comprendidas (iniciación, elaboración, negociación, consolidación, aprobación, monitoreo y revisión). Se presentará el esquema del proceso, resaltando las diversas interrelaciones implicadas. Se abordarán los principales aspectos relacionados con la preparación y elaboración de presupuestos, haciendo hincapié en los requisitos específicos que deben contemplarse en el sistema informativo contable para respaldar las distintas etapas presupuestarias.

Finalmente, se presenta como cierre de este primer capítulo y a modo de síntesis, una galería de esquemas, que permiten visualizar conceptos y temas relativos al proceso de elaboración de presupuestos y a los sistemas de información que la sustentan,

Comenzando el recorrido

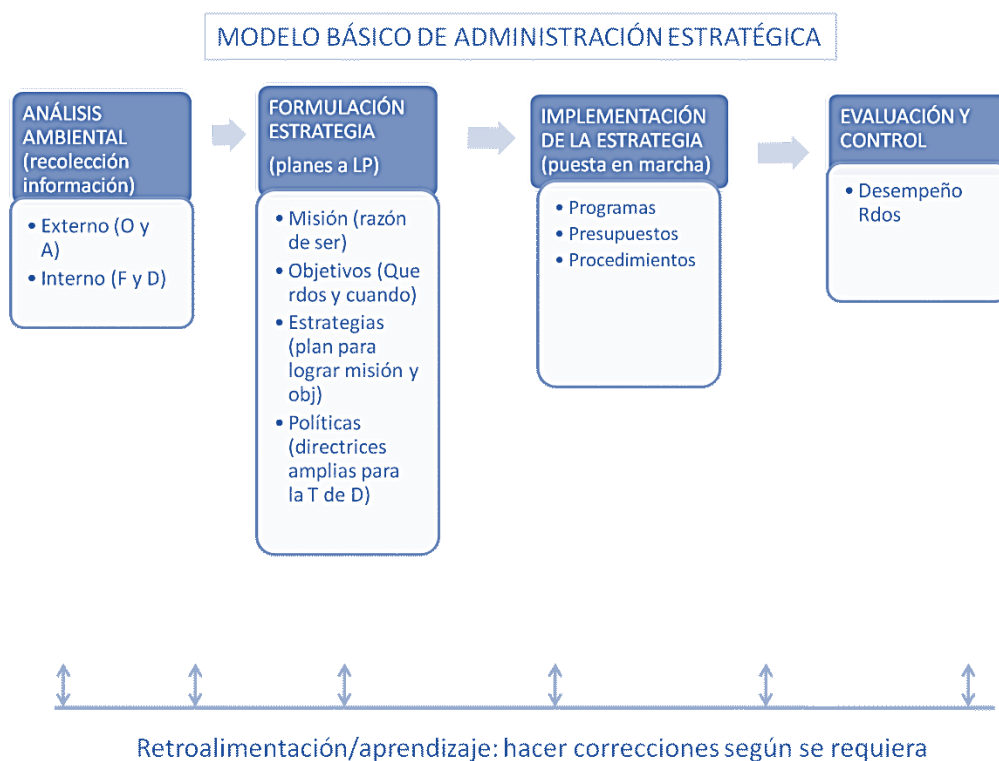
1.1. La visión funcional de la Planificación. El proceso de planeamiento y control de la Utilidad

Se puede definir la planeación estratégica como el proceso que involucra la definición de objetivos y un conjunto de iniciativas y programas para cumplirlos, así como la cuantificación de lo planeado mediante la elaboración de presupuestos, en un horizonte temporal previsto. Cabe aclarar que el planeamiento es un proceso continuo no lineal, por lo que requerirá una instancia de retroalimentación (control), más aún en contextos de alta incertidumbre, en los que con mayor frecuencia será necesario efectuar revisiones a fin de corregir deficiencias observadas en el desempeño, hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable, así como aprovechar nuevas oportunidades. En el Esquema 1 se sintetiza el proceso de planeamiento y sus etapas relevantes, destacando sus interrelaciones: las instancias de diagnóstico implican el análisis previo tanto del contexto como de la organización para luego poder definir una estrategia.

Luego, en la etapa de implementación será de suma relevancia la definición de programas, presupuestos y procedimientos, para en la última instancia de control y a través de diversas herramientas comparar el desempeño esperado versus el real, de manera de llevar a cabo la retroalimentación que sea necesaria.

Cabe resaltar que los presupuestos desempeñan un papel importante dentro de la planeación estratégica de las empresas, expresando o traduciendo el plan en términos económicos y financieros, lo que hace posible determinar concretamente a dónde se quiere ir, los niveles de actividad a alcanzar, de modo que, partiendo de una situación inicial o actual, se puedan fijar los derroteros necesarios que ayuden a monitorear lo implementado y se verifique que se logren los resultados esperados. Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos; asimismo, los presupuestos permiten la dirección de una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección (Mera, 2009).

Esquema 1. Visión funcional de la planificación



Fuente: elaboración propia en base a Wheelen. Et al (2007)

La planificación y control de utilidades (PCU)

Para iniciar este tema, debemos conocer que “la planificación y control integral de utilidades se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar.” (Welsch et al., 2005).

Siguiendo al mismo autor, el modelo de PCU comprende: 1) el desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa; 2) la especificación de las metas de la compañía; 3) el desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance; 4) la especificación de un plan táctico de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas; 5) el establecimiento de un sistema de informes de desempeño detallado por responsabilidades asignadas; y 6) el desarrollo de procedimientos de seguimiento.²

A su vez el alcance del modelo de PCU se extiende y contempla las siguientes funciones:

1) El proceso administrativo que comprende planificar, organizar, proveer el personal, dirigir y controlar; 2) Un compromiso de la alta administración de promover la eficaz participación por todos los niveles en la entidad; 3) Una estructura organizacional que claramente especifique las asignaciones de autoridad y la responsabilidad a todos los niveles de la organización; 4) Un proceso de planeación por la alta administración; 5) Un proceso de control administrativo; 6) Una continua y congruente coordinación de todas las funciones de la administración; 7) En forma continua, alimentación adelantada, retroalimentación, seguimiento y replanificación a través de canales de comunicación definidos (tanto en sentido descendente como ascendente); 8) Un plan estratégico de utilidades (de largo alcance); 9) Un plan táctico de utilidades (de corto plazo); 10) Un sistema de contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad; 11) Un uso continuo del principio de excepción y 12) Un programa de administración del comportamiento.

La implementación de un PCU puede generar diversos beneficios. Por ejemplo, en el sector industrial peruano, Mera (2009) señala que esta herramienta: a) Posibilita una competencia sana entre las industrias del país; b) Facilita un mejoramiento de los sistemas de costos, ayudando al aumento de la eficiencia empresarial y a que los precios respondan a estructuras de costos conocidas por sus productores; c) El análisis de costos diferenciales y comparativos, facilita la toma de decisiones; d) Suministra datos sobre la rentabilidad de líneas de producción aplicando el punto de equilibrio correspondiente; e) Permite medir el efecto, en los costos, de las políticas de restricciones y cambiarias en el comercio exterior y f) Ofrece, además, la posibilidad de valorar la producción y medir la eficiencia en el manejo de los factores productivos.

Por último, cabe mencionar que en ocasiones puede suceder que nos confundamos al tratar de deducir quienes son los encargados de realizar todas estas planeaciones, es por esto que en el Esquema 2 se muestra de manera muy sencilla y concreta quiénes son los principales encargados de las mencionadas actividades, suponiendo que estamos frente a una empresa de tamaño grande, puesto que de tratarse de una Pyme los responsables serían otros. Además, el Esquema nos indica hacia donde fluye la información y quiénes deben de aprobar dichas actividades.

² Para más información invitamos a la lectura del capítulo 2 de Welsch et al. "Presupuestos: planificación y control" citado en la bibliografía de este capítulo.

Esquema 2. Encargados de las actividades de la planeación

ACTIVIDAD	FLUJO DE LA INFORMACIÓN	SECUENCIA DE LA APROBACIÓN	PRINCIPAL PARTICIPANTE
Objetivos de la entidad	↓	↑	Consejo de Admón., principal funcionario ejecutivo
Metas de la entidad	↓	↑	Grupo de administración superior
Premisa de la planificación y estrategias			
Plan estratégico (largo alcance) de utilidades	↓	↑	Gerentes de nivel medio
Plan táctico (corto plazo) de utilidades	↓	↑	Gerentes operacionales

Fuente: Welsch et al. (2005)

En el caso de empresas de pequeño tamaño, microemprendimientos o unipersonales en los cuales no se dispone de procedimientos formales por los cual se enuncien Planes, estrategias y objetivos es interesante el planteo de estos conceptos como marco para la aplicación de herramientas adecuadas a la organización que permitan identificar los aspectos clave del negocio para ordenar la gestión, pensar y actuar en prospectiva.³

1.2. Conceptos y Principios presupuestarios. Modos de Presupuestar

Si bien el término Presupuesto hace referencia a múltiples significados tales como restricción o limitación en las posibilidades de gastos, asignación de fondos a distintos rubros, proyecciones de ingresos, egresos o de resultados esperados, se destaca la definición dada por Messuti (1969, pág. 54), quien afirma que el presupuesto debe concebirse como “la expresión concreta de un plan integrado de operación, la traducción en términos financieros de los planes de la empresa”.

Enmarcado en un Plan estratégico o en lo que llamamos el Plan de utilidades como vimos anteriormente, definimos al Presupuesto como la herramienta gerencial por excelencia, cuyo ámbito es la actividad integral de la empresa. El presupuesto es una guía para la acción, que se utiliza para planificar, fijar objetivos y posteriormente como base para controlar los resultados obtenidos en la gestión en un horizonte temporal establecido, que habitualmente se define como el próximo ejercicio económico.

Presupuestar implica proyectar integralmente las actividades generales de la compañía en términos económicos, financieros y patrimoniales, y el resultado a obtener de dicho proceso es el plan expresado en términos cuantitativos: el Presupuesto.

³ A efectos de profundizar en aspectos relativos a la elaboración presupuestaria en empresas pequeñas sin estructuras funcionales formales se recomienda la lectura del Libro de R. Billene citado en la bibliografía.

Es importante distinguir la importancia que reviste “el Proceso presupuestario” por sobre el resultado obtenido o su producto final: “el Presupuesto”. La definición de ese proceso y su puesta en marcha, como actividad coordinada a desarrollar con intervención de todas las áreas de la empresa, denominado por Herrscher (2013) “la estrategia del presupuesto”, requerirá de múltiples decisiones y aspectos a considerar en su implementación, los cuales serán muy variados en relación al tipo y tamaño de la organización, su estilo de dirección y cultura, la complejidad de sus actividades, las características de sus procesos –centralizados o descentralizados–, y la sistematización de la información en la empresa, entre otros.

El planteo de estos aspectos preliminares en los cuales se basará la presupuestación o “principios presupuestarios” que se adoptan para orientar dicho proceso podrán plasmarse en forma explícita a través de la elaboración de un Manual de Presupuestos de la organización, cumpliendo la misión de Guía presupuestaria. Podemos plantearnos algunas cuestiones: ¿Quién será el responsable de liderar el proceso presupuestario en la empresa? ¿Quién será el encargado de explicitar el mencionado Plan del presupuesto, sistematizar sus fases y los requerimientos informativos que conlleva cada una de sus etapas?⁴

Podemos anticipar que el sistema presupuestario requiere de un proceso organizado con procedimientos informativos y contables idénticos a los que utiliza la empresa en su gestión, mediante los cuales registra y sistematiza sus actividades. La única diferencia estriba en que las cifras presupuestadas son estimaciones de lo que se cree o proyecta que sucederá en el futuro, en vez de datos históricos de lo que ocurrió en el pasado. A través de dichas previsiones se elaboran un conjunto de estados patrimoniales, económicos y financieros proyectados.

Hoy en día, las empresas están sometidas a constantes cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, entre otros. El argumento central es que para lograr que las empresas sean más competitivas, la administración de las mismas debe utilizar herramientas gerenciales tanto en la etapa de diagnóstico como en la instancia de control, a fin de reconocer con exactitud cómo se encuentran actualmente y qué obstáculos les impiden obtener los resultados esperados.

Diagnosticar el estado de la empresa en su conjunto, de sus diversas áreas de negocio y sectores operativos, a través del análisis de información destacada, utilizada en reportes informativos internos (mensuales, semanales, diarios), es el primer paso para comprender e interpretar el negocio, comprender su cadena de valor, reconocer sus puntos fuertes y débiles y frente a las oportunidades y amenazas analizar sus dimensiones y perspectivas futuras. Este conocimiento básico nos plantea la necesidad de profundizar cada vez más sobre la información y las mediciones, para guiar las acciones futuras y realizar un seguimiento continuo de la gestión.

Es en este sentido que caracterizamos al Presupuesto como la herramienta gerencial fundamental que permite, tanto programar las acciones dentro del período operativo, a través de la fijación de objetivos específicos y metas, como controlar la ejecución de las actividades y los negocios de la empresa.

⁴ Las respuestas a estas preguntas se infieren en las páginas siguientes, al describir las Metodologías para la elaboración e implantación de un sistema presupuestario.

Dicha programación exige la cuantificación de todas las acciones a implementar en términos económicos, financieros y patrimoniales, tareas que se desarrollarán a través de un proceso secuencial e iterativo, que describiremos más adelante. Es de destacar que en cada una de las etapas del proceso presupuestario surgirán necesidades informativas, cuestiones a relevar y evaluaciones requiriendo “mediciones” tanto monetarias como no monetarias, captura de datos y el uso de información relevante en unidades físicas, monetarias y temporales,⁵ como así también información cualitativa que será preciso sistematizar.

El presupuesto es también un elemento central en el proceso de control de la gestión, como se estudiará en detalle en el Capítulo 3. Una vez acontecidos los hechos, los resultados reales son comparados con aquellos estimados mediante el presupuesto, con la finalidad de establecer las variaciones entre las proyecciones y los hechos reales, con la verdadera meta de permitir tomar acciones correctivas y, a la vez, preparar mejores pronósticos (Smolje, 2015).

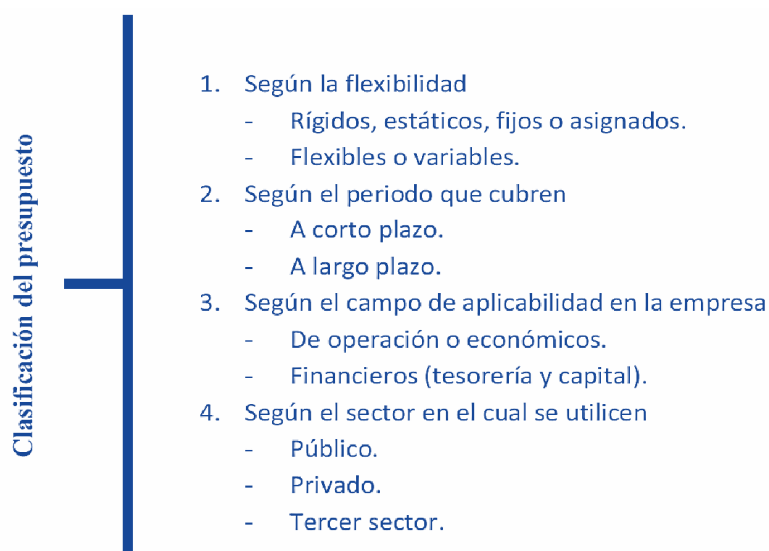
Por lo mencionado y sintetizando con las apreciaciones de Herrscher (2013), el Presupuesto:

- 1) Es la herramienta esencial para la planificación y toma de decisiones. Cuantifica el plan, valorizando el proceso en sí y llevándolo en términos monetarios y concretos;
- 2) Define el modo de alcanzar los objetivos, permite estimar y programar el uso de recursos;
- 3) Concilia tendencias de cambio con requerimientos de estabilidad. Permite evaluar si lo que pensamos hacer es factible, viable y conveniente.

Tipos de Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé dependerá de las necesidades del usuario (Esquema 3).

Esquema 3. Clasificación de los presupuestos



Fuente: Ruiz y Gómez (1995).

⁵ Resultando clave por lo mencionado contar con un plan de cuentas que permita reflejar las partidas presupuestarias, así como un óptimo sistema de información.

En relación al Esquema 3, cabe mencionar algunas cuestiones relativas a la tipificación de los Presupuestos en rígidos, estáticos, fijos o asignados. Bajo esta clasificación se engloba a aquellos que por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad, en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo proyectado inicialmente, establecido o acordado. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico, o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

En cuanto a los presupuestos flexibles o variables, los mismos se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los niveles de ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones o a determinados niveles o “escalas de actividad” industriales o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

En relación con el periodo que abarcan: los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año, mientras que a largo plazo se suele detallar con amplitud el primer año y se presentan datos agregados para los años restantes.

La desagregación temporal es de central importancia dado que de su especificación dependen las posibilidades (frecuencia) del control presupuestario. Un presupuesto anual totalmente agregado solo puede ser comparado con lo ejecutado al final del período, no permitiendo cualquier acción correctiva. Es por esa causa que se alienta a generar la mayor desagregación temporal en los presupuestos anuales, lo que permitirá altas frecuencias de control (en general la apertura es mensual, pero dependiendo de la actividad pueden plantearse en quincenales, mensuales o incluso diarios).

Luego, respecto a las actividades presupuestadas comprendidas, los presupuestos pueden clasificarse en Presupuestos integrales y Presupuestos parciales.

El presupuesto integral abarca a todas las actividades de la empresa, siendo utilizado en el control presupuestario y de gestión. Comprende e integra una variedad de presupuestos parciales coordinados entre sí, incluyendo el presupuesto de ventas y de las actividades comerciales, los presupuestos de costos productivos, de costos administrativos, de ingresos y egresos financieros, presupuesto de caja y de resultados, que son elaborados en tal forma que su conjunto constituye un plan orgánico de acción destinado a lograr los objetivos propuestos. El Presupuesto integral se sintetiza finalmente en los siguientes tres estados: El Presupuesto económico, el Presupuesto financiero y el Balance proyectado

Los presupuestos parciales, en cambio, son estimaciones que cuantifican la acción de una o varias funciones o procesos de la empresa, no entroncados en un plan global, por ejemplo, una empresa podría elaborar solo un Presupuesto comercial (comprendiendo ventas, costos y gastos comerciales) o centrarse en la elaboración del Presupuesto de caja sin incluir el Presupuesto económico independiente de un sistema presupuestario.

Los presupuestos pueden ser elaborados también por secciones, divisiones o departamentos de la empresa, estableciendo expresamente cuáles son centros de ingresos, centros de costos o de gastos, o de inversión, a efectos de determinar cuánto se presupuesta en cada uno de ellos.⁶

A su vez, los presupuestos pueden desagregarse en función de zonas geográficas o por mercados, segmentos de clientes o actividades específicas. En algunos casos se podrá establecer también la desagregación del presupuesto por productos o servicios, contemplando los presupuestos de ventas y de costos variables de producción o prestación, comercialización, distribución y otros involucrados, con la finalidad de analizar las contribuciones generadas por los diferentes grupos de productos o servicios a prestar y brindar así información para la toma de decisiones sobre precios y cotizaciones futuras.

En síntesis, los presupuestos pueden desagregarse y clasificarse de múltiples maneras según su nivel de flexibilidad, horizonte temporal, alcance funcional o estructura organizativa, permitiendo adaptar la planificación y el control a las particularidades de cada entidad.

En este sentido, **la diferencia sustancial entre los presupuestos públicos y privados** radica principalmente en su metodología de elaboración. Mientras que en las organizaciones con fines de lucro -como las empresas privadas- el proceso presupuestario se inicia con la estimación de las entradas económicas (principalmente las ventas) y, a partir de ellas, se proyectan los costos, gastos e inversiones necesarios para alcanzarlas, en las entidades sin fines de lucro (ya sean públicas o privadas, como consejos profesionales, cajas de previsión, mutuales, entidades deportivas u organismos municipales, provinciales o nacionales) el enfoque es inverso: se presupuestan primero las salidas económicas y patrimoniales -es decir, los gastos y compromisos previstos- y posteriormente se proyectan los recursos requeridos para su financiamiento. Esta diferencia metodológica refleja las distintas finalidades de cada tipo de organización: la búsqueda de rentabilidad en las empresas privadas frente a la eficiencia y equilibrio financiero en las entidades sin fines de lucro.

Modos de presupuestar

La elaboración del presupuesto puede ser ascendente o descendente en relación a la estructura organizativa de la organización.

Se dice que es ascendente cuando las primeras estimaciones parten de los niveles intermedios o inferiores de la empresa, que someten sus criterios a sus niveles superiores para su revisión y discusión, los mismos se aceptan o corrigen y se van consolidando hasta lograr su aprobación. Como ejemplo pueden citarse los presupuestos de ventas iniciados en los equipos de fuerza de ventas, jefes de producto o gerentes de sucursal, que luego se someten a revisión y aceptación por las gerencias zonales, que posteriormente elevan para su tratamiento y consideración a las gerencias territoriales para finalmente revisar y obtener la aprobación de la Dirección comercial. En estos casos se destaca la participación de los niveles medios en la revisión, dis-

⁶ En el Capítulo 3 se profundizará en cuestiones vinculadas al Presupuesto por áreas de responsabilidad.

cusión y acuerdos, pero es finalmente la máxima autoridad de la empresa quien aprueba o rechaza las proyecciones y se responsabiliza ante accionistas o propietarios por el presupuesto y sus resultados.

Cuando la elaboración del presupuesto sigue un método predominantemente ascendente, se lo suele nominar como un presupuesto por áreas de responsabilidad.⁷

Por otro lado, el sentido de la presupuestación es descendente cuando la máxima autoridad establece los objetivos generales a cumplir y luego los niveles intermedios e inferiores estudian y detallan los planes a implementar para llevarlos a cabo. Al establecerse metas básicas de la alta dirección, por división o área de negocio, el presupuesto será fijado en base a objetivos.

En términos generales los métodos presupuestarios combinan los objetivos iniciales y premisas fijadas por el directorio en base al Plan estratégico con las opiniones de los responsables medios.⁸

Adicionalmente, Smolje (2015) menciona un conjunto de métodos y modelos que surgen en las últimas décadas del siglo pasado y en los primeros años del siglo XXI. Se trata de herramientas para mejorar los resultados de la gestión de las organizaciones que manifestaban sus quejas de diferente grado y tenor con respecto al presupuesto. Entre las más populares y difundidas se encuentran:

- Presupuesto flexible (“Flexible Budgeting”).
- Presupuesto base cero (“Zero Based Budgeting”).
- Presupuesto basado en actividades (“Activity-Based Budgeting”).
- Presupuesto participativo.

A continuación, se detalla brevemente el concepto específico de cada herramienta.⁹

- A- *Presupuesto flexible*: es una herramienta que calcula diferentes niveles de costos para distintos niveles de actividad, presupuestando así los niveles de recursos necesarios según opciones que indican distintas cuantías de ventas o producción, lo que hace depender el “quantum” de los recursos del cumplimiento de cierta actividad. Al establecerse la cantidad de un indicador del nivel de actividad para un periodo y generarse un presupuesto acorde con él, se elimina una fuente de variaciones presupuestarias que estaría atada a la diferencia en las ventas generadas o volúmenes.
- B- *Presupuesto base cero*: consiste en elaborar presupuestos en la justificación de la necesidad de recursos de manera asociada a un grupo de objetivos perseguidos por cada

⁷ El tema Presupuestos por responsables es tratado con mayor detalle en el capítulo 3.

⁸ Para profundizar sobre distintos métodos utilizados en la elaboración presupuestaria -enfoques participativos y técnicos-, invitamos a la lectura del capítulo V de Welsch – Paso 4 - Desarrollo de los planes de ventas.

⁹ Para ampliar y profundizar sobre algunas de estas tipologías se recomienda la lectura de Herrscher Presupuesto sistémico

unidad, contemplando un enfoque integral, a la vez que se prescinde de los datos históricos abandonando la generalizada tendencia de usar presente o pasado como base de proyección del futuro y fijación de metas.

- C- *Presupuesto basado en actividades*: consiste en estructurar la organización de las actividades y los procesos de negocios de manera que puedan dirigirse a la satisfacción del cliente y con una fuerte mirada externa. El presupuesto basado en actividades se basa en estas teorías y busca asegurar que las decisiones de asignaciones de recursos son consistentes con el modelo ABM. El enfoque involucra hacer los procesos de planeamiento y control de manera que ayuden al desarrollo de actividades que agregan valor, y se focalicen en las actividades como unidades de análisis y decisión a todo nivel, lo cual exige que el presupuesto contemple esta categoría como central en su confección y uso posterior.
- D- *Presupuesto participativo*: se trata de un esquema de formación del presupuesto que promueve la participación decisiva en la fijación de prioridades y asignación de recursos por parte de las líneas operativas de las empresas y la gente en general, especialmente en el caso de su aplicación en organizaciones públicas o en el estado (principalmente en municipios).

1.3. Uso y Utilidad del Presupuesto. Metodología en la Implementación de un sistema presupuestario.

Los presupuestos son utilizados principalmente para la toma de dos tipos de decisiones, por un lado, las relativas al ámbito del planeamiento y por otro las que implican control. En este sentido la información derivada de un proceso presupuestario cobra importancia tanto como insumo (input) requerido por las áreas funcionales y como resultante (output) informativo para guiar la gestión.

En relación a las primeras –vinculadas con el planeamiento–, la información provista permite proyectar la situación futura y accionar en el presente a fin de reorientar planes y programas. La fijación de objetivos específicos y metas vinculadas a niveles y ratios de resultados a alcanzar en el período de presupuestación es un aspecto clave. Requerirá un análisis minucioso tanto en la selección y definición de los mismos, su asignación a los responsables, los criterios y formas de medición y su comunicación precisa, para que dichos objetivos y metas se traduzcan en un sistema de incentivos eficaz y consistente para la gestión de los responsables hacia el logro de los resultados perseguidos por la empresa.

En el ámbito del control, el presupuesto es útil para apreciar si los objetivos y metas dispuestos se van alcanzando, en qué grado se logran, y en dónde se observan desvíos importantes.

Al contemplar el sistema presupuestario como un plan integrado que comprende la elaboración de presupuestos operativos, financieros y de inversión, con el fin de constituirse en una guía para la gestión y apoyo para la dirección, deberá pensarse en delinear una metodología para su implementación efectiva. Este aspecto consistente en “definir el plan del presupuesto”, requerirá

para cumplir sus usos y traducirse en una herramienta útil para la gestión, la revisión de un conjunto de requerimientos y definiciones previas a la labor presupuestaria. En este marco, resulta fundamental comprender que uno de los principales aportes del presupuesto es su rol como garante de la eficiencia operativa. Esto se logra a partir de que el presupuesto elegido debe ser el más eficiente entre las alternativas presupuestarias a evaluarse. Con ello se obtiene un estándar de control de base eficiente. Si la gestión arroja valores mejores, se habrá encontrado eficiencia operativa adicional; en caso contrario, existirán ineficiencias operativas a subsanarse.

Dada la relevancia de esos temas, nos interesa puntualizarlos y destacarlos, si bien serán reconsiderados a lo largo de la obra, para implementar un sistema presupuestario:

- Se requiere el diseño y la definición de una estructura organizativa funcional a la estrategia, adaptada a las necesidades de la gestión junto a un sistema de información que debe acompañar al sistema presupuestario, con el detalle y codificación del plan de cuentas adecuado a los fines de informar y permitir el control.
- Se necesita la definición de los objetivos específicos o metas a alcanzar durante el ejercicio económico como pilares para la cuantificación de las iniciativas, programas y acciones. Se requiere la especificación precisa y clara de los mismos, junto a otros parámetros o estándares de control, de modo que permita realizar el control de los desempeños por los responsables con las frecuencias previstas y retroalimentar.
- La elaboración del Manual de Presupuestos se traduce en una tarea de relevancia en la etapa de iniciación presupuestaria. Dicho Manual cumplirá el rol de facilitador y ordenador del proceso, al explicitar las etapas previstas para la presupuestación¹⁰, los responsables de la elaboración y coordinación, el cronograma y la calendarización de las distintas tareas, los objetivos y lineamientos generales, la información básica a utilizar en las previsiones, la enunciación de premisas y políticas, las interacciones entre sectores, revisiones y formas de control, entre otros aspectos que permitirán guiar y sistematizar el proceso presupuestario.

1.4. El Proceso de elaboración: la preparación del presupuesto.

Como se mencionó anteriormente, la elaboración del presupuesto requiere de un circuito de información con datos provistos y elaborados por distintas áreas, bajo parámetros comunes: Formularios, Plan de cuentas, premisas, valores preestablecidos de variables, entre otros.

A su vez serán condicionantes previos a la elaboración del presupuesto: 1) la definición de los objetivos (en el Plan Estratégico, posibles, graduables, por escrito); 2) El consenso (apoyo superior), Identificación (medio) y Motivación (inferior); 3) Información contable adecuada (volumen, relatividad, oportunidad); 4) Definición de niveles de Responsabilidad definidos (estructura, centros, precios de transferencia, costos controlables, informes especiales) y 5) Elaboración del cronograma Presupuestario.

¹⁰ En términos generales las etapas comprendidas en un proceso presupuestario son Iniciación, Elaboración, Negociación, Consolidación, Aprobación, Monitoreo y Revisión.

La elaboración del presupuesto implica contemplar una serie de aspectos, que serán desarrollados a continuación.

A- Fijación de Premisas o Supuestos (valor de variables clave)

Comprende el estudio y pronóstico de las principales variables exógenas que afectan la actividad y/o unidad de negocio. El estudio implica la detección, descripción, análisis del grado de hostilidad, frecuencia, periodicidad, impacto y tendencia de cada una de ellas. El pronóstico comprende la elección de uno de los probables comportamientos futuros de tales variables. Ellas (mediatas e inmediatas) se materializan a través de las oportunidades y amenazas que pueden proyectar sobre la institución involucrada. En los contextos como los actuales, una de las variables claves a considerar prácticamente, cualquiera sea la organización, es la inflación prevista. Veremos que según el valor que asume la variable se podrán generar distintos escenarios cada uno con su correspondiente probabilidad de ocurrencia.¹¹

B- Consideración de las Políticas establecidas

Las políticas involucran a los objetivos, metas, recursos comprometidos a escala global y en el ámbito específico. Las mismas dan el fundamento a los aspectos técnicos y operativos de los diferentes planes de acción. No son cuantificables, pero conducen a la cuantificación operativa de los diferentes componentes activos, pasivos y de resultados económicos y financieros.

Las Políticas básicas que deben explicitarse al inicio de todo proceso de proyecciones económicas, financieras y patrimoniales son, entre otras, las siguientes: de Ingresos, de pagos, de Inversiones, de desinversiones, de endeudamiento, de comercialización, de créditos y cobranzas, vinculadas al personal, entre otras. Retomaremos y profundizaremos en este tema más adelante.

C- Plan de Cuentas y Sistema de información

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión de los resultados esperados, económicos y financieros, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental porque la previsibilidad en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. La información asume un rol fundamental para el control pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera la información permite hacer el monitoreo de las actividades, el acompañamiento

¹¹ El tema Pronósticos y escenarios se desarrolla en el Capítulo 3.

necesario para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha, y finalmente, el seguimiento de los acuerdos exigidos por tales replanteamientos (Ruiz y Gómez, 1995).

El plan de cuentas deberá reflejar las partidas desagregadas por UEN o la apertura más conveniente para que mediante el sistema de información sea factible elaborar los informes de gestión que permitan llevar a cabo el control y retroalimentación del planeamiento inicial. A tal fin es preciso que se emplee una desagregación presupuestaria coincidente con la contable, procurando que las partidas o rubros presupuestados resulten coincidentes o convergentes a la codificación del plan de cuentas utilizado en los registros contables económicos, financieros y patrimoniales.¹²

D- Cronograma.

El objetivo del cronograma presupuestario es la determinación de la fecha de inicio del proceso de preparación del presupuesto. Esta debe ubicarse lo más cerca posible del inicio de la etapa de ejecución presupuestaria, puesto que implica haber acumulado la mayor cantidad de experiencia en el comportamiento de los factores operativos internos y externos, y a su vez, situarse temporalmente próximos al comportamiento esperado de tales variables en el futuro. En este sentido, el cronograma presupuestario es la secuencia temporal definida para la elaboración de los distintos presupuestos. El Cronograma ordena el proceso presupuestario, estableciendo la secuencia de tareas, duración, plazos y responsabilidades para la presentación de los presupuestos parciales correspondientes y el Presupuesto final.

Se requiere de una metodología y ordenamiento necesario ya que muchos presupuestos parciales están vinculados y son necesarios para elaborar otros (por ejemplo, el presupuesto de ventas es imprescindible para armar el de producción, y éste para el de compras).

El cronograma permitirá cuidar esa secuencia y respetar las fechas y plazos para contar con el presupuesto final en los tiempos necesarios para su discusión, aprobación y puesta en vigencia.

Si bien las fechas de inicio y finalización del proceso de elaboración de los presupuestos varían en cada caso particular, en general suele comenzar un trimestre o bimestre antes del inicio del próximo ejercicio.

E- Recopilación y resumen de la información. Armado y registro de los presupuestos y Aprobación y puesta en vigencia

El sector responsable de elaborar y presentar el presupuesto será diferente según el tipo y características de cada organización, en una gran empresa podría estar a cargo del área de Planeamiento y Control de Gestión, que efectuará la tarea de coordinación, recopilación y fijación

¹² En los casos de planes de cuenta que presentan un sistema de códigos sumamente detallado, no coincidiendo exactamente a los rubros presupuestados, se deberán aplicar modelos de compatibilización para efectuar el control de los ítems por agregados.

de pautas, para que el resultado del trabajo conjunto se vea plasmado en un presupuesto que posteriormente deberá ser aprobado por la Dirección.¹³

Una vez aprobado por la Dirección, el presupuesto deberá ser puesto en marcha como un elemento de guía de desempeño de las distintas unidades funcionales de la organización. El proceso queda referido a un lapso determinado (generalmente un año).

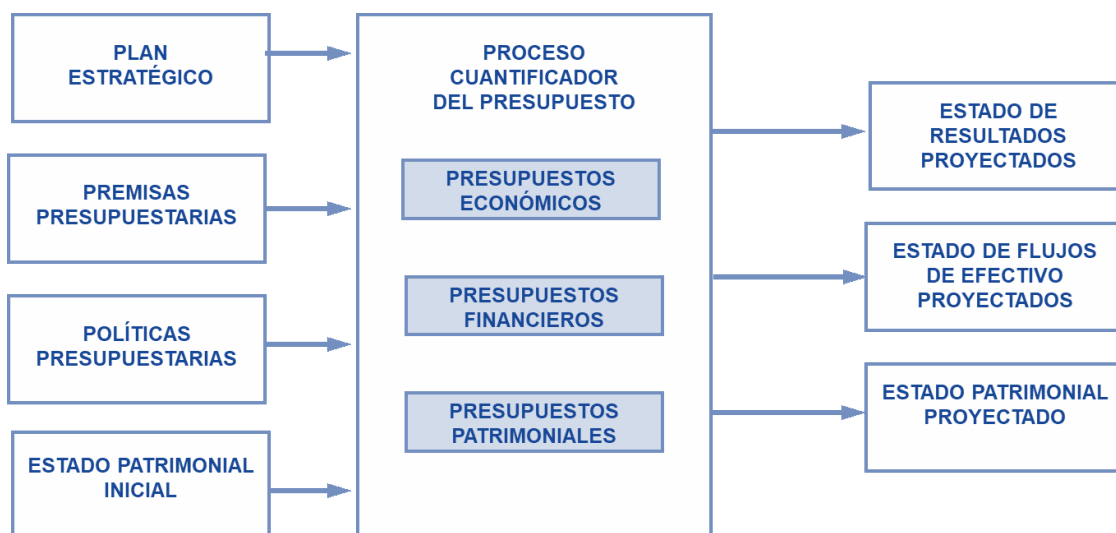
El resultado final se traduce en:

- Presupuesto económico.
- Presupuesto financiero.
- Balance proyectado.

Es importante mencionar que el punto de partida tomará en consideración no solo el historial reciente de la actividad a presupuestar sino también la situación real, el estado de situación patrimonial base, lo que implica estimar el cierre, proyectarlo: ya sea a través del presupuesto en curso o de su actualización

En el Esquema 4 se sintetiza el diagrama global del proceso presupuestario. En este se pone énfasis a la relevancia del plan estratégico¹⁴, la definición de las premisas, las políticas presupuestarias y el estado patrimonial inicial, mediante la cuantificación se desarrollarán los distintos presupuestos parciales e integrales (económico, financiero y patrimonial), para luego poder elaborar las proyecciones de resultados, financiera y patrimoniales.

Esquema 4. Diagrama global del proceso presupuestario



Fuente: Mucelli U. (2018)

¹³ En las entidades sin fines de lucro el presupuesto requiere la aprobación de la Asamblea de socios puesto que la Dirección administra fondos de terceros (los asociados)

¹⁴ Para profundizar se recomienda la lectura del libro de cátedra: "Contabilidad para la gestión estratégica. Generando un Sistema de Información (SIIC) para la toma de decisiones" (2022) Coord. Antonelli y Solari.

1.5. El Presupuesto integrado a la estrategia. Premisas y Políticas a considerar

Tal como cita Herrscher (2013), el presupuesto debe abordarse como el instrumento facilitador para la implementación de las estrategias. Para hacerlas realidad hay que “bajar” los lineamientos explicitados en el Plan estratégico o en el Plan de negocios al nivel operativo, concretamente al plan anual o Presupuesto. El proceso de armado del presupuesto es el momento en el cual las estrategias adquieren categoría de acción, y de este modo el Presupuesto se convierte en el gran “organizador” de la gestión.

Así, bajo el marco de las estrategias definidas, el presupuesto asume el rol primordial de contribuir a asegurar el logro de las utilidades o resultados planeados (de acuerdo a los objetivos fijados), y suministra una guía para el establecimiento de políticas de control.

A su vez uno de los principales propósitos de un sistema presupuestario radica en integrar las actividades correspondientes a varias funciones y negocios de la empresa, facilitando su coordinación. El Presupuesto integrado, al dar una visión cuantificada del conjunto, permitirá comunicar a las diversas áreas intervinientes y unidades de negocios en qué medida contribuyen a la concreción de los objetivos y metas fijadas en la empresa.

La necesidad de expresión en términos monetarios que conlleva el proceso presupuestario requiere cuantificar los impactos de todas las operaciones involucradas en los programas y proyectos derivados del Plan estratégico o del Plan de negocio realizado, a los fines de medir los resultados, márgenes de contribución y la rentabilidad esperada que impactará a lo largo del ejercicio económico.

Para estimar los ingresos, costos y gastos involucrados en las diversas actividades proyectadas para el ejercicio, se requerirá la comunicación del nivel superior a los responsables de presupuestar de un conjunto de lineamientos generales, políticas ya establecidas, objetivos y metas fijados para el ejercicio y la definición de un conjunto de Premisas y Políticas presupuestarias a considerar, que darán el marco para iniciar la labor presupuestaria.

Premisas generales

Las premisas constituyen un componente de alta relevancia en la presupuestación, dado que brindan información acerca de los factores o condiciones futuras que impactarán sobre el desarrollo de los planes de la empresa, considerando tanto las externas como las internas.

Las premisas externas implican supuestos asumidos en relación a la evolución de las variables que influyen sobre la actividad del negocio. Para su definición deberá considerarse el marco macroeconómico en el cual operará la empresa. El mismo determinará las condiciones de mercado para la venta de sus productos y servicios, la adquisición de insumos necesarios, la situación del mercado financiero que permitirá tomar y otorgar créditos y otros temas por los cuales la empresa será afectada.

La previsión de esos factores exógenos debe ser anterior a la formulación de las proyecciones, y establecerse en forma unificada para que todas las áreas den un tratamiento homogéneo a los supuestos asumidos sobre las variables clave. Serán comunicadas como premisas

básicas para considerar en el proceso presupuestario la evolución de un set de variables externas conformando uno o varios escenarios económicos previstos, los que serán aplicados con un criterio uniforme por los responsables de presupuestar en las diversas áreas. Generalmente la información de escenarios y sus variables proyectadas es provista a través de servicios de consultoras económicas y contienen la proyección de variables referidas a la evolución de índices de actividad económica, nivel de precios mayorista y minorista, tipos de cambio, tasas de interés, salarios, entre otros, que se traducirán en información de entrada (inputs) para la valorización presupuestaria.

Las premisas internas –que tomarán en consideración los supuestos asumidos referidos a los factores exógenos– expresarán las directrices del ejecutivo de máximo nivel en cuanto a los objetivos generales, la orientación de los negocios, énfasis comerciales y los planes a ejecutar durante el período. Comprende la comunicación de los programas y líneas de acción fijados para el ejercicio junto a otros aspectos relevantes con impacto en la presupuestación de ingresos, costos y gastos (nuevos lanzamientos, campañas a realizar, mercados y canales a priorizar, eventos planificados, cambios en la infraestructura, entre otros).

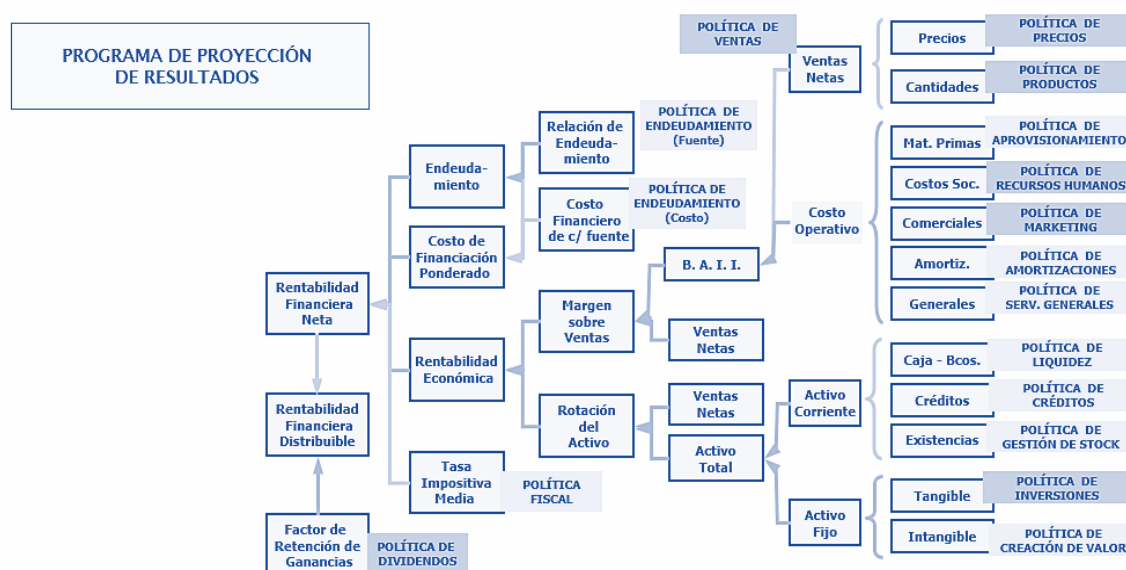
Políticas

Como se mencionó, las políticas involucran objetivos, metas y recursos comprometidos y dan fundamento a aspectos técnicos y operativos de los planes de acción. Si bien algunas ya estarán establecidas previamente, habrá otras que será necesario revisar y definir en relación a su operatividad en el ejercicio a presupuestar, dadas las características particulares del contexto y como derivación de las premisas fijadas.

Las Políticas Institucionales básicas que deben definirse al inicio de todo proceso de proyecciones económicas, financieras y patrimoniales son, entre otras, las siguientes: de Ingresos, de pagos, de Inversiones, de desinversiones, de endeudamiento, de comercialización, de créditos y cobranzas, las vinculadas a los recursos humanos, entre otras.

Se requiere la explicitación clara y precisa de las mismas para su uso en la elaboración de los presupuestos, a fin de cuantificar los impactos derivados de su aplicación en las diversas cuentas de activos, pasivos y resultados y en el flujo de fondos. Cada una de estas políticas deberá ser analizada y definida considerando los factores e impactos involucrados sobre la operación, por ejemplo la posibilidad de negociación con proveedores, la inflación esperada, las tasas de interés proyectadas al definir las políticas de pagos (contado, 15 días, 30 días, etc.), las condiciones previstas en el mercado de aprovisionamiento de insumos al definir políticas de inventarios, la situación competitiva y financiera al definir las políticas de cobro, entre otras.

Para sintetizar e ilustrar en relación a la multiplicidad de Políticas que se ponen en juego y deben considerarse en la elaboración de los presupuestos, se presentan en el esquema 5 los principales componentes involucrados en la generación de los resultados y las políticas vinculadas a cada concepto.

Esquema 5. Programa de proyección de resultados

Fuente: Mucelli U. (2018)

1.6. Presupuestos parciales y su interdependencia

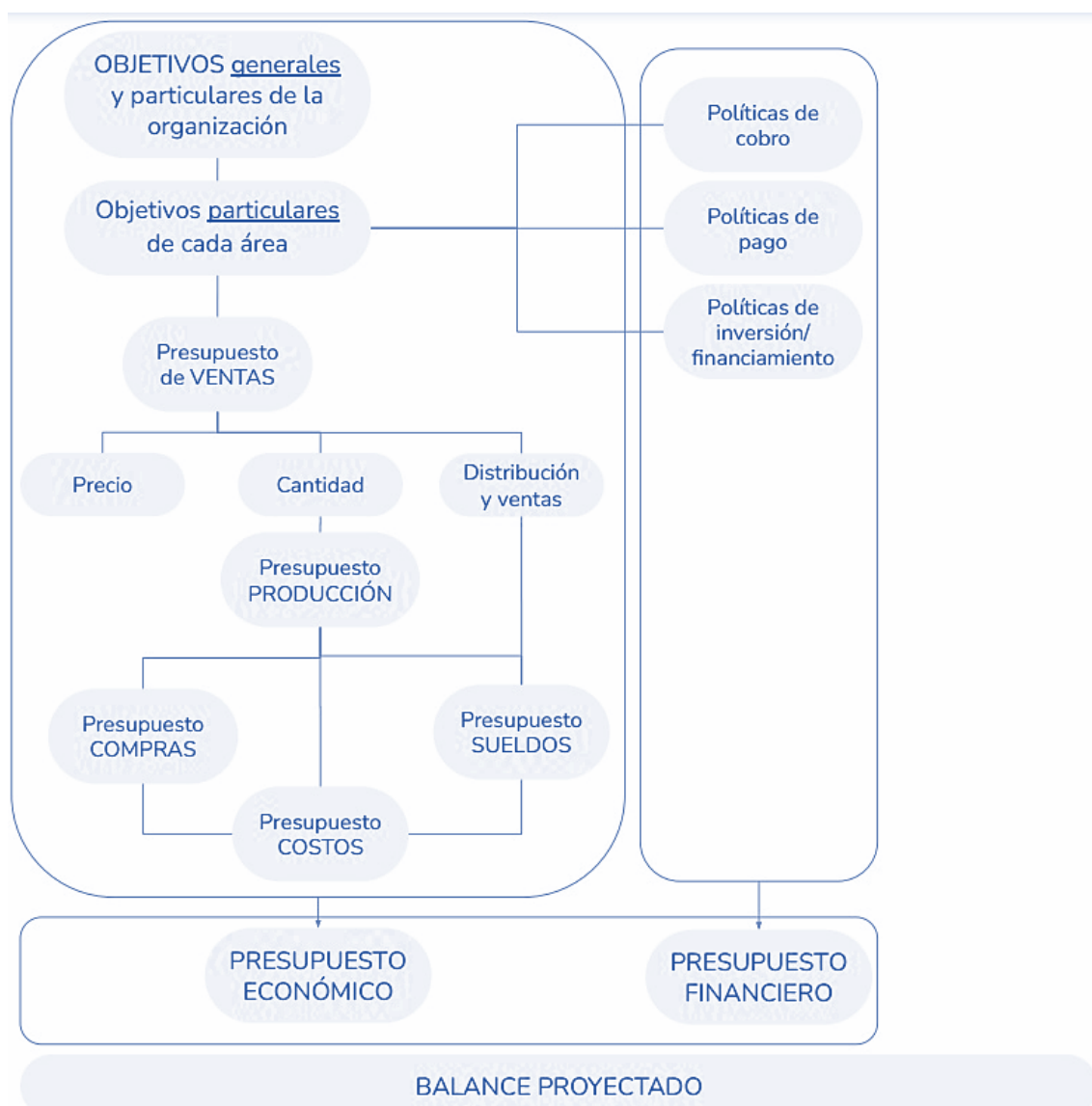
Si bien el sistema presupuestario se resume y sintetiza en tres grandes presupuestos: Económico, Financiero y Balance proyectado, que abarcan todas las áreas y aspectos de una organización, éstos se alimentan y derivan de información que surge de los presupuestos parciales.

Tal como se comentó antes, la confección de estos tres presupuestos no la hace una sola persona, sino que es el resultado del trabajo de toda la organización actuando en conjunto y coordinadamente, y corresponde a un proceso que para poder llevarse a cabo requiere de un orden y organización de actividades previamente definidos, la división y asignación de las tareas involucradas, la especificación de los formatos a utilizar o cédulas presupuestarias, la revisión y consolidación de la información, de cuya coordinación y supervisión será responsable el área de Presupuestos de la empresa.¹⁵

Así, cada área de la organización va a colaborar con el armado del presupuesto parcial que le compete, trabajando en conjunto con la información de otras áreas relacionadas. Estas, necesitan de la información una de otras para que cada una pueda tener la información suficiente, en forma oportuna y armar el presupuesto que compete a su área.

Como ya se mencionó, existe una secuencia que a grandes rasgos presentamos en el esquema 6 expuesto a continuación, sin entrar en las particularidades de cada organización:

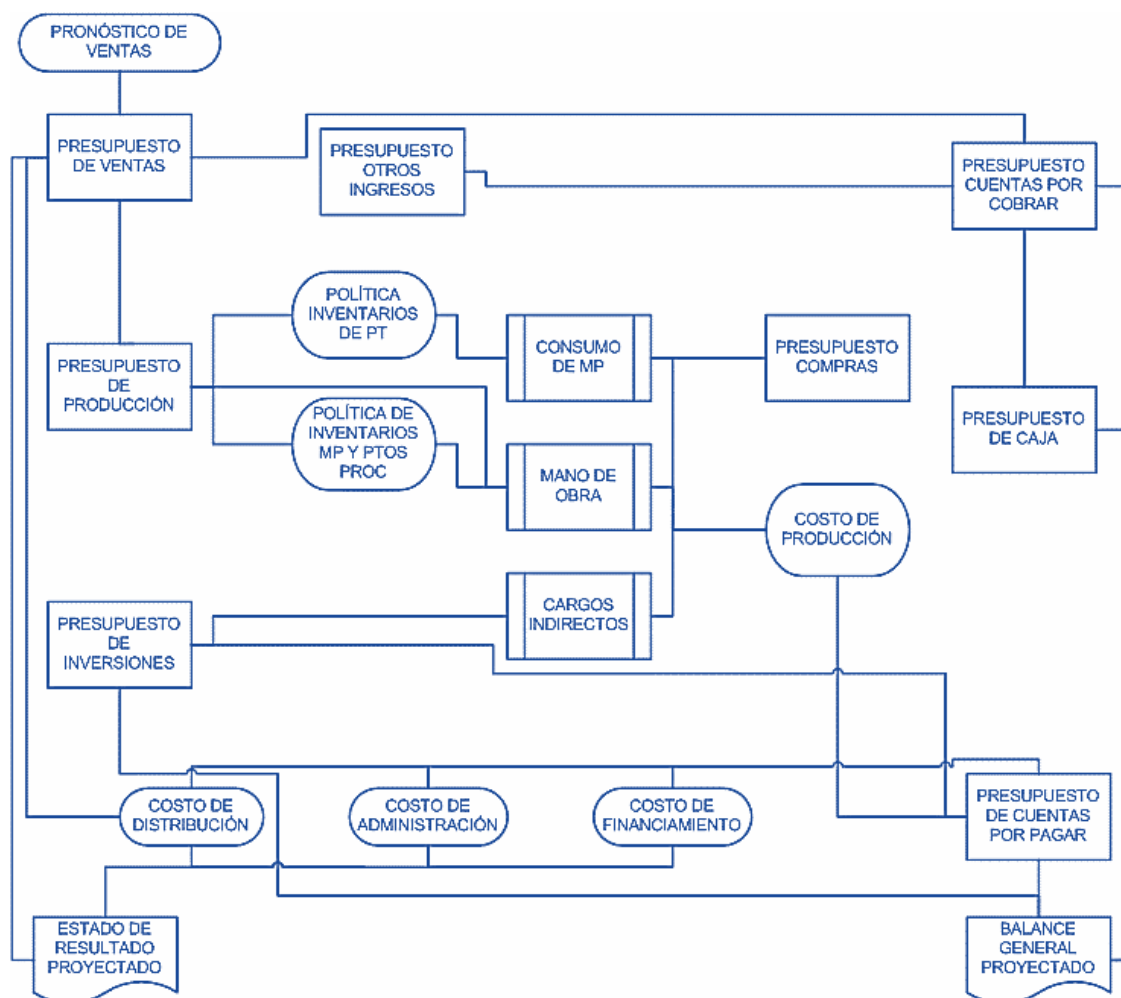
¹⁵ El sector o responsable de la elaboración presupuestaria puede encontrarse situado en el área de Contabilidad o en Finanzas o asumir una posición staff de acuerdo a las características y estructura funcionales de la organización.

Esquema 6. Secuencia Presupuestaria

Fuente: elaboración propia

Los presupuestos parciales serán desarrollados con mayor detalle en el Capítulo 2.

A partir de la elaboración de los distintos presupuestos parciales (Esquema 7), sus vinculaciones e interrelaciones se puede elaborar el presupuesto integral.

Esquema 7. Presupuestos parciales (vinculaciones)

Fuente: elaboración propia.

1.7- El Presupuesto integral

Como vimos en el punto anterior, al hablar del sistema presupuestario en las organizaciones estamos haciendo referencia a la construcción de un modelo presupuestario. Definimos al presupuesto integral o “integrado” o, como algunos autores también lo llaman “presupuesto sistémico”, al que comprende la elaboración de diversas previsiones que abarcan todas las actividades realizadas por la organización, de acuerdo a los compromisos que asumen las diversas áreas responsables en relación a planes y programas a desarrollar en la empresa en concordancia con los objetivos y metas fijados para el periodo. Dichas previsiones se traducen en un conjunto de presupuestos parciales articulados y consistentes que se combinan entre sí con el propósito de obtener la información proyectada que servirá como guía para la gestión. Los estados proyectados se presentan entonces como la síntesis del proceso presupuestario cuantificando las actividades planificadas para el ejercicio, siendo los estados básicos el Presupuesto Económico, el Presupuesto Financiero y el Balance Proyectado.¹⁶

¹⁶ El Plan de Inversiones, si bien abarca un plazo temporal mayor, complementa la información en relación a los compromisos asumidos para el ejercicio presupuestado.

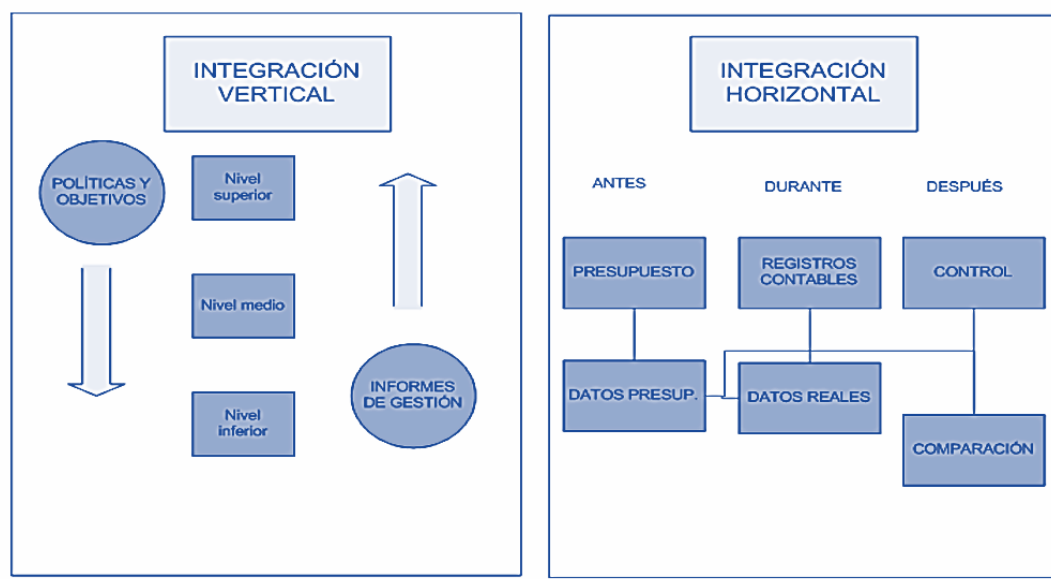
El presupuesto integrado “es una guía estratégica y operativa que cuantifica y concreta monetariamente todo el proceso de planeamiento, brindando un componente esencial para la evaluación y control.” (Lavolpe, 2009).

El término integración puede connotarse a través de un doble aspecto (esquema 8): la integración vertical que se refiere a la jerarquía de la organización que involucra desde el Directorio, quien baja los lineamientos, políticas y objetivos para que cada área pueda presupuestar conforme a estas directivas, hasta los niveles más operativos; y la integración horizontal que implica el involucramiento de todos los sectores de la organización respetando una secuencia temporal y un proceso que permite que éste sea preciso y eficiente.

Asimismo, la integración horizontal se da en el sentido operativo, al incorporar al proceso de elaboración de presupuestos los registros transaccionales de los sistemas de información que permiten reflejar la realidad y sustentar el control presupuestario. Antes: con el presupuesto y los datos estimados y proyectados. Durante: con datos reales de la ejecución de los registros transaccionales; y Después: mediante el control de la información presupuestada y la ejecutada, a los fines de controlar y retroalimentar.

Esquema 8. Esquema integración de los presupuestos

Presupuesto – Integración



Fuente: elaboración propia.

Lavolpe en su libro Gestión Presupuestaria, define algunas condiciones necesarias para que pueda suceder e implementarse en forma satisfactoria el presupuesto integral:

- Impulsado desde lo más alto de la organización.
- Abarcativo de todas las áreas y actividades.
- Elaborado con participación e involucramiento de todos los miembros de la organización.

- Dinámico, lo que exige una revisión permanente y una adecuación a todo cambio de escenario o contexto que determine modificaciones de las premisas o estimaciones que lo componen.
- Analítico, incluyendo el máximo detalle posible de los rubros que resulten de interés.
- Sencillo en su presentación y exposición, a efectos de que sea fácilmente comprendido y su información sea accesible a la mayor cantidad posible de usuarios.

Con distintos grados de apertura y síntesis, a fin que se entregue información pertinente a cada sector/usuario acorde con sus conocimientos sobre administración y sus necesidades operativas, sin sobrecargarlo de datos superfluos, y sin escatimarle elementos que demanda la planificación de sus tareas, sean monetarios o físicos.

Como cierre de este primer capítulo se resumen los aspectos principales y diversos roles que cumple el presupuesto en las organizaciones.

Smolje (2015), sobre la base de la doctrina en la materia, menciona los siguientes, que compartimos para sintetizar las funcionalidades del Presupuesto Integral:

a) Planeamiento. El presupuesto conforma una proyección del futuro y como tal permite planificar acciones futuras para el desarrollo de actividades de manera efectiva y eficiente, que conduzca al logro de los objetivos de la organización.

b) Coordinación. Se facilita el diseño y ejecución de acciones cooperativas y coordinadas entre las diferentes áreas y miembros de la compañía.

c) Comunicación. Es un medio clave para la transmisión de objetivos, acciones y comportamientos esperados hacia toda la empresa.

d) Motivación. Permite impulsar, individualmente y como grupos, a la gente hacia el logro de las metas determinadas, a través de la vinculación de parte de sus compensaciones con el cumplimiento de las mismas.

e) Asignación de recursos. Es un mecanismo de asignación de los recursos de la compañía a las diferentes áreas, departamentos, programas y actividades que se desarrollarán, otorgando a cada una de ellas cierta cantidad de recursos de todo tipo en relación con el nivel de objetivos y actividades que se espera que ejecuten.

f) Control. Mediante la comparación entre los resultados reales alcanzados y los patrones establecidos como parámetro de actuación, se determinan desvíos o variaciones y se toman acciones correctivas para evitar impactos negativos, y potenciar los positivos mediante un proceso de retroalimentación que a la vez permite ajustar el propio presupuesto.

g) Medición de desempeño. La medición del nivel de resultados alcanzado por la compañía en su conjunto, y por cada área, departamento, sector, gerente e individuo, es utilizada como elemento central para la evaluación de la gestión de grupo e individual en el periodo de tiempo específico que abarcó el plan.

En el último capítulo del libro se presentarán algunos casos de aplicación ejemplificando los conceptos estudiados.

1.8 - Síntesis - Galería de esquemas

Se presentan a continuación, como síntesis de este capítulo, un conjunto de esquemas y descripciones que destacan conceptos y referencias vinculados al proceso de Presupuestación.

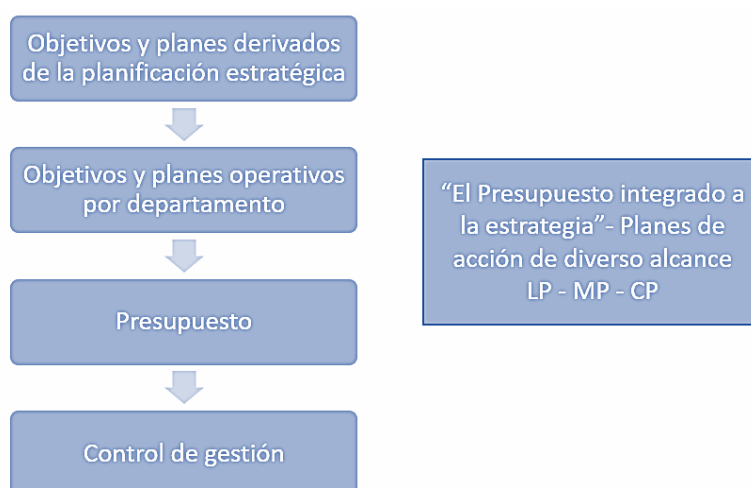
1- El marco del Planeamiento



Fuente: elaboración propia.

Las funciones del Planeamiento y sus componentes básicos dan el marco –a partir de la definición de un Plan estratégico o de un Plan de negocio específico– para el desarrollo de un proceso presupuestario, en todo tipo de organizaciones.

2- El marco del Planeamiento para presupuestar

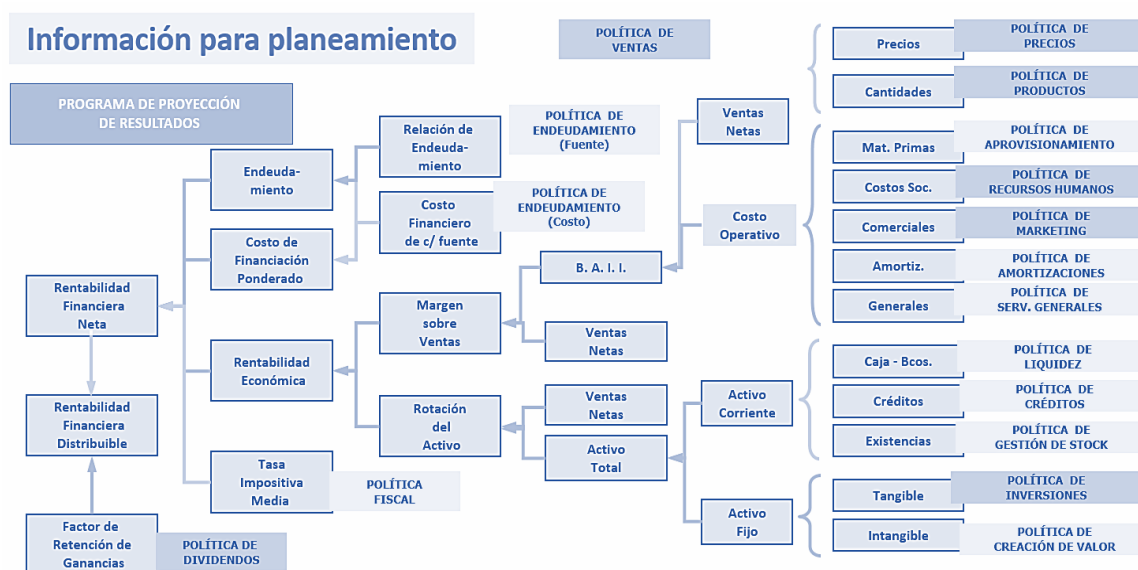


Fuente: elaboración propia.

A partir de los objetivos estratégicos se encadenan objetivos específicos para las distintas unidades de negocio y áreas funcionales, que activarán planes y programas de diverso alcance.

El Presupuesto cuantificará los mismos con el ánimo de traducirse en un “compromiso para la gestión de resultados”

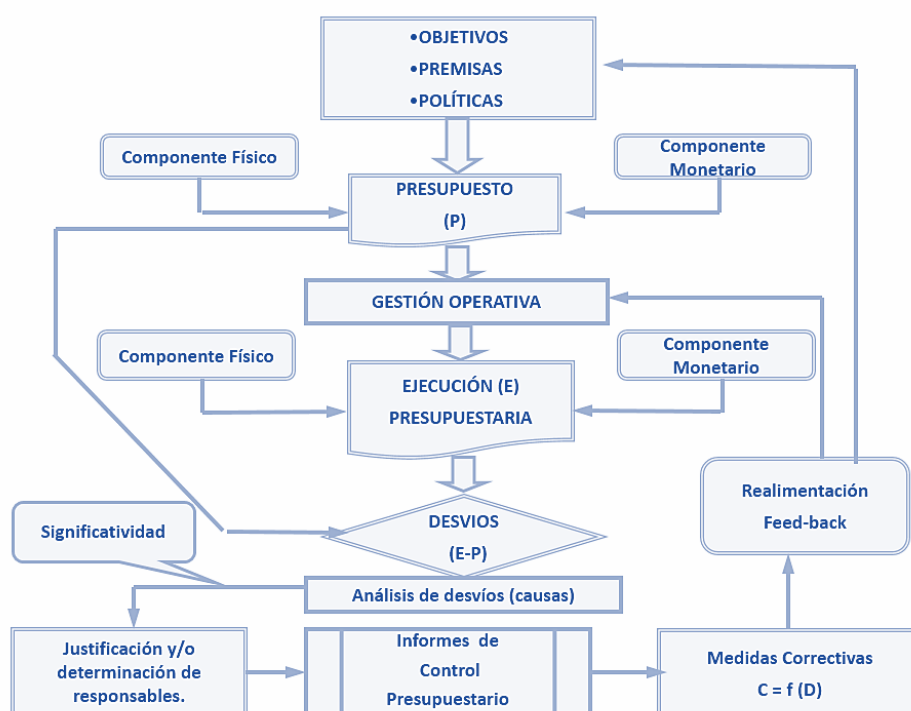
3- Programa de Proyección de resultados



Fuente: U. Mucelli

El conocimiento, comprensión e interpretación de la generación de los resultados de la empresa es central en la elaboración presupuestaria. Las políticas establecidas, su revisión y las nuevas a impulsar requieren un análisis cuidadoso para su contribución al cumplimiento de los objetivos fijados.

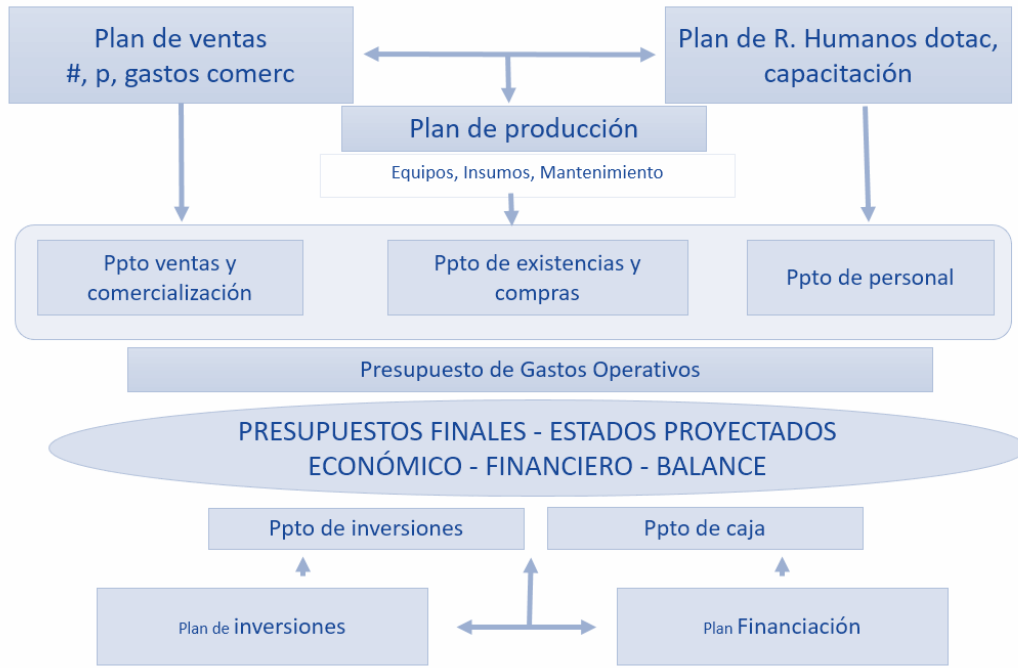
4- Esquema presupuestario



Fuente: elaboración propia.

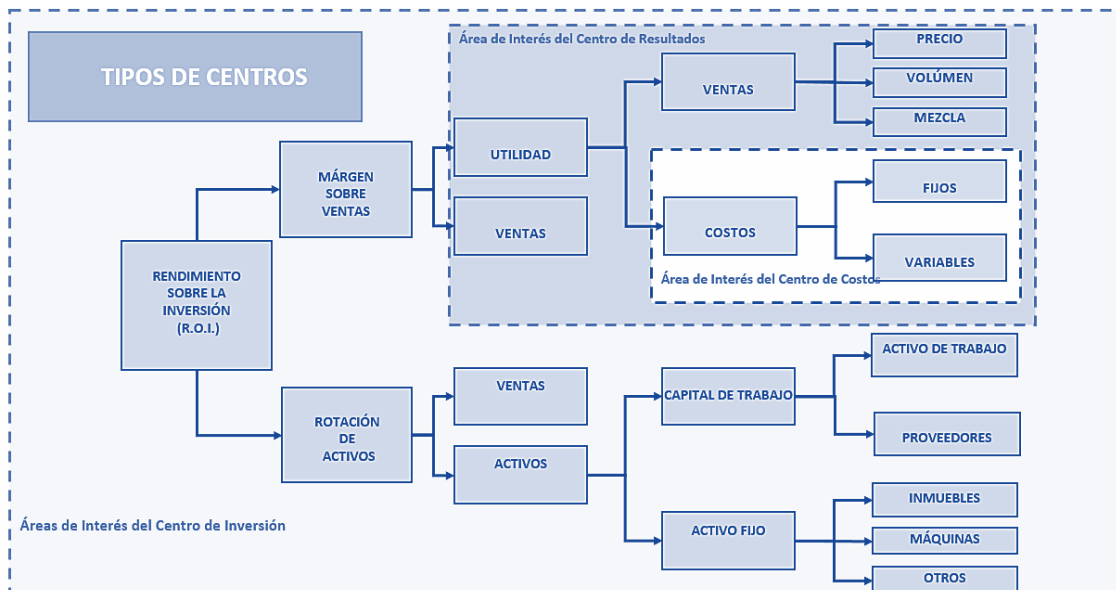
En su definición el Presupuesto se nutre de Políticas y Premisas, componentes físicos y monetarios. El contraste de las partidas presupuestadas en relación a la ejecución real permitirá analizar causas, evaluar desempeños y retroalimentar.

5- Presupuesto integral - Operativo Económico y Financiero



Fuente: elaboración propia.

6- Presupuestos y sistema informativo (centros de responsabilidad)



Fuente: elaboración propia.

La implementación del sistema presupuestario requiere definiciones precisas de la estructura organizativa y las áreas funcionales estableciendo las responsabilidades de los distintos niveles ejecutivos en relación a la gestión de costos, ingresos e inversiones. A su vez se requiere contar con un sistema de costos que detalle sobre el uso de los recursos y las técnicas de asignación adecuadas a las necesidades de la organización.

7- Presupuestos en entidades civiles

Las entidades sin fines de lucro subsisten a partir del aporte de fondos propios de los fundadores, contribuciones de donantes, subsidios estatales y el producido del conjunto de programas y actividades realizadas. La presupuestación debe basarse en la cuantificación de los factores claves que las sustentan, orientados al cumplimiento del objeto social específico que constituye su misión, de modo que permita la medición de la actuación y una adecuada rendición de cuentas de la gestión realizada. Podría esquematizarse de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Billene, R. (2006). Presupuestos y control de gestión para pyme. Un juego de herramientas para empresas informales en entornos económicos inestables. *Errepar*.
- Herrscher, E. G. y colaboradores (2002). Contabilidad y Gestión: un enfoque sistémico de la información para la acción. *Ediciones Macchi*.

- Herrscher, E. (2013). Presupuesto sistémico. Clave para la supervivencia de emprendimientos y Pymes. *Ediciones Granica*.
- Mera, R. A. A. (2009). Normalización del plan anual y control de utilidades para las empresas industriales peruanas. *Quipukamayoc*, 16(31), 9-18.
- Lavolpe, A., Capasso C., Smolje A. (2009). Presupuestos y Gestión. La Ley.
- Matossian, P. (1975) La Gestión Presupuestaria. CIDIE. Ed Nueva Técnica
- Messuti, D. J. (1969) Finanzas de la Empresa. Parte segunda. Presupuestos. Temas de Administración. Ed Macchi
- Podmoguilyn M.G. (2014). El Presupuesto integrado a la estrategia empresarial. La Ley
- Ruiz, J. B., y Gómez, A. O. (1995). *Presupuestos*. MC Graw Hill
- Smolje, A. (2015). Presupuesto integral y beyond budgeting, Una propuesta superadora. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo [UNID] (s.f). Presupuestos. Recuperado de: <https://docplayer.es/84250534-Nombre-el-proceso-de-planeacion-y-control-de-utilidades.html>
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., y Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Pearson educación.

CAPÍTULO 2

Información para el Planeamiento y Control Operativo

Estefanía Solari, Gabriel Bigal y Mariel Gallárreta

Breve resumen del capítulo

En primer término, nos interesa presentar algunas cuestiones específicas vinculadas a cualidades y requerimientos de diseño que deberá cumplir el sistema de información contable para sustentar el proceso presupuestario. A continuación, se presentará la secuencia presupuestaria completa, destacando la contribución de la información –de diversas y variadas fuentes– hacia las proyecciones.

Como aspecto central del capítulo se desarrollarán los distintos presupuestos parciales y sus relaciones, destacando la información de entrada y salida requerida en las diversas cédulas presupuestarias, culminando con la formulación del Presupuesto económico, el Presupuesto financiero y los Estados Proyectados.

Un tema importante que nos interesa puntualizar es la consideración del impacto inflacionario tanto en la elaboración de los diversos presupuestos como sobre las técnicas de control, problemática que será abordada describiendo las cuestiones críticas que se presentan al presupuestar en entornos inflacionarios y los diversos tratamientos a aplicar sobre la información proyectada.

2.1. Adaptación del Sistema de Información a los requerimientos del sistema presupuestario

Los sistemas de información hacen posible la gestión de toda la información disponible, mejorando la ejecución de sus procesos de negocios. Las actividades de los procesos de negocios están soportadas por flujos de información. A su vez, estos procesos de negocios, están compuestos por tareas y actividades conectadas, realizadas por personas y computadoras.

Como fue mencionado antes, el sistema presupuestario es una herramienta de gestión clásica de los sistemas de información, en él se integran de manera orgánica todos los hechos financieros, económicos y patrimoniales de la organización independientemente de su dimensión y formalidad.

Es importante considerar la interacción entre el sistema presupuestario y el sistema de información. Respecto a este último las etapas del ciclo de vida son las siguientes:

1. Investigación (estudio de oportunidad y análisis de factibilidad o viabilidad).
2. Análisis del sistema.
3. Diseño del sistema.

4. Desarrollo (programación y pruebas).
5. Implementación.
6. Operación y mantenimiento.

Existen etapas que son aplicables de manera general a cualquier sistema de información; sin embargo, ciertas fases requieren un enfoque particular para el sistema presupuestario, lo cual constituye el objeto de análisis de la sección 1.4 C.

Comenzando en la etapa 2, Análisis del sistema, se deben determinar los requerimientos del nuevo sistema (o mejora del existente). El usuario clave tendrá una entrevista con el analista a fin de que éste pueda reunir la documentación necesaria, observe al sistema de información contable en acción y pueda producir la siguiente información:

1. Fortalezas y debilidades del sistema actual. Se relevan los procesos internos y circuitos críticos que pongan en riesgo el cumplimiento del presupuesto.

2. Características que debe tener el nuevo sistema para contener las cuestiones principales enunciadas en el Manual de presupuesto.

3. Requerimientos de información del usuario para el nuevo sistema. El analista debe identificar los requerimientos relacionados con cada subsistema del sistema propuesto.

- Requerimientos de entrada/salida. Características de la interfaz del usuario, incluyendo los requisitos de contenidos formato y tiempo para las pantallas de entrada de datos y los informes gerenciales.

- Requerimientos de procesamiento. Los cálculos, las reglas de decisión, capacidad de procesamiento de datos y tiempo de respuesta necesaria.

- Requerimiento de almacenamiento. El contenido de registros y bases de datos, y, en su caso, data warehouses, etc.

En términos de aplicación específica del Sistema de Información (SI) para el Sistema Presupuestario (SP) inicialmente:

- 1) Deberá incluir un apartado en donde se detallarán las metas, objetivos y normas que serán parametrizables y definidas en el manual presupuestario y el presupuesto de acuerdo a las características de cada una. Se deberán definir el nombre, parámetro y unidad de medida de las mismas. En el manual presupuestario se podrá indicar la referencia de cada una en el sistema a fin de que sea actualizable posteriormente.

- 2) La contabilidad patrimonial forma parte importante del sistema de información, la determinación de la contabilidad por áreas de responsabilidad deberá tener un correlato en la contabilidad presupuestaria. La relación podrá estar dada no sólo en términos del área responsable, sino también de la característica a asignar a las partidas y la identificación de los centros de costos o beneficios para la contabilidad presupuestaria.

- 3) El SI presupuestario no requiere inicialmente de la creación de partidas por separado de la contabilidad, sino un adecuado agrupamiento, ya predeterminado, que permita al desarrollador del sistema y al usuario la generación de los datos de entrada y la información de salida para el correcto cumplimiento de los informes presupuestarios.

4) Deberá determinarse el formato de registración de las partidas iniciales para el presupuesto, la forma de imputación en el nuevo sistema y luego la interacción de acuerdo a lo definido en el punto anterior. Esto formará parte de las registraciones de entrada que utiliza el SP (Sistema presupuestario).

5) Respecto de los procesamiento de requerimientos del sistema, deberá tomarse como base el Manual de presupuesto, considerando las premisas presupuestarias ingresadas en el sistema y determinadas en el punto 1 para proceder a reflejar en el sistema los cálculos de desvío, la interacción con las partidas contables, los informes estandarizados que se generarán.

6) El requerimiento de información deberá establecer los criterios de reporte. Respecto de los informes de desempeño, éstos serán analizados más adelante.

Si bien las etapas 3 y 4, el diseño del sistema y desarrollo/programación se enfocan en el sector técnico de sistemas, el rol nuestro como profesionales se puede ampliar a la definición y testeo de la usabilidad del sistema solicitado y a las tareas de testeo como usuario que contempla el conocimiento de los requerimientos solicitados y también aquellos escenarios posibles con el fin de que pueda darse cumplimiento al seguimiento de las tareas.

Al llegar a la etapa de implementación (Etapa 5) se deberán tener en cuenta los tiempos de aprobación de los presupuestos, el área responsable de la carga de los datos aprobados y la periodicidad de los informes. Deberá además capacitarse a las áreas no sólo en cuestiones de información para terceros, sino en las características de la información de gestión. La capacitación tanto para una primera puesta en productivo, como para continuar a la etapa 6 depende de la gestión asignada para el sistema presupuestario.

Cuando los presupuestos finales se encuentren aprobados, deberán indicarse los responsables de la registración del mismo dentro de los circuitos relevados y en el sistema. Deberán incluirse los presupuestos parciales de acuerdo a cada área de responsabilidad.

La etapa de Operación y mantenimiento (Etapa 6), se utilizará para el mantenimiento anual de cada nueva gestión presupuestaria y además para la interacción con sistemas e informes y la retroalimentación por las características incluidas en el sistema presupuestario para el control de gestión.

2.2. Presupuestos parciales: Relaciones, información de entrada y salida

La vinculación en términos de información de los presupuestos parciales. En el punto 1.6 del capítulo anterior se presentaron las relaciones entre los presupuestos parciales, que se retoman en la presente sección.

Al tratarse en el punto anterior del sistema presupuestario se debe destacar la forma de comunicación entre las diferentes áreas responsables de los presupuestos parciales. Las cédulas presupuestarias¹⁷ cumplirán ese rol, las mismas se diseñan con la finalidad que pueda comunicarse a cada área o centro responsable la información requerida de acuerdo a la secuencia presupuestaria establecida. En el manual presupuestario se deberá incluir la información relativa al diseño del contenido

¹⁷ o también denominados módulos presupuestarios o de información presupuestaria o financiera.

y la estructura de las cédulas. La circulación de las mismas entre áreas estará determinada por el grado de sistematización de la organización, pueden ser remitidas por medios formales electrónicos, físicos o diseñar en el sistema un formato de carga de datos y remisión en cuanto se encuentre finalizado el presupuesto parcial. La mencionada característica deberá ser incluida en el tratamiento del sistema de información que comentamos en el punto anterior.

De esta manera, se establece un circuito con las definiciones de entrada de información que se debe determinar para cada presupuesto particular. Es genérico (es decir, uniforme para todos) que las instrucciones de la administración para la planificación (premisas o lineamientos) se consideren información de entrada. Las imputaciones en la contabilidad presupuestaria se tratan también en este caso como genéricas. Las implicancias serán tratadas en puntos sucesivos.

La salida de cada área estará conformada por el presupuesto parcial como cédula principal hacia el sector responsable del Presupuesto y por las cédulas parciales que conforman la información a remitir a cada área de acuerdo a la secuencia indicada en el cronograma y en el manual presupuestario.

Esquema 1. Detalle de entradas y salidas de presupuestos parciales

	Entrada	Salida
Presupuesto Ventas	- Pronóstico Ventas - Insumo de Decisión Precio Unitario de Venta Planificado	- Presupuesto de Ventas Económico en Unidades, Pesos. - Cantidades Unitarias por producto a vender Planificadas - Comisiones de vendedores planificadas según volumen de ventas
Presupuesto Cuentas a Cobrar	- Presupuesto Ventas en Pesos - Insumo de decisión. Política de Cobranzas. Plazo medio de cobranzas	- Presupuesto de Cuentas a Cobrar.
Presupuesto de Producción	- Insumo de decisión. Política de Inventarios Producto terminado, Materias Primas y productos en proceso - Insumo de decisión. Capacidad Instalada - Cantidad de unidades de producto terminado a producir	- Presupuesto de producción en unidades - Consumo Materia Primas - Consumo Mano de Obra Directa e Indirecta
Presupuesto de Compras	- Consumo de Materias Primas - Política de Inventarios de Almacenamiento de Materia Prima. - Cantidad de unidades de materia prima a comprar y almacenar. - Precios Unitario de Compra por materia prima planificado	- Presupuesto de compras en Unidades y pesos. - Detalle precio Unitario por Materia Prima planificada
Presupuesto de Cuentas a Pagar	- Presupuesto de Compras en pesos - Insumo de decisión Política de pagos. Plazo medio de pagos - Comisiones de Vendedores según volumen de ventas. Plazo de pago.	- Presupuesto de cuentas a pagar operativas.
Presupuesto Mano de Obra Directa	- En presupuesto de producción deberá suministrar datos básicos para planificación de Mano Obra Directa. - Insumo de decisión. Hs Standard de Mano de Obra Directa - Insumo de decisión. Cuota promedio de Salario planificado de MOD	- Presupuesto de MOD en Pesos - CCT, forma de pago de salarios, a fin de remitir Cédula a Presupuesto de Caja,

Fuente: elaboración propia.

2.3. El Presupuesto de Ventas y de Servicios

La planificación de ventas es esencial en el proceso de planificación y control de utilidades (PCU) por dos razones fundamentales. En primer lugar, considera las decisiones clave de la administración en cuanto a la comercialización, las cuales denominaremos para sintetizar el concepto como “Políticas comerciales”. En segundo lugar, se convierte en un método organizado para la creación de un plan integral de ventas, basándose en esas decisiones.

La realista elaboración del plan de ventas es crucial, ya que su falta de viabilidad puede afectar negativamente a la totalidad o a la mayoría de las demás secciones del plan general de utilidades. Aunque evaluar el potencial futuro de los ingresos empresariales puede ser desafiante, la incapacidad para hacerlo podría desincentivar las inversiones en el negocio, a menos que se trate de empresas especulativas, las cuales la mayoría de los administradores e inversionistas prefieren evitar.

Un plan integral de ventas engloba dos planes interrelacionados pero distintos: el plan Estratégico de Ventas (PEV) y el Plan Táctico de Ventas (PTV).¹⁸ El PEV cubre un horizonte de largo plazo (en general 5 años), proyecta cifras anuales, contempla potenciales de mercado (población, economía, industria, objetivos), por lo tanto, considera políticas de precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos, innovaciones, esfuerzos de comercialización, cambios en los canales de distribución, costos, entre otros aspectos. Los planes de ventas a largo plazo suelen requerir un examen exhaustivo de las perspectivas futuras del mercado, que pueden construirse sobre una base fundamental que incluye la evolución demográfica, el estado macroeconómico, las tendencias de la industria y, en última instancia, los objetivos de la empresa.

Por otra parte, el PTV cubre un período anual (con apertura mensual y revisión trimestral), este se realiza en forma detallada, por Unidad Estratégica de Negocio (UEN), el grado de detalle dependerá de las características de la empresa, pudiendo desagregar también según: venta normal, productos nuevos, productos a lanzar y negocios especiales, entre otros. Como se mencionó un enfoque común para periodos cortos que se emplea en una compañía es planificar las ventas para los próximos doce meses, ya sea detallando inicialmente el plan por trimestres y luego especificando cada mes o de acuerdo a la especificidad de las actividades detallando por mes y agrupando luego en trimestres. Dada la dinámica que caracteriza al mercado –en particular para el caso argentino–, es habitual que al final de cada mes o trimestre del año que se cubre se vuelva a examinar el plan de ventas, revisando y añadiendo un periodo futuro, a la vez que se quita el periodo que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas generalmente están sujetos a un análisis continuo y modificación sobre una base trimestral (se deberá tener presente que la apertura e instancia de control dependerá también del tipo de sector de actividad, producto, etc.)

Los objetivos principales de un plan integral de ventas, tanto como para el PEV como para el PTV, son: a) disminuir la incertidumbre sobre los ingresos futuros, b) integrar los juicios y deci-

¹⁸ Siguiendo los conceptos de Welsch (2005).

siones de la administración en el proceso de planificación, c) proporcionar la información necesaria para desarrollar otros componentes de un plan de control integral de utilidades y d) facilitar el control administrativo de las actividades de ventas (Welsch, 2005).

Como puede observarse, la planificación de ventas no es el resultado de un trabajo individual, sino que requiere una tarea conjunta de los distintos sectores del área comercial que asumen la responsabilidad por las estimaciones de las ventas proyectadas en el horizonte presupuestario establecido.

El presupuesto de ventas... “debe ser el resultado de una tarea conjunta realizada por los distintos sectores del área comercial de la empresa que asumen la responsabilidad total por las estimaciones de ventas que efectúen. A partir de esta afirmación, es posible definir un esquema básico de responsabilidades, sobre el supuesto de una estructura comercial compuesta por la gerencia de marketing, con jefes de producto a cargo, y una gerencia de ventas que posee la responsabilidad sobre sus vendedores, todo sobre la máxima autoridad, definida en este caso sobre la figura del de un Directorio” (Lavolpe, 2009).

Por último, y no menos importante, cabe destacar la relevancia de determinar con la mayor precisión posible los dos componentes fundamentales de la presupuestación de las ventas, esto es las cantidades a vender y su valorización correspondiente, esencial por varias razones:

- Establecer precios adecuados es crucial para asegurar que los ingresos cubran los costos y generen ganancias (influyen en la determinación del precio, a modo de ejemplo, variables como la inflación, la elasticidad precio de la demanda del producto que se comercializa y los precios de los competidores)

Para fijar los precios de los bienes y/o servicios a vender hay que tener como base de determinación estos dos elementos fundamentales:

- La evolución del índice de precios específicos de nuestro bien y/o servicio a lo largo de los diferentes períodos a presupuestar y
- La evolución de la política de precios establecida por la dirección superior en sus propuestas presupuestarias.

- Para la determinación de las cantidades a presupuestar será clave la elaboración de pronósticos de ventas (en contextos de alta incertidumbre contemplar métodos cuantitativos y cualitativos).¹⁹ En este sentido, es importante destacar que el presupuesto de ventas debe ser elaborado con criterio profesional y representar fielmente lo que se espera vender, sin sobre o subestimaciones.

- El presupuesto de ventas es una parte integral de la planificación de una empresa, al determinar los precios y las cantidades vendidas permite proyectar las ventas futuras.

- Al establecer las ventas basadas en precios y cantidades, ayuda a la empresa a tener un objetivo claro y alcanzable. Esto proporciona un marco para medir el desempeño y tomar decisiones estratégicas.

¹⁹ Esto será desarrollado en el capítulo 3, en el punto “3.1. Técnicas de pronóstico”.

- Este presupuesto va a tener diferentes y variados destinatarios según su utilización, como ser: al Directorio para su control, al área de Ventas, al área de Marketing, al área de Planeamiento y control y al área de Producción. Los datos y formatos de presentación realizados a cada una de estas áreas no serán iguales, ya que su utilización es distinta en cada caso, pero es necesario que la información de base sea homogénea y la misma para cada una de ellas.

En resumen, determinar el precio y las cantidades para la elaboración del presupuesto de ventas resulta esencial para la planificación económica y financiera, el establecimiento de objetivos, el control de costos, la toma de decisiones estratégicas y la evaluación del rendimiento de los planes de una empresa.²⁰

Asimismo, cabe destacar que en algunas actividades no se podrán discriminar las unidades físicas y corresponderá presupuestar las operaciones proyectadas directamente en valores monetarios, por ejemplo, en el caso de contratos de servicios o de obras, donde la fijación de precios y su proyección definirán la valorización de las ventas o prestación de servicios.

En coherencia con ello, el área comercial debe fijar el Presupuesto de Productos Terminados antes de avanzar hacia el presupuesto de producción, ya que es su responsabilidad garantizar que la existencia de productos terminados cumpla la función de respaldar las ventas previstas y asegurar la continuidad de las operaciones.

2.4. El Presupuesto de Producción

Una vez que se elaboró el presupuesto de ventas y contamos con las cantidades presupuestadas, el siguiente paso es la elaboración del presupuesto de producción: el presupuesto de producción es el documento por el cual se prevé el nivel de fabricación de existencias o de realización de servicios; por lo tanto, el presupuesto de producción detalla la cantidad prevista de productos a fabricar durante un periodo determinado.²¹

Cabe destacar que el presupuesto de producción se desarrolla en términos de cantidades de unidades físicas de productos terminados. De ahí la relevancia de planificar el volumen de ventas en unidades físicas con el fin de determinar las unidades de producción.

Por lo tanto, este presupuesto no es más que la previsión de los niveles de fabricación de existencias o realización de los servicios para poder cumplir con el nivel de ventas. En este sentido se va a confeccionar sobre la base de la siguiente información: las unidades de ventas presupuestadas, la política de inventarios definida y los saldos iniciales/finales existentes.

En la práctica se usa la siguiente fórmula:

Unidades a producir: Ventas + Stock final – saldo inicial

²⁰ Para profundizar sobre el plan de ventas se recomienda la lectura del Capítulo 5 de Welsch (2005) y Capítulo 3 de Lavolpe (2009).

²¹ El presupuesto de Producción se deriva -en empresas industriales- del Plan de Producción desarrollado, de mayor alcance temporal, en el cual se establecen políticas sobre niveles eficientes de producción, uso de instalaciones y niveles de inventarios. Para profundizar sobre el tema se invita a la lectura del cap. 6 de Welsch (2005) Planificación y control de la producción.

Según Lavolpe (2009), el presupuesto de producción varía según los rubros que adopte la organización. La combinación de estas cuatro alternativas determina el modelo de planeamiento, que puede presentar algunas variantes:

1. Metodología de procesamiento de datos: se privilegia el uso de software específico para el procesamiento de información.
2. Modalidad operativa comercial: la empresa puede operar con stock o producir directamente bajo pedido.
3. Enfoque de producción: puede ser push (la producción se inicia en función de las cantidades previstas para la venta) o pull (se producen únicamente las cantidades que se van a comercializar).
4. Parámetros guía: se establecen pautas de producción, por ejemplo, en empresas que elaboran productos según pedidos especiales.

Para elaborar este presupuesto se requiere como primer paso establecer políticas para los niveles de inventario. Luego, se planifica la cantidad total de cada producto a fabricar durante el periodo presupuestario. El tercer paso implica programar esta producción en subperiodos. Un plan completo de producción debe presentar los datos presupuestarios organizados según: a) productos a fabricar, b) subperiodos (o periodos secundarios), y c) actividades de cada área o centro de responsabilidad dentro del proceso de fabricación (Welsch, 2005).

Según enumera Welsch (2005), entre las decisiones requeridas para desarrollar el plan de producción, están las siguientes:

- Necesidades totales de la producción (por producto) para el periodo presupuestal.
- Políticas de inventarios acerca de los niveles de artículos terminados, producción en proceso y el costo de mantener el inventario.
- Políticas de capacidad de la planta, como los límites de las desviaciones permisibles con respecto a un nivel estable de producción durante el año.
- Suficiencia de las instalaciones de la fábrica (expansión o contracción de la capacidad de la planta).
- Disponibilidad de materiales directos, componentes comprados y mano de obra.
- Duración del tiempo de procesamiento.
- Lotes o corridas económicas.
- Programación de la producción para todo el periodo presupuestal, por producto y por área o centro de responsabilidad.

Al momento de desarrollar el presupuesto de producción como se anticipó en el punto anterior, cabe mencionar que las políticas de stock de producción son conjuntos de directrices y procedimientos establecidos por una empresa para gestionar eficazmente los niveles de inventario de los productos en proceso o terminados en el área de producción, estas políticas están diseñadas para optimizar el flujo de producción, minimizar los costos de almacenamiento y maximizar la eficiencia operativa. Algunas de las políticas comunes de stock de producción incluyen: niveles

de stock mínimo y máximo, sistema de reabastecimiento, programación de producción, rotación de inventario, gestión de la cadena de suministro, así como el control de calidad.

El presupuesto de producción marca el primer paso en la planificación de las operaciones de fabricación, dado que una vez determinado qué se venderá y, por lo tanto, qué será necesario producir, puede realizarse la proyección de los costos de fabricación del período presupuestario.

A tal fin, el Presupuesto de Producción se combina con los siguientes tres presupuestos que son relevantes para la manufactura: 1) el presupuesto de materiales directos y componentes comprados, que detalla las necesidades planificadas de estos materiales y componentes que se utilizarán en la producción; 2) el presupuesto de mano de obra, que indica la cantidad y el costo planificados de la mano de obra directa; y 3) el presupuesto de gastos indirectos de fabricación o gastos generales de la fábrica, que incluye los planes para todos los gastos de la fábrica, excepto el material y la mano de obra directos.

Por tal motivo, a continuación, se desarrollarán el presupuesto de materiales directos (punto 2.5) y presupuesto de mano de obra y gastos indirectos de fabricación (punto 2.6).

2.5. El Presupuesto de Materias primas y Compras

Cuando se especifican en el plan de producción las cantidades requeridas de cada producto que habrá de fabricarse, el siguiente paso en la planificación del programa de manufactura implica la consideración de las distintas necesidades y costos de la producción (materiales directos y partes componentes, mano de obra directa y cargos indirectos de fabricación) (Welsch, 2005).

Como menciona Welsch (2005), tradicionalmente se ha dividido a los materiales utilizados en la fábrica en dos categorías: materiales directos e indirectos. Por lo general, las partes se consideran como material directo, que se define como aquellos materiales y partes que forman parte del producto final y que pueden ser directamente atribuidos al costo unitario de los artículos terminados. El costo de los materiales directos suele ser un costo variable, es decir, un costo que varía en relación con los cambios en el volumen de producción. Por otro lado, el material indirecto se refiere a aquel que se utiliza en el proceso de fabricación, pero cuyos costos no pueden ser rastreados directamente hasta cada producto. Un ejemplo de costo indirecto relacionado, a menudo conocido como suministros de fábrica, son los materiales que se utilizan comúnmente, como grasas, aceites lubricantes y otros suministros para el mantenimiento de máquinas y equipos (estos últimos están contemplados en los gastos indirectos de fabricación).

Una vez determinado el nivel de producción de unidades físicas por producto: el presupuesto de materias primas y compras permite a las empresas planificar y gestionar de manera efectiva los costos asociados con la adquisición de materias primas y componentes, asegurando así un suministro adecuado y oportuno para el proceso de producción.

Por lo tanto, de acuerdo con el plan de producción que defina el área correspondiente, el sector de compras debe confeccionar el presupuesto de compras con la misma lógica que se prepara el presupuesto de producción, es decir, teniendo en cuenta la existencia inicial, el stock de seguridad final que se quiera mantener y las unidades que se tengan que producir.

Respecto a esta última se tendrá en cuenta la relación unidades a producir-insumos de compras, y las características particulares del producto/servicio.

Se vuelve a resaltar que tanto el presupuesto de producción como el de compras de los insumos requeridos quedan definidos en unidades físicas, que luego serán valorizados en moneda en los presupuestos de costos y gastos derivados de los mismos.

A su vez, se puede mencionar que el presupuesto de materias primas y compras generalmente incluye los siguientes elementos:

- 1- Estimación de las necesidades de materias primas: Se calcula la cantidad de materias primas y componentes requeridos para la producción planificada durante un período específico, generalmente un año o un trimestre. Para esta etapa, resulta indispensable determinar los coeficientes estándar de uso, tanto por tipo de materia prima como por cada parte que integra los artículos terminados. Posteriormente, dichos coeficientes se utilizan junto con los datos del plan de producción para la elaboración del presupuesto de materias primas.
- 2- Determinación de los precios de las materias primas: Se investigan y se establecen los precios de las materias primas y componentes necesarios para calcular los costos de adquisición. Los precios proyectados van a depender de la evolución de los precios específicos desplegados por la dirección cuando trabajó con las premisas presupuestarias.
- 3- Cálculo de los costos de adquisición: Se multiplican las cantidades estimadas de materias primas por los precios unitarios para determinar los costos totales de adquisición. Idem anterior.
- 4- Consideración de los niveles de inventario: se tienen en cuenta los niveles de inventario inicial y final deseado de materias primas, a fin de determinar la cantidad exacta que debe comprarse. Es importante especificar que en este punto se hace referencia a inventarios de materias primas, para no confundirlos con inventarios de productos en proceso o de productos terminados.
- 5- Evaluación de políticas de inventario: Se establecen políticas sobre los niveles de inventario mínimo y máximo para garantizar un flujo de producción constante sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento.
- 6- Análisis de proveedores: Se evalúan y seleccionan los proveedores que ofrecen las mejores condiciones de precio, calidad y entrega para las materias primas necesarias.²²

Los presupuestos de materias primas y de compras son herramientas distintas dentro del sistema presupuestario. El primero es elaborado por el área de producción, ya que refleja las necesidades técnicas de insumos para cumplir con el plan de fabricación. El segundo corresponde al área de compras, encargada de concretar las adquisiciones según los requerimientos definidos. En el caso de las pymes, resulta fundamental mantener ambos presupuestos diferenciados, ya que su integración o confusión puede afectar la precisión del control de costos y la eficiencia en la gestión operativa.

²² Para profundizar sobre El Presupuesto de Materias primas y Compras se recomienda la lectura del Capítulo 7 de Welsch (2005) y Capítulo 4 de Lavolpe (2009).

2.6. El Presupuesto de Mano de Obra, Gastos de Fabricación y Gastos de Operación

Presupuesto de Mano de Obra

Los gastos asociados a la mano de obra directa engloban los salarios destinados a los empleados directamente involucrados en una producción específica. Al igual que los costos de los materiales directos, estos gastos se consideran como costos directos cuando pueden ser claramente atribuidos a una producción específica. Por otro lado, los costos de la mano de obra indirecta abarcan otros gastos relacionados con el trabajo, como los sueldos de supervisión, salarios de personal encargado de herramientas, reparaciones, almacenistas y vigilantes. En términos generales, los costos combinados de materiales y mano de obra directos se conocen como costos primos del producto. El presupuesto destinado a la mano de obra directa contempla las necesidades de empleo directo para producir los tipos y cantidades planeadas en el presupuesto de producción. Aunque algunas empresas elaboran un presupuesto que engloba tanto la mano de obra directa como la indirecta, generalmente se prefiere un presupuesto separado para la mano de obra directa, integrando la mano de obra indirecta en los presupuestos de gastos (Welsch, 2005).

El enfoque utilizado para crear el presupuesto de mano de obra directa se determina principalmente por cuatro factores: el método de pago de salarios, el tipo de proceso de producción, la disponibilidad de tiempos estándar de mano de obra y la adecuación de los registros contables de costos. En esencia, según Welsch (2005) hay tres métodos empleados para este propósito:

- 1- Estimar las horas estándar de mano de obra directa necesarias para cada unidad de producto, seguido por la estimación de las tarifas promedio de salario por departamento o centro de costos. Luego, se multiplica el tiempo estándar por unidad de producto por la tarifa promedio del salario por hora para obtener el costo de mano de obra directa por unidad de producción. Finalmente, se multiplica la cantidad planificada de producción por la tarifa unitaria de mano de obra directa para obtener el costo total de mano de obra directa por producto.
- 2- Estimar las relaciones de mano de obra directa en relación con alguna medida de producción que pueda ser planificada de manera realista.
- 3- Desarrollar tablas de personal que indiquen las necesidades de personal (incluyendo costos) para la mano de obra directa en cada centro de responsabilidad.

En cuanto a las empresas de servicios, las mismas pueden elaborar presupuestos de mano de obra, especialmente si la mano de obra es un componente importante de sus costos operativos. Aunque las empresas de servicios no producen bienes tangibles, aún requieren personal para brindar servicios a sus clientes, y estos costos laborales pueden ser significativos.

El presupuesto de mano de obra directa en una empresa de servicios implicaría estimar la cantidad de horas de trabajo necesarias para cumplir con la demanda de servicios planificada. Esto podría incluir estimaciones de la cantidad de personal requerido, las horas laborales estimadas por empleado y los costos asociados, como salarios, beneficios y otros gastos relacionados con la mano de obra.

En resumen, si la mano de obra es un componente importante de los costos operativos de una empresa de servicios, es probable que elaboren un presupuesto de mano de obra directa para planificar y controlar eficazmente sus recursos humanos y costos laborales²³.

Es importante destacar aquí que el Presupuesto de Mano de Obra de los procesos productivos es elaborado en horas de cada especialidad o calidad de mano de obra por el sector de Producción: mientras que el presupuesto de costo de mano de obra que incluye la proyección de salarios es elaborado esencialmente por Recursos humanos quien debe tener en cuenta la evolución de los precios específicos de tales salarios por los diferentes meses presupuestarios a partir de las premisas de la dirección superior sobre estimación de acuerdos en convenciones colectivas u otros acuerdos entre sindicatos y empresarios del sector.

Presupuesto de gastos de Fabricación y Gastos de Operación

Por otra parte, el presupuesto de gastos indirectos de fabricación se desarrolla inmediatamente después de que el presupuesto de producción, según ha sido aprobado tentativamente, se ha convertido a las producciones esperadas (sin importar cómo se midan) para los distintos departamentos productivos y de servicios en la fábrica (Welsch, 2005)

Los gastos indirectos de fabricación constituyen una parte del costo total de producción que no se puede atribuir directamente a productos o trabajos específicos. Estos gastos incluyen elementos como el material indirecto, la mano de obra indirecta (que abarca salarios), así como otros gastos diversos de la fábrica, como impuestos, seguros, depreciación, suministros generales, servicios públicos (como energía, gas, agua, teléfono) y gastos de reparación.

La diversidad y amplitud de estos gastos indirectos de fabricación plantean desafíos en su asignación o distribución entre los productos. Dado que hay una amplia variedad de tipos de gastos, su control por áreas o centros de responsabilidad puede resultar complicado. Por ejemplo, conceptos como depreciación, impuestos y seguros generalmente no están sujetos a un control directo por parte de los gerentes de la fábrica, sino que son manejados por niveles superiores de la administración.

Los gastos indirectos de fabricación se distribuyen entre los productos mediante diferentes métodos de asignación. Algunos de los métodos más comunes incluyen:

- 1- Prorratio: Los gastos indirectos se distribuyen entre los productos en función de un factor común, como horas de trabajo, horas máquina, o costos de materiales directos.
- 2- Costeo basado en actividades (ABC): Este método asigna los gastos indirectos de fabricación en función de las actividades que realmente generan esos costos. Se identifican las actividades y se asignan los costos en función de la cantidad de actividad que cada producto requiere.
- 3- Costeo estándar: Los gastos indirectos de fabricación se asignan utilizando tasas pre-determinadas para los costos indirectos, basadas en factores como la capacidad de producción o el tiempo estimado de uso de los recursos.

²³ Para profundizar sobre Planificación y control de la mano de obra directa se recomienda la lectura del Capítulo 8 de Welsch (2005) y Capítulo 5 de Lavolpe (2009).

- 4- Costeo por órdenes específicas: Los gastos indirectos se asignan directamente a las órdenes de producción individuales en función de los costos reales incurridos en la producción de cada orden.

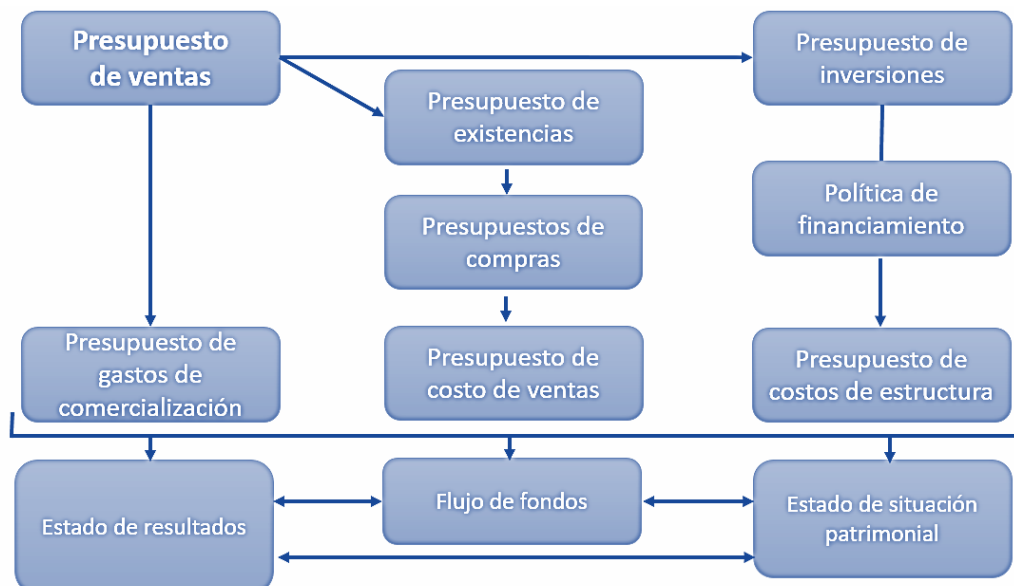
Cada método tiene sus propias ventajas y desventajas, y la elección del método depende del tipo de industria, la complejidad de la producción y las preferencias de la empresa.

2.7. El Proceso presupuestario en distintos tipos de Empresas

Tal como fue mencionado el proceso de presupuestación se inicia con los presupuestos operativos o económicos, y en un sentido de planificación interactiva –partiendo de las ventas e ingresos compatibles con la capacidad de producción o actividad económica, comercial o de servicios disponibles– completa una secuencia con requerimientos informativos sustentada por las diversas áreas funcionales para su integralidad. En los esquemas siguientes se presentan los componentes o módulos a desarrollar para la implementación de un sistema presupuestario en la empresa comercial, industrial o de servicios.

Presupuesto de una empresa comercial

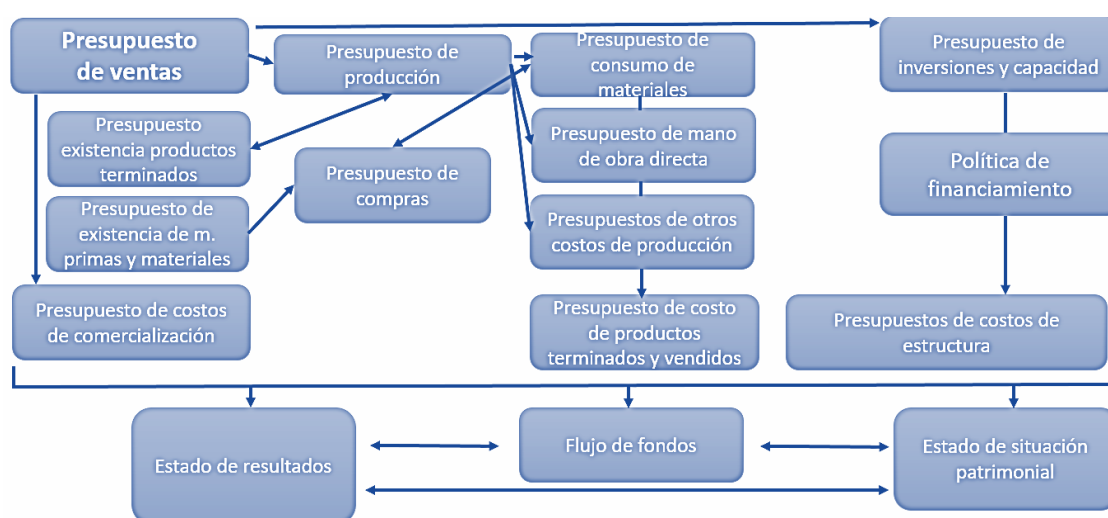
El Presupuesto de ventas inicia la secuencia y adquieren relevancia las inversiones a realizar para sustentar el Plan comercial a través de las actividades planificadas de promoción y publicidad, y las modalidades de comercialización y distribución previstas. Se resalta la importancia de delinear y definir las políticas relativas a la gestión del inventario de las mercaderías, información clave que permitirá cuantificar la presupuestación de las compras y avanzar en la secuencia presupuestaria propia de la empresa comercial.



Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de una empresa industrial

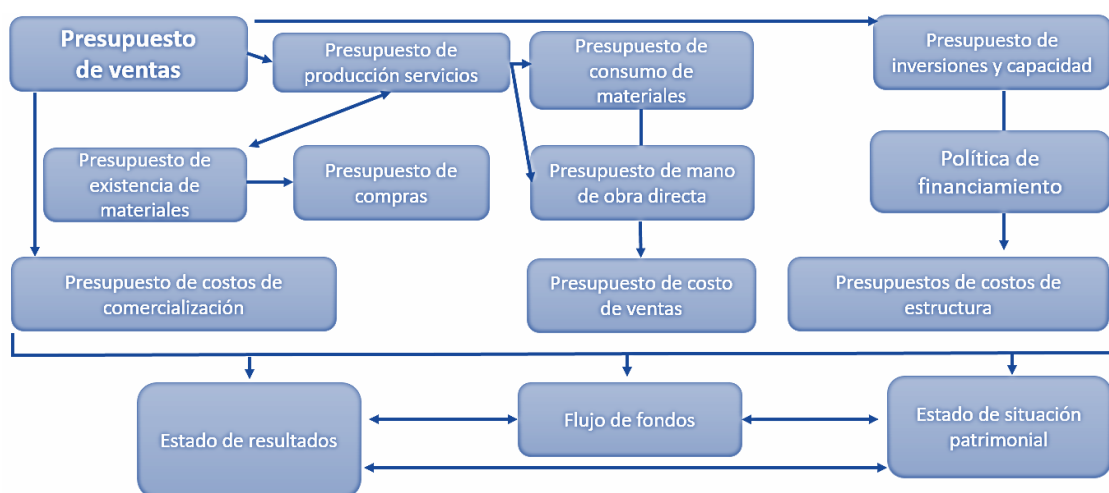
Como fue mencionado al describir la secuencia presupuestaria, la empresa manufacturera o industrial prevé un entramado de presupuestos parciales de mayor complejidad en virtud de las múltiples decisiones y variables a considerar relativas al Plan de producción y su programación dentro del período: la definición de las capacidades, el análisis de las restricciones productivas y del uso de la planta, los requerimientos de los diversos factores implicados en el proceso de fabricación, las políticas de stocks de materiales e insumos y las características particulares de los procesos productivos a considerar para la conformación de los costos, forman parte de los principales aspectos a contemplar en el proceso de elaboración presupuestaria de la empresa industrial.



Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de una empresa de servicios

En la empresa de servicios normalmente los materiales o materia prima empleados no representan un porcentaje significativo del costo como en los casos de las empresas productivas o comerciales. El producto ofrecido por las empresas de servicios no es tangible y se relaciona con la provisión de información y conocimiento especializado, la realización de alguna actividad física, administrativa o profesional a favor del cliente, en muchos casos el producto final se resume en un reporte. En concordancia, además del presupuesto de inversiones en infraestructura y capacidad y el de materiales empleados en el servicio y sus derivados, cobra relevancia la cuantificación presupuestaria del recurso humano, la asignación de personal y de mano de obra directa requerida a las distintas funciones, salarios y conceptos remunerativos previstos, junto a los costos indirectos vinculados a la prestación del servicio.



Fuente: elaboración propia.

2.8. El Presupuesto en contextos inflacionarios

La presencia de ambientes inestables como los que caracterizan a nuestra economía, puede sugerir que las actividades relativas a la planificación de objetivos y la elaboración de presupuestos resulten tareas sin sentido o de escasa utilidad, sin embargo, es en los escenarios de incertidumbre donde cobra más importancia y se torna más necesario el pensamiento estratégico a fin de “adelantarse a lo que va a suceder”.

Como vimos, el planeamiento como proceso formalizado y sistemático consiste en un conjunto de etapas de análisis y diagnóstico, y de definiciones estratégicas para establecer objetivos, políticas y acciones para lograrlas. Sin embargo, en contextos inestables el planeamiento se caracterizará por tornarse una función emergente y contingente, que va a requerir un continuo análisis y evaluación sobre la situación actual y proyectada, identificando las capacidades centrales y aptitudes para aprovechar oportunidades y estar atento a los puntos débiles para resguardarse.

En este sentido podemos afirmar que en los entornos de mayor incertidumbre el presupuesto se traduce en una “herramienta estratégica para la gestión” que aspira a integrar todos los procesos de negocio y le dará a la empresa un mayor conocimiento para interpretar su cadena de valor y la capacidad para coordinar las funciones esenciales.

Resumiendo, si bien el presupuesto cobra mayor valor en entornos inciertos e inflacionarios su elaboración se tornará mucho más compleja y conllevará ciertos riesgos.

Un aspecto previo y fundamental a destacar está referido a la necesidad de que el sistema de información contable pueda reflejar y desagregar el impacto inflacionario en el resultado de sus operaciones, lo que requiere tomar en consideración el concepto y uso de moneda homogénea en la medición.²⁴

²⁴ La medición en moneda homogénea representa un gran desafío para la práctica contable y los sistemas de información, dados los diferentes momentos involucrados para expresar costos e ingresos. En relación a los factores involucrados en el proceso productivo, se distinguen los momentos de compra, uso o empleo y pago; en relación a los productos: los momentos de venta, entrega, cobro, requiriendo en toda la operatoria la expresión contable en moneda de un único momento.

En cuanto a la elaboración de Presupuestos aparecen dos grandes problemas:

1. Cómo presupuestar un futuro donde no se conoce en cuánto va a variar la moneda.
2. Cómo realizar un control presupuestario que permita medir y diferenciar los efectos o impactos derivados de la moneda de los relativos a la eficiencia en la gestión.

En relación al primer tema, ya por naturaleza sabemos que cualquier proceso predictivo incluye la posibilidad de errores y lo cierto es que, al movernos en un entorno de alta incertidumbre, mayores serán las distorsiones, errores o diferencias en la información proyectada tanto en las variables externas como en las internas.

La inflación suma así al presupuesto un componente adicional de riesgo dada la posibilidad de altas distorsiones en los supuestos asumidos. A su vez, en relación a las premisas internas, sabemos lo difuso que resulta proyectar en un ambiente inflacionario, resultando compleja la fijación de precios, las condiciones de venta, estimar los niveles de actividad, las pautas salariales y los diversos componentes de costos y gastos, entre otros factores.

Si bien en cualquier pronóstico está presente una dosis de riesgo que hace que los valores previstos no logren ser totalmente confiables, es interesante distinguir en tales entornos de inestabilidad e inflación dos aspectos que afectarán la presupuestación: el riesgo predictivo por un lado y la sensibilidad o riesgo empresario por el otro.

Una proyección tiene riesgo predictivo cuando la probabilidad de ocurrencia de los supuestos o premisas básicas es baja, es decir cuando es muy posible que las asunciones adoptadas no sean las correctas (Matossian, p. 31). En forma paralela, una proyección puede tener alta sensibilidad cuando la no ocurrencia de los supuestos o pequeños desvíos en las premisas provocan un gran impacto en los valores proyectados.

Como cita el autor, puede suceder entonces que un presupuesto pueda tener alto riesgo y baja sensibilidad, bajo riesgo y baja sensibilidad o cualquiera de sus combinaciones.²⁵

El análisis de sensibilidad presupuestaria en relación a distintos supuestos o premisas resulta muy interesante para analizar problemas concretos vinculados al riesgo empresario.

Para ejemplificar se cita un caso presentado en el capítulo 4 (La Zaranda), en el cual se muestra un ejemplo de sensibilidad presupuestaria realizado ante un potencial escenario de hiperinflación. Asimismo, en otro caso presentado en el capítulo 5 (Empresa constructora) se hace mención a la dificultad de contemplar en la presupuestación de medio plazo la previsión de algunos componentes y variables clave del negocio (asumiendo riesgo predictivo y riesgo empresario).

En relación a los distintos modos de presupuestar con inflación, el concepto de “moneda a adoptar” es relevante para expresar y medir las operaciones y cuantificar los efectos económicos y financieros de las operaciones futuras. En el siguiente punto se detallarán y describirán los diversos criterios que pueden aplicarse para elaborar el presupuesto (moneda base, valores corrientes, moneda extranjera, entre otros).

²⁵ el autor pone el ejemplo de riesgo predictivo bajo en un presupuesto de materias primas al verificarse una estimación correcta en los niveles del factor a utilizar, con precios establecidos y acordados con proveedores. Sin embargo, si dicho componente concentra el grueso del costo productivo, el presupuesto de costos será muy sensible a la estimación de las materias primas.

En cuanto a la determinación de los ingresos y costos presupuestados, será prioritaria la desagregación de los componentes físicos involucrados en cada ítem para realizar la valoración de cada línea de acuerdo a la evolución proyectada de sus precios específicos (en el presupuesto de costos y gastos, por ejemplo, proyectar volúmenes de consumo en metros cúbicos de gas, kilovatios de fuerza motriz, litros de combustible o kilómetros de servicios de transporte, entre otros).

Se enfatiza la necesidad de emplear índices específicos proyectados para los distintos rubros y componentes a presupuestar, mediante la aplicación de técnicas que posibiliten la valoración anticipada de las diversas estructuras de precios relativos. En relación a este punto y disponiendo de información proyectada en relación a la evolución de variables macroeconómicas (escenarios), los precios específicos podrán ser estimados a partir de determinadas variables base (por ejemplo en relación a la evolución proyectada para el IPC o el IPM), por aplicación de diferenciales o de múltiplos supuestos en relación a comportamientos previstos o aproximaciones según desempeños históricos de determinados índices específicos (en sectores productivos o agrupamientos de actividad o de servicios), como por ej.: agropecuarios, alimentos, indumentaria, construcción, transporte, medicina, etc.).

En relación al control presupuestario y a fin de evaluar la gestión en contextos inflacionarios, es necesario generar técnicas que ayuden a identificar y cuantificar las causas controlables y las no controlables de la gestión (por ejemplo desvíos en los componentes monetarios proyectados).

Se requiere homogeneizar el componente monetario para poder medir la eficiencia en el uso de los factores y la aplicación de los mismos a los resultados y objetivos.

Para concluir podemos decir que en entornos inestables y de alta inflación, el comportamiento de las variables, los valores que pueden asumir y las relaciones entre ellas hacen poco práctico el uso de un sistema presupuestario tradicional, el cual podrá resultar rígido o poco dinámico si no cuenta con revisiones.

Algunas sugerencias técnicas para considerar en la elaboración presupuestaria podrían ser las siguientes:

- Acortar los plazos en los pronósticos y presupuestos de ventas, realizando revisiones periódicas.
- En Presupuestos de Producción y Servicios contemplar el replanteo de los insumos o recursos a utilizar (posibilidades de sustitución), emplear información de la capacidad de producción instalada y el nivel de utilización de factores productivos (presupuestos flexibles).
- En Compras, analizar alternativas de abastecimiento de factores, considerar precios de los insumos más relevantes.
- Supervisar premisas para la revisión de costos, márgenes y precios.
- Contemplar la valorización de los inventarios a costos y precios de reposición.

En relación al control presupuestario, como se explicará en el punto siguiente, se propone la mecánica de ajuste de los valores proyectados (retrotraer hacia atrás con los índices presupuestados e inflacionar con los índices reales) para poder comparar las cifras presupuestadas y la ejecución real bajo un criterio de moneda homogénea y analizar las variaciones.

2.9. Presupuestando precios futuros. Variaciones de precios relativos y específicos

Resulta esencial medir y pronosticar los efectos inflacionarios al momento de presupuestar. Si no existieran diferencias de precios relativos, el tema de la unidad monetaria para presupuestar no sería tan relevante.

Para que no existan diferencias de precios relativos, el nivel general de precios de la economía, el tipo de cambio, el precio de los productos vendidos y de los variados elementos componentes del costo y de los gastos operativos debieran modificarse en la misma proporción desde la fecha base de los cálculos hasta el final del período presupuestario.

Sin embargo, el supuesto de ausencia de diferencias de precios relativos rara vez se cumple. En nuestro contexto económico, las distorsiones pueden llegar a ser considerables durante un período, evolucionando a un ritmo muy dispar los niveles de precios, sueldos y salarios, costos de las materias primas y rubros de gastos en relación al crecimiento verificado por el índice general de precios.

Métodos para valorizar el presupuesto

El presupuesto en moneda base

Una opción consiste en presupuestar utilizando los valores vigentes a la fecha de elaborar el presupuesto. En este caso suponemos implícitamente que no variarán los precios relativos.

Esta hipótesis, que para el lapso anual cubierto por el presupuesto aparenta ser poco defendible, suele utilizarse sin embargo en el planeamiento a largo plazo y en la formulación de proyectos de inversión, partiendo del supuesto de que tales desvíos en los precios relativos no serán significativos en el largo plazo.

En estos casos, los pronósticos suelen expresarse en moneda extranjera, sin contemplar la inflación ni la devaluación futura.

En este caso se parte del supuesto de inexistencia de variaciones en los precios relativos. No supone que no existirá inflación, pero sí que la misma se compensará con cambios equivalentes en la cotización de la moneda en la que se expresarán las proyecciones.

El presupuesto a precios futuros

Al encarar la presupuestación en contextos inflacionarios y querer pronosticar las transacciones y los resultados a los valores futuros estimados, suele surgir la duda si aplicar “hacia adelante” un índice general que refleje la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, o índices específicos que reflejen los aumentos de precios de los distintos bienes y servicios. Se trata de distintos métodos para determinar los futuros precios corrientes.

Si se prevén significativas diferencias en los precios relativos de insumos y productos con respecto a los índices generales, sería preferible usar el método de índices específicos.

Si no se prevén tales desvíos, la opción por un método u otro sería irrelevante, pues ambos arrojarían cifras similares.

El problema es que no existen índices específicos proyectados elaborados por ningún tipo de entidad oficial. Cada empresa deberá elaborar sus propios índices proyectados –en base a información estimada y a los comportamientos históricos de determinados rubros y variables– para aplicarlos en la valorización de los diversos componentes de costos y gastos a presupuestar.

Por lo tanto, siendo poco razonable suponer que no habrá diferencias de precios relativos, resultará en general preferible determinar los precios futuros mediante estimaciones de los rubros más significativos: precios estimados de venta de los principales productos, costos específicos de las materias primas principales, niveles de salarios nominales estimados y evolución de los principales rubros de gastos, cotización prevista en moneda local de las monedas extranjeras que más afectan la operación, entre otros.

El presupuesto en moneda extranjera

En el caso de las subsidiarias de empresas extranjeras, suelen elaborar en nuestro medio presupuestos en la moneda de la casa matriz, lo cual resulta útil para consolidar los presupuestos de las distintas divisiones entre sí y con el de la sede de la corporación.

En general suelen utilizar uno de los siguientes métodos:

- El presupuesto en “moneda local base” (a precios vigentes al momento de presupuestar) es convertido a la moneda extranjera a la cotización vigente al mismo momento de presupuestar. Es el método ya referido cuando comentamos el “presupuesto en moneda base”, obteniendo por ej. en dólares constantes.
- El presupuesto en “moneda local futura” (a precios estimados para el periodo presupuestado) es convertido a la moneda extranjera en cuestión al tipo de cambio estimado futuro, es decir a las cotizaciones previstas de dicha moneda para cada uno de los subperiodos (generalmente mensuales) en que se ha dividido el periodo presupuestario, obteniendo un presupuesto por ej. en dólares corrientes.

En este último caso, se pronostica el tipo de cambio y se aplica al presupuesto en moneda local corriente de acuerdo a las cotizaciones futuras estimadas, lo que significa, de algún modo, “volver a devaluar lo que se acaba de inflacionar”. Sin embargo, devaluar y deflacionar no es lo mismo. Nuestro país ha evidenciado sensibles adelantos y sensibles atrasos en la tasa de cambio con relación al nivel de precios internos por inflación. Si bien pudiéramos suponer que en el largo plazo ambos factores pueden tender a igualarse, en el corto plazo ambos procesos pueden distanciarse significativamente.

Además, aunque en medida mucho menor que la nuestra, los dólares, euros, libras, marcos, etc., también están sujetos a la propia inflación interna de sus respectivos países.

Presupuestar en una moneda extranjera significaría usar como unidad de medida una sola de las variables que influyen en el contexto económico de la empresa y que refleja la tendencia

global de precios sólo imperfectamente, en el largo plazo, y con prolongados desvíos por anticipación o retraso. Por lo que no reflejaría la distorsión de precios relativos durante el período presupuestal.

El presupuesto en moneda constante de base

La propuesta a aplicar en la presupuestación bajo un contexto inflacionario, -a fin que pueda llevarse a cabo el control presupuestario- es utilizar conceptualmente la idea de volver a una moneda constante de base.

Las ventajas que nos proporcionaría este método son las siguientes:

- No se confunde la evolución de los precios específicos de los rubros presupuestados con el deterioro general de la moneda que puede afectar a la unidad de medida monetaria usada.
- Por lo tanto, se presupuestarían las diferencias pronosticadas en los precios relativos, que en un contexto como el nuestro, pueden llegar a ser significativas.

Una de las causas de las variaciones presupuestarias a considerar en el control presupuestario puede tener que ver con las variaciones entre los índices específicos y generales proyectados y los reales. Lo que implica la necesidad de utilizar presupuestos flexibles para trasladar las cifras presupuestarias a la nueva base monetaria, previo al control presupuestario.

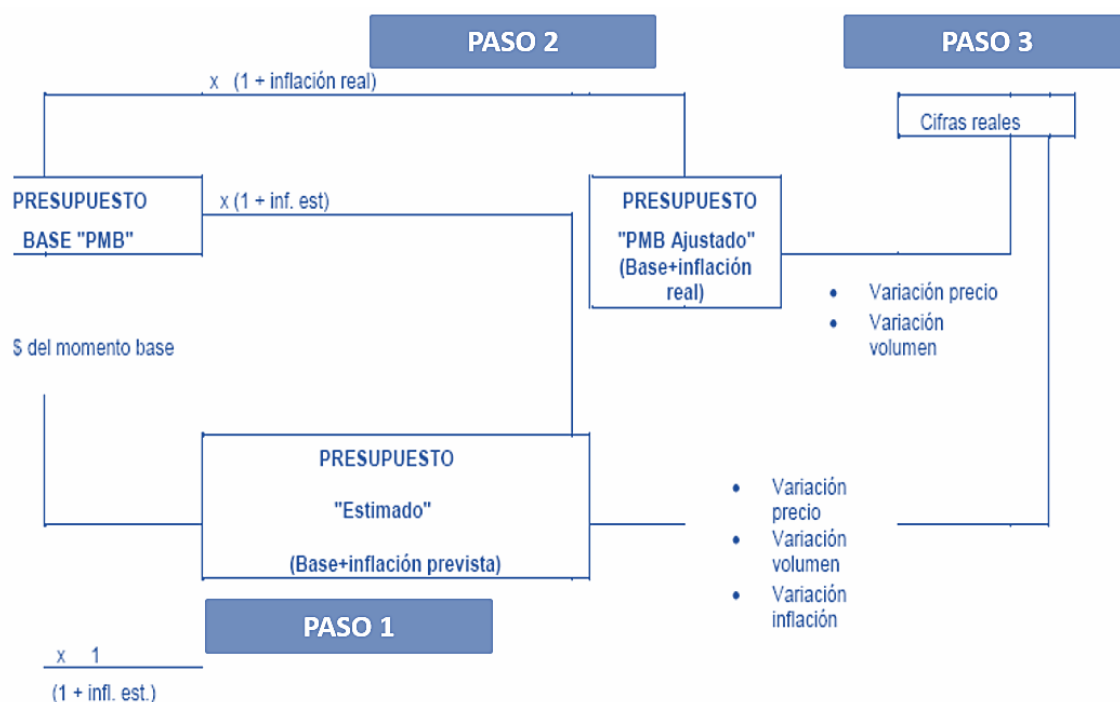
El método de moneda constante propuesto se basa en una “moneda base” virtual, lo que requeriría efectuar un “ajuste retrospectivo”, considerando, para cada uno de los rubros, la relación entre la evolución del índice específico y la del índice general aplicado.

Cualquiera sea la moneda constante usada (de base o de cierre), se trata en ambos casos de, primero, llevar los pesos corrientes actuales (precios al momento de presupuestar) a pesos corrientes futuros (precios específicos de los rubros principales estimados por mes o por trimestre) y luego, llevar éstos a pesos constantes (mediante índices generales también estimados por mes o por trimestre).

En relación al control presupuestario de las líneas presupuestadas aplicando evolución proyectada de precios específicos, cabe usar la mecánica de deflacionar los mismos aplicando los índices proyectados e inflacionar los mismos con la evolución del índice real al momento del control para su comparación con lo ejecutado (real). Se ilustra con el siguiente esquema 2.

PASO 1: Proyectar en valores corrientes (aplicando índices específicos de cada línea) proyectando correcciones inflacionarias que implican ganancias y pérdidas por evolución de activos y pasivos monetarios y resultados por tenencia de bienes de cambio.

PASO 2: El presupuesto en moneda corriente es transformado en PMB presupuesto moneda base retrotrayendo los valores al momento 0 quedando en moneda constante (capacidad de compra al momento 0) y punto de partida para el control presupuestario.

Esquema 2

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó antes, se destaca en el proceso presupuestario realizado en un contexto inflacionario, la relevancia que adquieren las medidas de los “componentes físicos o cantidades” involucrados en los principales ítems vinculados al desarrollo de la actividad. Esto es poder desagregar en cuanto sea posible y de acuerdo a su importancia o peso relativo en los costos y gastos involucrados, las “unidades presupuestadas” de un concepto o factor relevante a fin de realizar luego su valorización al índice específico proyectado. Este modo de presupuestar (precio x cantidad), permitirá efectuar el posterior análisis de variaciones al momento del control y visualizar sus causas.

Como complemento y cierre se presenta en el anexo del capítulo 5 un Ejemplo de aplicación del criterio moneda constante base, desarrollando un ejercicio presupuestario de largo plazo vinculado a un proyecto de inversión (caso Sol Naciente SA).

2.10. El Presupuesto económico

El presupuesto económico (según Lavolpe, 2009) constituye una herramienta fundamental en el proceso de planeamiento de los negocios, pues exhibe claramente la ganancia o pérdida proyectada para un período determinado (se basa en el principio de lo devengado), que será la resultante final de todas las acciones que se ejecutarán en dicho lapso.

Con este elemento informativo, la Dirección de la empresa puede asignar valores monetarios a todas las actividades planificadas por la organización. Al ver estas cifras representadas, evaluará con exactitud el rendimiento del negocio en su totalidad y en cada una de sus áreas. Esto permitirá tomar decisiones más informadas y establecer, al aprobar el presupuesto, los siguientes fundamentos clave: 1. Definir los objetivos a lograr. 2. Determinar el curso de acción a seguir. 3. Establecer los criterios para evaluar la gestión.

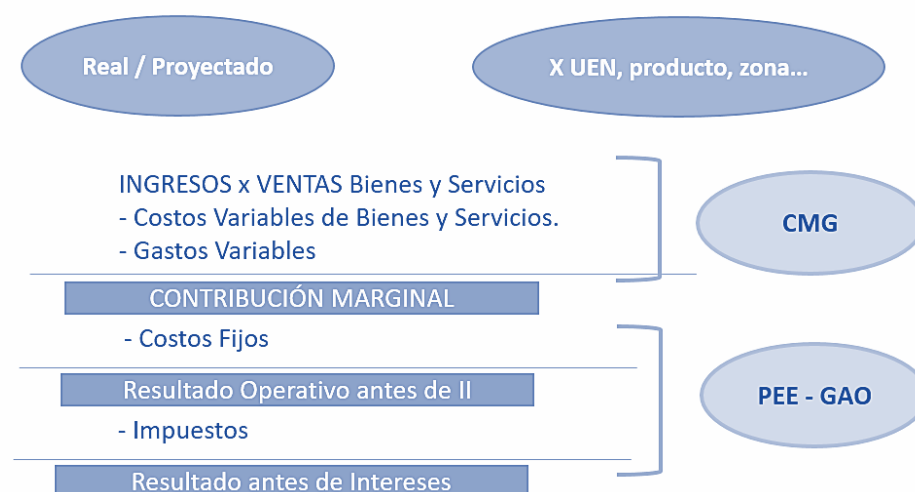
En términos generales, podemos afirmar que el presupuesto económico proporciona una orientación general para la toma de decisiones y, a diferencia del presupuesto financiero, puede ser elaborado para períodos más prolongados, ya que no se centra tanto en la gestión operativa a corto plazo (como el presupuesto financiero), sino en la estimación cuantitativa de las acciones planificadas y las visiones estratégicas a futuro. Estas últimas, eventualmente, se materializan en ventas y costos reales que serán registrados por el sistema contable, dando lugar a un estado de resultados histórico con un formato similar al estado de resultados proyectado (equivalente al presupuesto económico).

La técnica utilizada sugerida para la elaboración del presupuesto económico es la de la contribución marginal (Ventas-Costos variables), a través de esta técnica, se pueden realizar proyecciones detalladas al estimar las ventas esperadas y al deducir los costos variables esperados y luego deducir los costos fijos estimados para determinar el nivel de utilidades proyectadas.

A su vez se buscará en la medida de lo posible desagregar el presupuesto económico a través de distintos criterios como ser: por Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), también podría ser por las zonas geográficas en que la empresa vende. Finalmente, también se pueden hacer presupuestos económicos para cada uno de los responsables comerciales de la organización, esto es que se confeccione un estado de resultados con las ventas y los costos y gastos que corresponden a las operaciones planeadas, independientemente de las divisiones anteriormente explicadas (por ejemplo correspondientes a sucursales, centros de resultados o de inversión). El esquema a continuación muestra un esquema de desagregación propuesto para el Presupuesto Económico aplicando un formato vinculado a la gestión, el que deberá adaptarse en sus aperturas informativas a las características de la organización. La desagregación y detalle de los rubros de costos permite el análisis de las contribuciones marginales reales y presupuestadas, la evaluación del punto de equilibrio económico (PEE) y grados de apalancamiento operativo GAO).

Presupuestos y sistema informativo (contribución marginal)

Estado de Resultados para Gestión



Fuente: elaboración propia en base a Lavolpe.

Los presupuestos económicos según Lavolpe (2009) pueden clasificarse de la siguiente manera:²⁶

- 1- Presupuesto económico anual: es el presupuesto base, es útil como guía de las operaciones, el mismo se prepara unos meses antes del ejercicio, para su elaboración interviene toda la compañía en el armado.
- 2- Presupuesto económico anual ajustado: es el presupuesto económico anual con sucesivas correcciones que se efectúan a lo largo del año para hacerlo más realista. Estos ajustes podrán ser: erráticos (cambio en la demanda, precios, inflación) y/o preestablecidos (reformulaciones trimestrales). Cabe mencionar que en contextos de incertidumbre son variados los casos que se pueden dar, por ejemplo: si los precios de los insumos necesarios para la producción cambian significativamente, como los costos de la materia prima o la energía, se pueden hacer ajustes en el presupuesto para reflejar estos cambios, de esta manera el presupuesto podría ajustarse para incluir estos mayores gastos. La clave es estar atento a los cambios en el entorno empresarial y tener la flexibilidad para adaptarse a esas condiciones cambiantes a lo largo del año.
- 3- Presupuesto económico a largo plazo: en este caso se puede mencionar el presupuesto a largo plazo (para contextos de baja incertidumbre y estabilidad), así como los planes a largo plazo (incluye el primer año del presupuesto económico y luego “visiones estratégicas”).

En el contexto de la planificación a largo plazo, resulta altamente beneficioso disponer de un presupuesto económico que proyecte hacia adelante, por ejemplo, durante un período de 5 años. La preparación de este presupuesto económico a largo plazo, ciertamente, representa un desafío considerable. La complejidad no radica tanto en la técnica utilizada para recopilar y consolidar datos, sino en el criterio para anticiparlos. Consideremos qué implica estimar previamente volúmenes y precios de venta de productos, incluso aquellos que serán lanzados en el futuro (cuyos datos de mercado aún son bastante inciertos). El presupuesto económico a largo plazo implica estimaciones anticipadas de los costos variables de producción y otros costos comerciales, fijos, administrativos y financieros. Aunque estas estimaciones pueden ser imprecisas debido a la dificultad para prever la evolución futura de los valores y condiciones del mercado, este tipo de presupuesto ofrece ventajas significativas. Al proporcionar pautas sobre la repercusión económica de las acciones planificadas, permite dirigir las tendencias hacia el escenario deseado y tomar decisiones anticipadas. Aunque la claridad disminuye a medida que nos adentramos en el futuro, contar con esta visión es útil para enfrentar la alta competitividad de los negocios modernos.

No obstante, es importante aclarar que el presupuesto económico a largo plazo no forma parte del proceso presupuestario operativo, sino que se vincula con la planificación estratégica

²⁶ Para profundizar sobre Presupuesto económico se recomienda la lectura del Capítulo 6 de Lavolpe (2009).

de la organización. Su elaboración sólo resulta pertinente en casos específicos, como la preparación de un plan de negocios que requiera presentar ante potenciales inversores o financiadores una proyección cuantitativa de los elementos económicos y financieros de largo plazo. En tales casos, dichas estimaciones se realizan con un menor nivel de detalle y con el propósito de mostrar la viabilidad y sustentabilidad del proyecto más que su ejecución operativa.

2.11. El Presupuesto financiero. El Presupuesto de Capital.

El presupuesto financiero

El presupuesto financiero, junto con el presupuesto económico y el balance proyectado, constituye uno de los elementos fundamentales del sistema presupuestario de una empresa. Es una herramienta operativa crucial para los administradores, ya que proporciona proyecciones de ingresos y egresos para un período específico (se rige por el principio de lo percibido). Aunque su propósito inicial es simple, su información primaria puede influir significativamente en las decisiones financieras y económicas de la empresa, lo que eventualmente da lugar al desarrollo del "Presupuesto Financiero Operativo" (Lavolpe, 2009).

Es de suma importancia desglosar el presupuesto financiero operativo en períodos mensuales. La razón principal de esta división es la necesidad de reducir los intervalos de control y actualización. Al finalizar cada mes, es necesario llevar a cabo el control presupuestario correspondiente y ajustar inmediatamente el presupuesto del mes siguiente en función de los eventos ocurridos durante el mes anterior. Esto es fundamental para utilizar la proyección de manera efectiva como una herramienta de gestión. Además, el presupuesto financiero del mes entrante debe ser presentado con una apertura semanal, de manera que el encargado de las operaciones financieras de la empresa tenga una visión clara de los saldos disponibles, los ingresos esperados y las prioridades en términos de gastos a las que debe adherirse en cada semana.

Dado que este presupuesto es altamente dinámico y susceptible a cambios constantes en la realidad económica y financiera, requiere actualizaciones continuas. Estas actualizaciones pueden implicar ajustes menores, como cambios en las fechas, o modificaciones más significativas que alteren la estructura de las estimaciones. Esto, a su vez, puede impulsar la necesidad de tomar nuevas decisiones para adaptar la proyección a los cambios ocurridos. El objetivo principal es garantizar que la estimación de ingresos y egresos siga siendo una herramienta efectiva de gestión en todo momento.

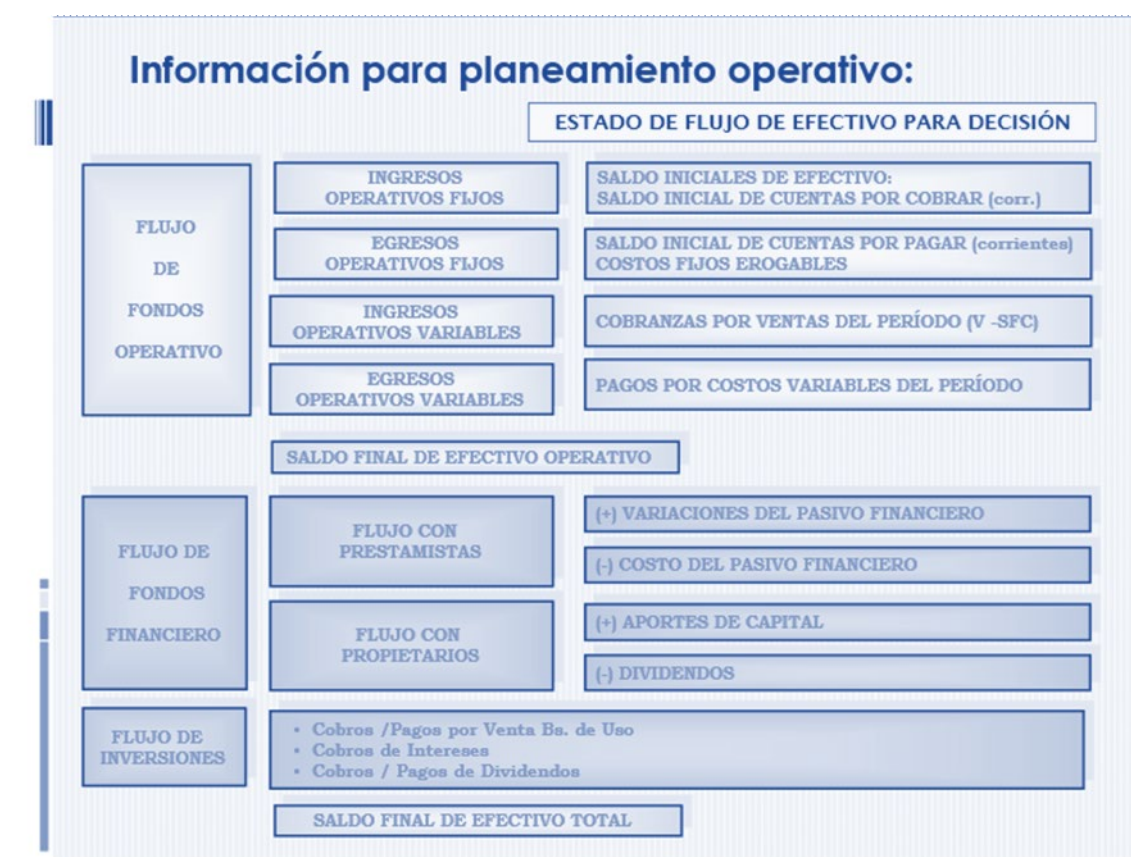
Según Lavolpe (2009), los presupuestos financieros pueden clasificarse de la siguiente manera²⁷:

- Presupuesto Financiero Base (PFB): es la primera versión del movimiento proyectado de fondos. Sirve de punto de partida del presupuesto financiero operativo. Se trata de una ordenación de ingresos y egresos mensuales proyectados. A partir del mismo se estima el flujo de fondos proyectado. Será necesario convertir los rubros del Presupuesto Económico en movimientos de fondos.

²⁷ Para profundizar sobre Presupuesto económico se recomienda la lectura del Capítulo 7 de Lavolpe (2009).

- Presupuesto Financiero Operativo (PFO): Es el PFB adaptado y ajustado a las distintas decisiones tomadas. Indica los pasos para alcanzar los objetivos económicos. Es importante su actualización. Luego de realizado el PFB, se ajusta éste según las diferentes decisiones tomadas a partir del PFB según el superávit / déficit que arrojen las posiciones intermedias. Ej., si la posición final e intermedia arroja superávit, deberán tomarse decisiones de inversión del excedente de fondos, en el caso de los déficits temporales se podrá trabajar con las políticas de cobranzas (anticipando cobros, o con las políticas de pagos (posponiendo algún pago).

Estructura de un presupuesto financiero íntegro



Fuente: elaboración propia.

El presupuesto de capital

La presupuestación de capital es el proceso de planificar y controlar los desembolsos estratégicos (de largo plazo) y tácticos (de corto plazo), para la ampliación y la contracción de las inversiones en activos operacionales (fijos) (Welsch, 2005).²⁸

Los desembolsos de capital representan inversiones que requieren asignar recursos en el presente con el fin de obtener mayores beneficios económicos en el futuro, ya sea en forma de utilidades futuras derivadas de los ingresos o mediante la reducción de costos por el uso de los bienes

²⁸ Para profundizar sobre presupuesto de capital se recomienda la lectura del Capítulo 11 de Welsch (2005).

y servicios adquiridos. Estos desembolsos se traducen en gastos futuros a medida que se emplean los bienes y servicios correspondientes para alcanzar esos beneficios económicos futuros.

Los costos futuros asociados, como la depreciación, se asignan a períodos posteriores en los cuales se utilizan las inversiones de capital para sus fines previstos. Por consiguiente, los desembolsos de capital impactan sobre dos etapas cruciales en la planificación y control: 1) las inversiones y 2) los gastos. Un aspecto fundamental en la planificación de desembolsos de capital es garantizar que una empresa tenga la capacidad de producir, adquirir o suministrar los bienes y servicios necesarios para cumplir con sus planes de ventas y servicios. En cuanto al control de los desembolsos reales de fondos, es esencial asegurar que se ajusten a los planes y que los fondos estén disponibles cuando se realicen los desembolsos.

Según Welsch (2005) los desembolsos de capital se categorizan dentro de un presupuesto de desembolsos de capital de la siguiente manera:

a) Proyectos principales de adiciones de capital: Estos proyectos suelen implicar compromisos futuros de fondos para activos operativos cuya vida se extiende a lo largo de un período prolongado. Son proyectos muy específicos y no recurrentes que representan nuevas direcciones y avances tecnológicos significativos. Ejemplos de estos proyectos incluyen la adquisición de terrenos para nuevos edificios y renovaciones importantes, mejoras significativas y mantenimiento. A cada proyecto principal se le asigna una designación específica.

b) Desembolsos menores o pequeños de capital: Estos son desembolsos de capital de bajo costo, recurrentes y comunes. Ejemplos de estos incluyen reemplazos regulares y mantenimiento de activos operativos, así como la compra de herramientas y accesorios especiales que contribuyen a ingresos futuros o ahorros de costos. Normalmente, los desembolsos menores se agrupan en una sola categoría mensual (es decir, una asignación) para fines presupuestarios de capital. Las reparaciones y el mantenimiento rutinarios y normales no deben ser incluidos en el presupuesto de desembolsos de capital, sino en los presupuestos de gastos.

Algunos métodos para medir el valor económico de un desembolso de capital incluyen:

- Valor Presente Neto (VPN): Este método calcula el valor actual de los flujos de efectivo futuros generados por el desembolso de capital, descontándolos a una tasa de interés apropiada. Si el VPN es positivo, indica que el proyecto añade valor económico.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN de un proyecto sea igual a cero. Una TIR mayor que la tasa de descuento mínima requerida indica que el proyecto es viable.
- Período de Recuperación de la Inversión (PRI): Este método determina el tiempo necesario para recuperar el desembolso inicial de capital a través de los flujos de efectivo generados por el proyecto.
- Índice de Rentabilidad (IR): Calcula la relación entre los beneficios netos acumulados y el costo inicial del proyecto. Un IR superior a 1 indica que el proyecto es rentable.

Estos métodos son herramientas clave utilizadas por las empresas para evaluar la viabilidad y el valor económico de sus inversiones en capital.

Es muy importante no confundir la Evaluación de Proyectos de inversión con la Presupuestación de Desembolsos Capitalizables.

La evaluación de proyectos de inversión es previa a la presupuestación y comprende dos etapas genéricas: el análisis y determinación de las cuantificaciones y la última etapa de aprobación de los mismos por parte del órgano directivo. Una vez aprobados los proyectos dejan de serlo para pasar a ser inversiones que deberán ser localizadas en tiempo y espacio. Como se observa de lo antedicho, la evaluación de proyectos requiere de un Flujo de Fondos para su evaluación mientras que la presupuestación de inversiones implica exclusivamente el flujo de egresos requeridos en cada una de ellas.



Aquí cabe formularse la siguiente pregunta: ¿Por qué generar dos presupuestos separados, uno de efectivo y el otro de inversiones? La razón de ello se funda en sus objetivos: mientras que el Presupuesto de Flujo de Efectivo se elabora para concretar la aplicación de las fuentes de financiamiento de corto plazo (y a su vez para aplicar las políticas de inversiones financieras de corto alcance), el Presupuesto de Inversiones se elabora para establecer los requerimientos financieros para ser satisfechos con fuentes financieras de largo plazo

2.12. Los Estados Contables Proyectados

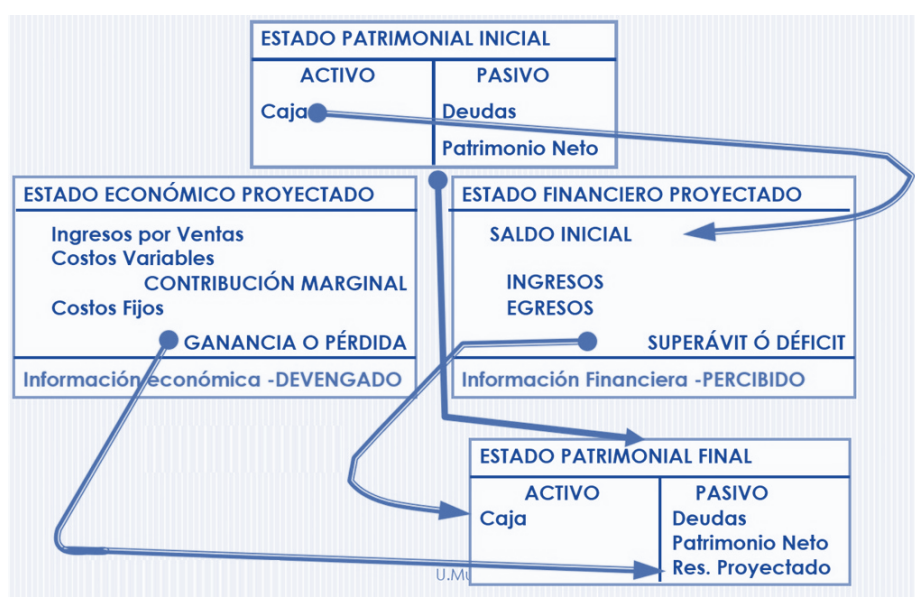
Los Estados Contables Proyectados son estados contables preparados por la empresa, a través de los cuales se brinda información relativa a su mejor estimación posible del valor de su patrimonio a una determinada fecha futura, sus variaciones durante un cierto periodo futuro y las actividades de inversión y financiación estimadas para ese periodo futuro. Por lo tanto, son el resultado, entre otras cosas, de: premisas, hipótesis o supuestos referidos a la ocurrencia futura de hechos, deducción de los efectos derivados de la posible ocurrencia de las premisas, expresión de dichos efectos en términos monetarios y procesamiento de la información.

Por lo tanto, los estados contables proyectados representan las expectativas de resultados que se esperan alcanzar en un período determinado, basados en datos históricos presentados en los estados financieros tradicionales. Para esclarecer el proceso para la elaboración de los Estados Contables Proyectados, podemos enumerar las siguientes etapas:

- Analizar y prever el comportamiento esperado de diversos elementos, como proveedores, clientes, gobierno, competidores, entre otros, tanto a nivel general como específico de la organización.
- A partir del análisis mencionado, se derivan premisas e hipótesis que serán consideradas en la estimación de los resultados.
- Identificar las variables críticas que servirán como punto de partida para la elaboración de los distintos presupuestos.
- Elaborar los presupuestos basados en las premisas y datos recopilados (tema desarrollado a lo largo de este capítulo).

A través de estos pasos se podrá realizar una síntesis presupuestaria que incluye el estado de situación patrimonial proyectado, el estado económico proyectado y el estado financiero proyectado como se puede visualizar en el siguiente esquema 3.

Esquema 3. Estados Contables Proyectados: secuencia



Fuente: Mucelli U. (2018)

Para evaluar la razonabilidad de las proyecciones se calculan indicadores sobre los estados proyectados, los que se comparan con estándares. Además, debe analizarse el efecto de las variaciones en las premisas clave de los escenarios previstos, se podrán utilizar indicadores: financieros, patrimoniales y económicos. A continuación, se describirán los Estados Contables mencionados en el esquema:

- Estado de Situación Patrimonial Proyectado: expone el efecto que provocarán sobre el activo y el pasivo del ente las proyecciones y estimaciones establecidas por la dirección. En su elaboración se deben combinar los valores obtenidos de la confección de los distintos presupuestos económicos, así como del presupuesto financiero. Los estados contables históricos serán el punto de partida, ya que constituyen el saldo inicial de cada uno de los rubros allí expuestos.

- Estado de Resultados Proyectado: permite determinar y exponer cuál será el desarrollo y cuantía del resultado que, en términos económicos, obtendrá la organización como consecuencia de la combinación de las premisas planteadas por la dirección. Este estado se nutrirá, fundamentalmente, de la información que surja de los presupuestos económicos, como mencionamos anteriormente.

- Estado de Flujo de Efectivo Proyectado: muestra la evolución de los fondos de la organización durante el periodo de presupuestación, constituyendo el resumen de la información contenida en el presupuesto financiero.

Cabe destacar que independientemente del método que se utilice para su exposición, es importante contar con el Estado de Situación Patrimonial Histórico, ya que siempre debemos partir de la comparación entre los fondos al inicio del periodo de presupuestación y los fondos al cierre del mismo.

Referencias

- Herrscher, E. G. y colaboradores (2002). Contabilidad y Gestión: un enfoque sistémico de la información para la acción. *Ediciones Macchi*.
- Herrscher, E. (2013). Presupuesto sistémico. Clave para la supervivencia de emprendimientos y Pymes. *Ediciones Granica*.
- Lavolpe, A., Capasso C., Smolje A. (2009). Presupuestos y Gestión. La Ley.
- Matossian, P. (1975) La Gestión Presupuestaria. CIDIE. Ed Nueva Técnica
- Mera, R. A. A. (2009). Normalización del plan anual y control de utilidades para las empresas industriales peruanas. *Quipukamayoc*, 16(31), 9-18.
- Ruiz, J. B., y Gómez, A. O. (1995). *Presupuestos*. MC Graw Hill
- Smolje, A. (2015). Presupuesto integral y beyond budgeting, Una propuesta superadora. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Interamericana para el Desarrollo [UNID] (s.f). Presupuestos. Recuperado de: <https://docplayer.es/84250534-Nombre-el-proceso-de-planeacion-y-control-de-utilidades.html>

Welsch, G. A., Hilton, R. W., y Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Pearson educación.

CAPÍTULO 3

Herramientas para el análisis y evaluación operativa

Carlos Sorbelli, Fernando Stábile, Julián Pedrini

Breve resumen del capítulo

En este capítulo se presentará el instrumental necesario a aplicar en las distintas etapas de elaboración del presupuesto integral, se estudiarán diversas herramientas analíticas de pronóstico, costeo, la estructuración de los centros de responsabilidad, el análisis por actividades e instrumentos aplicados para la gestión y el control.

Asimismo, enmarcado en la trascendente función que cumple el control de la gestión en todo tipo de organizaciones se desarrollará el tema del control presupuestario y su herramental de aplicación, un esquema detallado para el análisis de las variaciones presupuestarias y aspectos relevantes para la elaboración de Tableros operativos, Informes de desempeño y otros reportes vinculados al control de gestión de las diversas áreas funcionales de una organización.

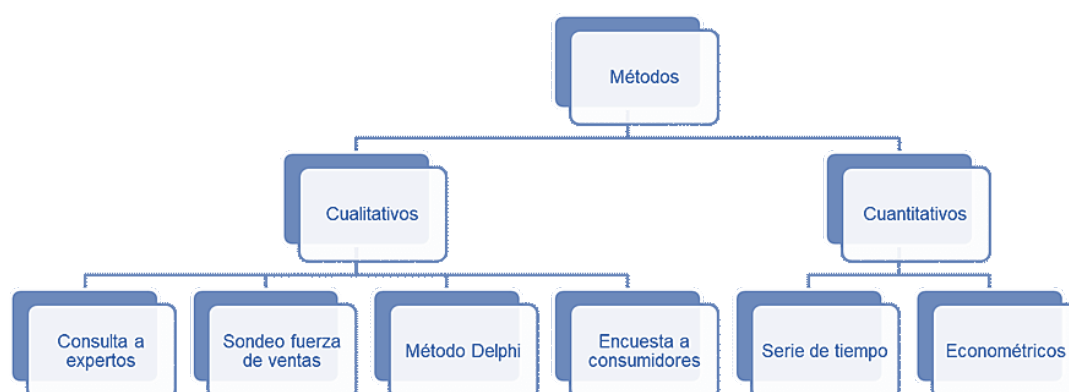
3.1- Técnicas de pronóstico de ventas

El Pronóstico de Ventas se emplea para predecir lo que ocurrirá respecto a la demanda de las cantidades de ventas dada una serie de circunstancias (supuestos). No es un plan, sino una apreciación cuantificada de las condiciones de una situación, se convierte en plan cuando contempla el juicio de la administración, las estrategias planificadas y el acuerdo en alcanzar las metas. Cómo se verá cuando se aborde el presupuesto parcial de ventas, el pronóstico es un insumo para el desarrollo del plan de ventas.

Un pronóstico implica un análisis previo de escenarios (debe existir una congruencia), ejemplo, si el escenario contempla un período de recesión para cierta industria, no es congruente realizar un pronóstico que prevea incrementos de ventas.

Métodos para pronosticar las ventas

En primer lugar, se observa en el esquema 1 que para efectuar el pronóstico de ventas se cuenta con métodos cuantitativos (serie de tiempos, análisis econométricos) y cualitativos (consulta de expertos, sondeo de la fuerza de venta, método Delphi, encuesta a consumidores), los mismo serán sucintamente descriptos a continuación.

Esquema 1. Métodos cualitativos y cuantitativos para pronóstico de ventas

Fuente: elaboración propia.

Métodos cualitativos

En el caso de los métodos cualitativos el pronóstico se basa en el juicio personal o en alguna información cualitativa externa, por tanto, es subjetivo, es decir, el mismo se sesga según la perspectiva optimista o pesimista que tengan las personas. No obstante, permite obtener algunos resultados con bastante rapidez, en ocasiones constituye el único método disponible y son particularmente útiles para la realización de pronósticos a corto plazo y son útiles cuando hay poca o ninguna información histórica disponible, o cuando se enfrentan situaciones de incertidumbre o cambios rápidos en el entorno empresarial. Entre los métodos cualitativos se pueden mencionar.

- Consulta a expertos: basado en el juicio de quien lo emite, en su conocimiento y experiencia. Puede abarcar desde gerentes a directivos de más experiencia y trayectoria. Se utiliza cuando no tenemos datos históricos u obtenerlos es muy costoso.
- Sondeo de la Fuerza de Ventas: consiste en pronosticar las ventas con las estimaciones de la fuerza de venta (vendedores, distribuidores, jefes de ventas, etc.). Este método puede generar pronósticos muy precisos si los vendedores son personas competentes ya que el vínculo directo con el mercado los hace personas clave y aptas para hacer dicho pronóstico.
- Método Delphi: consiste en obtener un pronóstico por consenso de un grupo de expertos. Se toma un grupo de conocedores y de forma anónima opinan, luego se resumen las estimaciones y posteriormente se dan a conocer estas estimaciones a todo el grupo y se les pide que hagan una nueva predicción, esto puede repetirse varias veces.
- Encuestas a consumidores (o investigación de mercado): suele contratarse una compañía externa que efectúa metodologías que van desde la comercialización, hasta encuestas telefónicas o escritas acerca de las preferencias sobre ciertos productos, ingresos, hábitos, etc. Se recopila la información y se extraen tendencias, gustos, preferencias, con los que se elaboran los pronósticos.

Métodos cuantitativos

En el caso de los métodos cuantitativos los pronósticos son generados a partir de información real, analítica y bien definida. Están basados en el método estadístico y son particularmente útiles para la realización de pronósticos a largo plazo, y pueden complementarse con métodos cualitativos. Entre estos métodos podemos mencionar:

1. **Series de Tiempo:** La técnica de serie de tiempo es un método estadístico utilizado para pronosticar valores futuros basándose en datos históricos ordenados en el tiempo. Esta técnica es ampliamente aplicada en diversos campos, incluyendo la previsión de ventas. Para llevar a cabo esta técnica se requiere: a) la recopilación de datos históricos: Se recopilan datos de ventas pasadas, organizados en función del tiempo, como ventas mensuales o trimestrales durante un período determinado, b) el análisis de patrones temporales, se analizan los datos históricos para identificar patrones temporales, como estacionalidad, tendencias y ciclos, c) luego se elige un modelo de series temporales adecuado para representar los datos, como el modelo de media móvil, el modelo autoregresivo integrado de medias móviles (ARIMA) o métodos más avanzados como modelos de suavizado exponencial, d) se ajusta el modelo seleccionado a los datos históricos para estimar los parámetros del modelo y predecir los valores futuros y e) por último se valida el modelo utilizando datos de prueba para evaluar su precisión en la predicción de valores futuros.

2. **Análisis econométricos:** regresión simple y regresión múltiple

Las ventas pueden estar influenciadas por una variedad de factores, como el precio, la publicidad, las condiciones económicas, la competencia, entre otros. La regresión simple incorpora una variable como predictora, mientras que la regresión múltiple permite incorporar todos estos factores en el modelo de pronóstico, teniendo en cuenta su efecto conjunto sobre las ventas.

Regresión simple

Modelo que utiliza el método de los mínimos cuadrados para identificar la relación (correlación) entre una variable dependiente y una independiente, presentes en un conjunto de observaciones históricas. Utiliza el comportamiento de una variable para predecir otra. Por lo general, la regresión (lineal) simple se utiliza en pronósticos a largo plazo. Siendo la función:

$$Y = a + bX$$

Y = valor de variable dependiente (ejemplo: VENTAS)

a = ordenada en el origen.

b = inclinación.

X = variable independiente (ejemplo: PBI)

Regresión múltiple

Aquí las variables independientes son dos o más, ejemplo PBI, desempleo, inflación, etc. Siendo para este caso la función la siguiente:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Y = valor de variable dependiente (ejemplo: VENTAS)

a = ordenada en el origen.

b₁ y b₂ = coeficientes de variación

X1 = variable independiente (ejemplo: PBI)

X2 = variable independiente (ejemplo: inflación)

De esta manera, de contar con datos históricos de más de una variable independiente, la regresión múltiple permite identificar qué variables tienen un mayor impacto en las ventas y cuáles tienen un impacto menor o insignificante. Esto proporciona información valiosa sobre qué aspectos de la estrategia de ventas son más relevantes para el rendimiento general. A su vez, la regresión múltiple puede proporcionar predicciones más precisas y realistas sobre las ventas futuras. Por último, pero de gran relevancia, la regresión múltiple permite realizar análisis de escenarios donde se pueden simular diferentes condiciones o cambios en las variables predictoras para evaluar su impacto en las ventas. Esto ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas y a anticiparse a posibles cambios en el entorno comercial.²⁹

¿Para pronosticar las ventas se pueden complementar los métodos cuantitativos con los cualitativos?

Sí, los métodos cualitativos y cuantitativos pueden complementarse de manera efectiva en el pronóstico de ventas. Cada enfoque tiene sus propias fortalezas y limitaciones, y combinarlos puede ofrecer una perspectiva más completa y precisa.

Como fue mencionado, los métodos cualitativos que incluyen juicios expertos, encuestas de opinión y técnicas Delphi, pueden proporcionar una comprensión profunda de factores subjetivos, como la percepción del cliente, las tendencias del mercado y los cambios en el entorno empresarial, mientras que los métodos cuantitativos, como el análisis de series de tiempo y la regresión, se basan en datos numéricos históricos y modelos matemáticos para hacer predicciones objetivas. Al combinar ambos enfoques, se obtiene una visión holística que tiene en cuenta tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos del pronóstico de ventas.

Por otra parte, los métodos cualitativos pueden utilizarse para validar y complementar los resultados de los métodos cuantitativos, y viceversa. Por ejemplo, si un método cuantitativo pronostica un aumento significativo en las ventas debido a una nueva estrategia de marketing, los expertos cualitativos pueden evaluar la viabilidad y efectividad de esta estrategia en función de su experiencia y conocimiento del mercado. A su vez, los métodos cualitativos pueden ayudar a identificar y corregir posibles sesgos en los datos históricos utilizados en los métodos cuantitativos. Por ejemplo, si un modelo de series de tiempo no tiene en cuenta un evento excepcional que afectó las ventas en el pasado, los expertos cualitativos pueden proporcionar información sobre este evento y cómo podría afectar las ventas en el futuro.

En conclusión, al combinar métodos cualitativos y cuantitativos, las empresas pueden obtener pronósticos de ventas más precisos y robustos, que tengan en cuenta una variedad de factores y perspectivas.

²⁹ Para mayor información sobre el tema se recomienda la lectura de Pungitore cap. 8: Los Pronósticos, citado en la bibliografía del capítulo.

Ejemplo de la utilización de ambos métodos: ventas de la consola de videojuegos PlayStation 5 (PS5)

Supongamos que ocupás el cargo de gerente de ventas en una empresa de juguetes electrónicos y te interesa prever las ventas de la consola de videojuegos PlayStation 5 (PS5) para el próximo trimestre. En este sentido, podrías analizar una variedad de factores:

1- Datos históricos: Revisar las ventas de PS5 en trimestres anteriores para identificar patrones estacionales o tendencias de crecimiento. Ejemplo: Aumento de ventas en el día del niño o en navidad.

2- Tendencias del mercado: Investigar el comportamiento del mercado, como las tendencias de compra de los consumidores, la competencia y los cambios en la tecnología que podrían afectar la demanda de play5. Ejemplo: posible salida de una versión nueva de la consola.

3- Eventos externos: Considerar eventos externos que puedan influir en las ventas, como promociones especiales, lanzamientos de nuevos productos o cambios en la economía que podrían afectar el poder adquisitivo de los consumidores. Ejemplo: aumento del tipo de cambio, siendo un producto importado puede afectar negativamente a las cantidades demandadas por el aumento del precio del producto.

Al combinar estos datos y análisis, podés generar un pronóstico de ventas que permita planificar la adquisición, gestionar el inventario y establecer objetivos realistas para el próximo trimestre.

3.2 - El Control de Gestión y Presupuestario - Herramientas

El control de Gestión. Definición.

En la primera parte de este libro de cátedra, al caracterizar a la Contabilidad Gerencial o de Gestión, se plantea que el objetivo de la misma es “contribuir con el proceso de planeamiento y control de las operaciones de la empresa y la generación de sus resultados”, es decir que constituye una técnica fundamental al servicio de la gestión de los entes, tanto en sus etapas de planificación como en las de ejecución y de control.

Corresponde en este apartado, luego de haber analizado los principales conceptos relacionados con el planeamiento, desarrollar los conceptos de control de gestión, sus características, tipos y las principales herramientas para llevar a cabo este último.

De acuerdo a Welsch, el control es el proceso de medir y evaluar el desempeño o los resultados reales de cada componente organizacional de un ente y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos de la organización plasmados en los documentos planificados.

El control de gestión es el conjunto de medidas tendientes a permitir a la gerencia confrontar los resultados con las expectativas insinuadas en el proceso decisorio, evaluando y ajustando las acciones futuras. Implica revisar las consecuencias de las decisiones tomadas, comentar los efectos producidos por las mismas y recomendar una serie de acciones o sugerencias para realimentar la gestión en el futuro.

El control de gestión. Características

En primer lugar, se observa que se percibe al control no como un hecho puntual sino como un proceso, como tal susceptible de dividirse en etapas, y que además debe ejercerse en forma continua.

El control de gestión es un control de orden superior, ampliamente abarcativo de toda la organización, que implica una evaluación de la gestión en todos los niveles y funciones con el objeto de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización y a la gestión de la misma.

Es un proceso de tipo integral y generalista. Según Herrscher, “el control de gestión, aun partiendo de lo analítico, debe ser integrador. En el análisis debe ser puntual, enfocando ítems concretos, pero en las recomendaciones y medidas correctivas (lo más importante) debe mirar alrededor, prever los efectos directos e indirectos, considerar las consecuencias para el sistema...”. Se encuentra directamente asociado al nivel directivo y debe ser ejercido por un sector vinculado con la dirección superior de la organización

El control de gestión requiere la definición previa de planes y resultados proyectados, de un sistema de información contable adecuado y por supuesto de una adecuada definición de responsabilidades a través de una estructura, centros de responsabilidad, precios de transferencia, etc.

Cabe destacar también que el control de gestión es necesario. La realización del proceso de control no es una condición obligatoria en una organización, ya que podría llevarse a cabo la ejecución de las operaciones de la misma sin una instancia posterior de revisión, pero el control es una posibilidad que se pone al alcance de los órganos conductores de una organización, como una manera de alentar la máxima efectividad de la gestión. Este proceso, si bien es voluntario, es también imprescindible. Según Ostengo, el control es necesario porque:

- La organización desarrolla su actividad en un entorno cada vez más dinámico, hostil e incierto.
- Los procesos organizacionales son cada vez más diversos y complejos.
- A medida que una organización crece y sus actividades se diversifican, crece también la delegación de tareas y la descentralización de la toma de decisiones, haciendo visible la existencia de discrepancias entre los objetivos del entorno en el cual la organización actúa, los objetivos de la propia organización y los objetivos particulares de los miembros que la integran. El control de gestión busca lograr la convergencia entre estos distintos objetivos.

Un sistema de control de gestión debe atender a varias cuestiones, o asegurarse de responder adecuadamente a un cierto número de interrogantes, por ejemplo:

- ¿Qué se debe controlar?: es decir, cuál es el objeto del control, entender si se trata de una variable física, monetaria, económica, financiera, interna o externa a la organización, etc.
- ¿Dónde se debe controlar?: es decir, cuál es el lugar en el cual se realiza el control, tanto desde el punto de vista del proceso controlado (establecer puntos

neurálgicos de control) como del lugar físico (momento de un proceso operativo, locación geográfica, etc.).

- ¿Cuándo se debe controlar? Esto implica determinar el momento oportuno para efectuar el control -ya sea previo, concomitante o posterior a la acción- y establecer la periodicidad y frecuencia de las revisiones.
- ¿Quién debe controlar?: es decir quién es el sujeto responsable del control. Atiende también a cuestiones acerca de si el control es a través de personas o automatizado y a la independencia de criterio o existencia de conflicto de intereses para realizar el proceso.
- ¿Cómo se debe controlar? Es decir, cual es la metodología para llevar a cabo el control, el método más adecuado de medición de la variable a verificar.

Finalmente, el control de gestión debe estar al servicio de las estrategias y de los objetivos últimos de la organización. No como un fin en sí mismo, sino alineado a las metas de la entidad, de sus integrantes y de la sociedad que constituye su contexto (Herrscher).

El control de gestión. Clasificaciones.

Los tipos de control pueden clasificarse de varias maneras, siguiendo distintos enfoques:

Según el momento en el cual se realiza el control, es posible hablar de:

- control preliminar o ex ante, el cual se ejerce previamente a la acción para asegurar la preparación y disponibilidad de recursos. Consiste en evaluar la acción antes de su ejecución y dejar que esta ocurra tal como fue definida sólo en la medida en que se mantenga dentro de los parámetros establecidos en la planificación. Es un sistema que limita la posibilidad de desvíos, pero a su vez es más rígido y tal vez más burocrático (Lavalpe). Un ejemplo de este tipo de control lo constituye la necesidad de autorizaciones previas en los circuitos de abastecimiento.
- control coincidente o concomitante: generalmente mediante la observación personal e informe, para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
- control por retroalimentación o ex post: concentra la atención sobre los resultados pasados para re planificar las actividades futuras.

Según la conceptualización del control, es posible distinguir entre (Ostengo):

- La concepción tradicional del control como sinónimo de supervisión, orientado al resultado, focalizado en tareas de verificación, inspección y crítica. Un control de carácter inculpativo, o
- Control como sinónimo de evaluación, orientado al proceso de toma de decisiones y resolución de problemas, focalizado en el proceso de aprendizaje hacia el futuro.

Según el nivel de formalidad de los controles, y siguiendo a Ostengo, es posible hablar de:

- Controles informales, determinados por la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y las pautas del entorno.

- **Controles formales:** derivan del proceso de planificación implementado, la estructura de la organización y su sistema integrado de información contable.

Según el nivel de las variables controladas, es posible diferenciar entre control estratégico y control operativo. El primero complementa la planeación estratégica, intenta monitorear el grado de situación de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos; la adecuación de estas a las amenazas y oportunidades del ambiente; la competencia y otros factores externos; y la eficiencia y otros factores internos. Una de sus principales herramientas es el cuadro de mando integral. El Control operativo se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los Tableros y Presupuestos son las principales herramientas de planeación y al mismo tiempo de control operativo.

El control de gestión. Herramientas.

Para llevar a cabo su tarea, el control de gestión se vale de una variedad de herramientas, algunas de las cuales serán tratadas en este capítulo. Una enumeración meramente taxativa de dichas herramientas podría ser la siguiente:

- El control presupuestario
- Los tableros de control
- El análisis de variaciones
- Los informes de desempeño
- Otras herramientas, tales como la observación directa, la expresión verbal, descripciones narrativas, políticas y procedimientos, reuniones periódicas, etc.

El control presupuestario

Consiste en la comparación, para un cierto período, entre los valores presupuestados y los resultados reales obtenidos a través de la gestión. Esta comparación permitirá establecer las variaciones producidas, determinar sus causas y corregir el comportamiento futuro (Lavolpe). Esto es equivalente a decir que el control presupuestario consta de las siguientes etapas:

- Obtención de los datos sobre la gestión realizada y los resultados reales alcanzados.
- Comparación con los valores presupuestados.
- Determinación de las variaciones, diferencias o desvíos entre ambos juegos de valores.
- Establecimiento de las causas de dichas variaciones.
- Atribución de responsabilidad por dichas variaciones a las distintas áreas de la organización.
- Corrección de comportamientos futuros para evitar desvíos.

Es menester recordar que los aspectos económicos financieros no son los únicos parámetros de evaluación de la gestión (ver más adelante el acápite sobre tableros de control), pero este control se ocupa principalmente de indicadores de ese tipo.

El control presupuestario suele realizarse en forma mensual y, según el tipo y tamaño de la organización, pueden realizarse revisiones trimestrales más profundas de la gestión, y una revisión aún más profunda con una periodicidad anual. Corresponde también analizar la procedencia (y costo asociado) de revisiones intermedias dentro del mismo mes.

El control presupuestario se realiza habitualmente partiendo de los mismos conceptos y niveles sobre los cuales se prepara el presupuesto, esto es: análisis de resultados económicos, el flujo de fondos y el estado de situación patrimonial. Por lo tanto, para lograr un control presupuestario eficaz y eficiente, es necesario que exista una adecuada concordancia entre los rubros presupuestarios y el plan de cuentas contable, al menos en los niveles más concentrados de dicho plan (Mocciaro, 1993). Es decir que la mecánica de confección de la información real (y la periodicidad con la cual se elabora) debe ser idéntica a la aplicada para la elaboración del presupuesto integral, con la única diferencia de que ahora se trata de datos históricos de un período ya transcurrido, y la fuente de esos datos debe ser el sistema integrado de información contable. Esta afirmación es equivalente a conceptos expresados en la primera parte de este libro de cátedra, respecto a que “En las organizaciones el sistema de información contable debe ser único e integrado, con una base de datos única... El sistema informativo contable permite medir una actuación. La medición de cualquier actuación sirve para su comparación en relación a parámetros establecidos y permite obtener magnitudes representativas de diferentes variables. La medición requiere también de referencias de actuación u objetivos que nos sirvan como pauta de comparación”.

Cabe destacar que el control presupuestario es lo que aquí se enuncia e implica simplemente la comparación entre los valores reales y los presupuestados con el consiguiente análisis de variaciones tal cual se indica a continuación.

El control de gestión operativo comprende al control presupuestario pero, en su afán de completar la evaluación de los desempeños, realiza un cotejo complementario con valores exógenos (mercado, competencia, sustitutos, etc.) Como ejemplo podríamos observar que algún responsable de una sucursal de ventas ha cumplido exactamente con los valores presupuestados para el período en cuestión. Pero observamos que la competencia ha podido aprovechar ciertas oportunidades que ofrecía el mercado y no han sido detectadas por nuestro responsable, ocasionando una pérdida en la porción del mercado que se detentaba originalmente. Esta amplitud de control es propia de los controles de gestión sean operativos o de otro tipo.

Otras consideraciones

Se comentan a continuación algunos aspectos a tener en cuenta al momento de llevar a cabo el control presupuestario (siguiendo a Lavolpe, 2009):

- Mantener un enfoque amplio y global en el análisis de resultados: evitar la rigidez al elaborar conclusiones del análisis; un desvío negativo puede haber sido causado por factores no controlables, tales como cambios en el macro entorno.
- Identificar causas de variación, no culpables: considerar al proceso como una forma de aprendizaje y propendiendo a la mejora continua.
- Realizar el control en forma sistemática, tanto en plazos como en el mecanismo de revisión
- Involucrar en la revisión a la mayor cantidad posible de participantes relacionados con la gestión, para que puedan vislumbrar el vínculo entre sus tareas y los resultados de la organización.

Adicionalmente a lo anterior, es necesario recordar que la información provista por este mecanismo de control presupuestario debe respetar las características generales de la información tales como oportunidad, flexibilidad y uniformidad, análisis a nivel total de la organización, pero también con la apertura por unidad de negocios, centros de responsabilidad, u otros desagregados cuyo seguimiento resulte de interés para valorar la gestión.

El análisis de las variaciones

Tal como se mencionó anteriormente, las primeras etapas del control presupuestario implican la obtención de datos sobre los resultados reales alcanzados, su comparación con los valores presupuestados y la determinación de las diferencias entre ambos juegos de valores, para luego establecer las causas de las mismas. Como bien menciona Welsch, son las causas de los desvíos, y no los resultados reales, los que deben conducir a las acciones correctivas por parte de la dirección. Por lo tanto, es importante conocer las clases de variaciones, modos de analizar las causas de las mismas y la utilidad de la herramienta de análisis matemático para descomponer la variación total en sub-variaciones más pequeñas.

En cuanto a las clases de variaciones que pueden producirse en una organización, existen varias posibilidades:

- Variaciones menores, las cuales, la mayoría de las veces, no requieren un análisis adicional.
- Variaciones causadas por errores “de imputación” al elaborar informes de desempeño (por ejemplo, asignar un gasto a un centro de costos que en realidad corresponde a otro distinto). En estos casos, corregir la imputación soluciona el problema.
- Variaciones causadas por decisiones discrecionales de la dirección superior, cualesquiera sean las razones que hayan motivado dichas decisiones. Constituyen variaciones contra el desempeño originalmente previsto, pero las causas de las mismas son conocidas.
- Variaciones producidas por factores no controlables por la organización, por ejemplo, un siniestro. Al igual que el caso anterior, se conoce de antemano la causa del desvío.
- Variaciones cuyas causas son inicialmente desconocidas: Estas variaciones son las que requieren un análisis pormenorizado para conocer y explicar las causas de las mismas.

Una vez detectada y clasificada la variación, es posible aplicar distintos métodos para determinar las causas de las mismas, tales como reuniones explicativas con los referentes de los distintos centros de responsabilidad, observación directa del proceso productivo, análisis del circuito de trabajo establecido en un procedimiento, investigación por parte del personal a cargo o supervisores, realización de auditorías internas, encargo de estudios especiales o, cuando es aplicable, efectuar un análisis cuantitativo de la variación.

Este último caso, el del análisis cuantitativo, implica llevar a cabo un análisis de tipo matemático de dos grupos de datos monetarios a fin de descomponer en forma detallada el importe del desvío por tipo de causa. La principal apertura de causas, en la versión más simple de este análisis, consiste en determinar el impacto de la “variación cantidad” y la “variación precio”.

Variación cantidad y variación precio

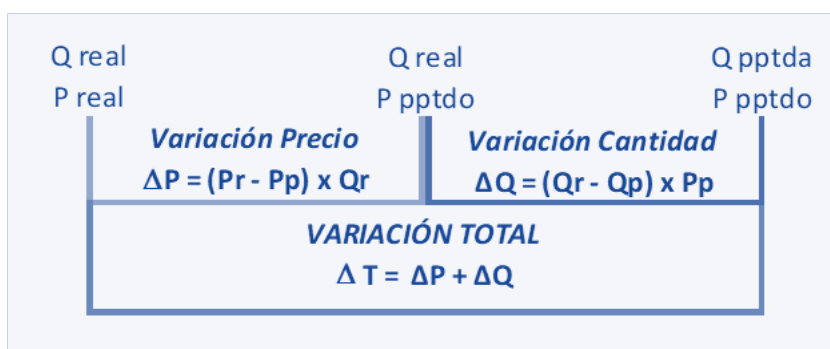
La variación cantidad surge como la diferencia entre las cantidades reales y las cantidades presupuestadas, valorizadas al precio presupuestado. Es decir:

$$\Delta \text{ CANTIDAD} = (Q_R - Q_P) \times P_P$$

La variación precio se calcula como la diferencia entre el precio real y el precio presupuestado, multiplicada por la cantidad real de unidades, esto es:

$$\Delta \text{ PRECIO} = (P_R - P_P) \times Q_R$$

Gráficamente:



Fuente: G. Welsch y otros

A continuación, se muestra un ejemplo numérico muy simple de estas fórmulas

	Real	Presupuesto	Variación
Cantidad	50	80	-30 unidades
Precio	\$ 4	\$ 3	1 peso
Importe	\$ 200	\$ 240	-\$ 40

Variación cantidad en \$	-\$ 90	$\Delta \text{ CANTIDAD} = (Q_R - Q_P) \times P_P$
Variación precio en \$	\$ 50	$\Delta \text{ PRECIO} = (P_R - P_P) \times Q_R$
Variación Total en \$	-\$ 40	

Vale la pena mencionar los siguientes aspectos del análisis en cuestión:

- La variación total en pesos se ha descompuesto en dos valores: la parte del impacto que corresponde a la diferencia entre las cantidades reales y las presupuestadas y la parte que corresponde a la diferencia entre los precios reales y los presupuestados. La suma de los dos valores coincide obviamente con la variación total. Esto podría verificarse sumando las dos fórmulas expresadas anteriormente, y operando algebraicamente sobre las mismas.

- Corresponde distinguir entre la “variación en las cantidades”, medida en unidades (en el ejemplo anterior, 30 unidades) y la variación cantidad, que es igual al impacto monetario de dicha variación en unidades (en el ejemplo, negativa en 90 pesos). El mismo razonamiento se aplica para los precios: no es lo mismo “variación en el precio” que la variación precio.

- El caso más común de análisis suele centrarse en las variaciones en las ventas, trabajando sobre cantidades vendidas y precios de venta. Pero en realidad este análisis puede aplicarse a cualquier variación que sea susceptible de abrirse en una variable “cantidad” y una variable “precio”. Por ejemplo, es posible desagregar una variación en el costo salarial entre el efecto causado por una distinta cantidad de empleados y el efecto causado por un distinto costo promedio por empleado, o descomponer la variación en el rubro “intereses perdidos” entre la variación causada por la tasa de interés (el “precio” del dinero) y la causada por el distinto monto de deuda tomada (la “cantidad” de deuda). También puede utilizarse para calcular variaciones en el consumo de materiales, uso de mano de obra directa, grado de aplicación de costos indirectos, etc. Es decir, esta herramienta aplica a cualquier rubro económico o financiero.

- Se desarrolla en este trabajo la aplicación de la herramienta mencionada para analizar desvíos entre valores reales y valores presupuestados, pero por su naturaleza matemática puede aplicarse a dos grupos cualesquiera de datos. Por ejemplo, pueden compararse importes reales contra importes de un período anterior, o contra un estándar, o contra valores de un competidor, etc.

- El análisis se efectúa al máximo nivel de detalle. Por ejemplo, si una empresa vende 5 productos distintos durante 6 meses, corresponderá calcular 60 variaciones (es decir, multiplicar las 2 variaciones, precio y cantidad, por 5 productos y por 6 períodos). La consideración de valores promedio, si hay mucha dispersión en los datos y en los signos de cada desvío individual, puede conducir a errores. Una de las ventajas de esta herramienta es que las variaciones calculadas, al estar siempre establecidas en pesos, son “sumables”; por lo tanto, los efectos calculados pueden luego agruparse según sea necesario, para presentar de esa manera información agregada para la dirección superior.

- Por último, pero no por ello menos importante, este análisis describe la variación pero no la explica. Es decir, cuantifica el desvío con un mayor nivel de detalle pero no indica el motivo por el cual las cantidades y /o los precios fueron distintos a lo previsto. Esto requiere una investigación adicional, pero ahora ya focalizada en función de la apertura efectuada.

Otras causas de variaciones

Tal como se mencionó anteriormente, la apertura de una variación en los efectos de precio y cantidad constituye el esquema más simple de análisis. También se indicó que corresponde realizar el análisis al máximo nivel de detalle posible (por ejemplo, ventas por cada producto, por región geográfica, o por sucursal, o hasta por vendedor, costo por cada materia prima, por período, etc.). Pues bien, ese “máximo nivel de detalle” implica que debe calcularse, en lo posible, cada causa individual de variación.

Si bien las principales causas de variación suelen ser la cantidad y el precio, pueden existir otras: variaciones causadas por una distinta mezcla de ventas, por una distinta participación en el mercado, por un distinto tipo de cambio (es el caso de empresas que reportan sus resultados en una moneda

extranjera), por distinto nivel de inflación (por ejemplo, para contratos que se ajustan por una polinómica), por mermas o desperdicios, por eficiencia, por capacidad ociosa y, en general, por las causas que considere el negocio según su actividad o industria a la que pertenece.

En estos casos, se vuelve difícil razonar qué fórmulas matemáticas deben aplicarse para que la suma de los impactos de las diversas causas coincida con la variación total en pesos. Es necesario entonces contar con una metodología general que permita extender el análisis a “n causas”. Para poder aplicar la misma es necesario y suficiente que tanto la variable real como la variable presupuestada puedan calcularse utilizando fórmulas análogas para cada una de ellas. Por ejemplo, si la utilidad operativa presupuestada puede calcularse como el precio presupuestado multiplicado por el margen presupuestado sobre el precio multiplicado por la cantidad presupuestada y restando los costos fijos presupuestados, la utilidad operativa real debe poder calcularse aplicando la misma fórmula, pero sobre los datos observados.

La metodología de análisis consiste en los siguientes pasos: 1) Determinar en forma algebraica la fórmula que permite obtener los valores presupuestados y reales de la variable cuya diferencia debe analizarse (ver el ejemplo del párrafo anterior); 2) Determinar en qué orden se analizarán los impactos, es decir, para el ejemplo anterior, decidir si se analizará primero la variación precio, variación margen, variación cantidad o variación en costos fijos. El orden afectará la magnitud calculada para cada variación, pero no su signo ni obviamente la variación total a explicar y finalmente el paso 3) Partiendo de la fórmula que calcula el valor total PRESUPUESTADO, se reemplaza en forma secuencial, y siguiendo el orden establecido, el valor presupuestado de la variable cuyo impacto se desea medir por el valor REAL de la misma, y se calcula la diferencia contra la fórmula que contiene el valor PRESUPUESTADO de la misma. Se continúa reemplazando de esa manera hasta llegar a la expresión que contiene el valor REAL de todas las variables, y que por lo tanto coincide con el valor real del que se ha partido.

Investigación de las variaciones

Welsch menciona que, después de que se hayan calculado todas las variaciones para un periodo dado, la administración debe elegir cuáles se deben investigar. En la práctica, se suelen investigar aquellas variaciones, tanto positivas como negativas, que superen cierto límite, ya sea en montos absolutos o en términos porcentuales. Las variaciones que no alcanzan ese umbral se consideran variaciones menores y, si la apertura analítica de las causas fue realizada correctamente, no debería existir el riesgo de que una variación pequeña en un sentido esconda dos variaciones “grandes” de signo contrario que se compensan en un periodo, pero tal vez no lo hagan en el siguiente.

Esta decisión de investigación de causas debe sopesar los costos y beneficios asociados, es decir el tiempo invertido por la administración y el beneficio esperado de corregir el desvío.

3.3– La Contabilidad por responsables y el presupuesto

La Contabilidad por Responsables (o Contabilidad por Áreas de Responsabilidad) es un tema transversal porque vincula varios conceptos estudiados en la materia.



Fuente: C. Sorbelli (2023)

A partir de relacionar Contabilidad por Responsables con Presupuesto, en este gráfico se rescatan diversos conceptos y herramientas de la Contabilidad de Gestión y de otras especialidades contables, que están muy vinculados.

Del Sistema Integrado de Información Contable (SIIC) –que contiene tanto al sistema presupuestario como al sistema de Contabilidad por Responsables–, es importante tener presente dos de las ideas básicas para su diseño: la Administración por Excepción y la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad; así como también el aporte de la especialidad de Costos acerca de los sistemas de costeo, la clasificación de costos (fijos y variables, directos e indirectos, de fabricación y no fabricación, económicos y financieros), la definición de estándares y la asignación de la carga fabril.

La estructura organizacional es un requisito compartido para implementar tanto el sistema Presupuestario como el sistema de Contabilidad por Responsables, pero ¿por qué se habrá tenido en cuenta a la hora de diseñar el SIIC? La importancia radica en que una estructura adecuada permite visualizar la delegación vertical (descentralización) y horizontal (departamentalización), los niveles de autoridad y las responsabilidades de los puestos de trabajo.

¿Qué pasa si la estructura organizacional no es adecuada? Eso no permitirá una implementación eficaz del sistema de Contabilidad por Responsables y, por lo tanto, será dificultoso identificar recursos, costos y gastos de cada centro de responsabilidad para presupuestar, armar indicadores de performance y evaluar a sus responsables, entre otras cosas.

Por su parte, el Plan de Cuentas es la llave maestra del SIIC toda vez que lo hace funcionar y permite los enlaces, entre otros, de los sistemas Presupuestario y de Contabilidad por Responsables. Además, su confección debe reflejar la estructura organizacional, de la que se desprende el ámbito de control y la responsabilidad en la toma de decisiones (sobre recursos, costos, etc.).

¿Qué pasa si el plan de cuentas no refleja la estructura de los centros de responsabilidad? Esto va de la mano con el interrogante anterior acerca del diseño estructural, ya que no se podrá procesar información relativa a cada centro y, por lo tanto, se dificultará el control del mismo.

El Sistema de Contabilidad por Responsables tiene como función básica mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional, para lo cual se hace una medición y control de los resultados de la gestión.

A su vez, fomenta la administración por objetivos (APO) de cada centro (objetivos sectoriales), que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización y, a su vez, sirven de base para la fijación de metas de las unidades operativas.

Los objetivos de este sistema son: a) evaluar el desempeño del responsable de cada área; b) analizar la performance alcanzada y la tendencia futura; c) generar información de calidad para la toma de decisiones.

¿Qué se evalúa? El resultado. ¿Qué resultado? El resultado global de la empresa. ¿Cómo se arriba a ese resultado? Por agregación de los resultados de cada centro y los propios de la organización en su conjunto.

¿Cómo se evalúa? Se evalúa utilizando los ratios convencionales y los indicadores financieros y no financieros de tableros de control. ¿En dónde se muestra la evaluación y sus conclusiones? Se muestran en los informes de desempeño.

Amat (1993) define al centro de responsabilidad como una unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en que se ha descentralizado de forma explícita un determinado nivel de decisión. Los centros más típicos son:

TIPO	el ENCARGADO es responsable de:
COSTOS	Planificar, gestionar y emitir informes sobre los costos de su área, así como también por los desvíos y sus casuales.
RESULTADOS	Planificar y gestionar las partidas generadoras de ingresos por ventas externas o transferencias internas y de aquellas generadoras de costos, que determinen el resultado del centro, así como también lo será por los desvíos y sus causales.
DE INVERSIÓN	Identificar los activos necesarios (<i>inversión</i>) para el desarrollo de la actividad específica del centro. Planificar y gestionar partidas de ingresos, de costos, los resultados y los recursos asignados y la relación entre estos últimos dos conceptos (rendimiento).

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, según la organización con la que se esté trabajando puede tener un proceso automatizado o un bien específico que podría ser definido como un centro de responsabilidad. Por ejemplo, en un centro de fotocopiado, cada máquina fotocopidora podría ser considerada un centro de inversión, es un activo identificable, los ingresos, costos y gastos pueden individualizarse y, por ende, sus resultados, los que permitirán estimar el rendimiento al relacionarlos con la inversión inicial en dicha máquina.

Los precios de transferencia son el mecanismo de coordinación entre centros de responsabilidad. Es el más utilizado en organizaciones que poseen sistemas de control financiero relativamente sofisticados y en las que existe una evaluación de incentivos ligados específicamente al resultado obtenido por cada centro. Pueden fijarse anualmente o por operaciones específicas o por la Dirección Superior.

Los diferentes tipos de precios de transferencia según la bibliografía son:

- a) costo estándar: recomendado entre centros de costos.
- b) costo más un margen: recomendado para un centro de utilidades hacia otro.
- c) precio negociado entre responsables: cuando hay una adecuada descentralización.
- d) precio de mercado: cuando existe un mercado externo que permita adquirir o vender los productos, servicios o recursos fuera de la empresa.

Ante esta variedad de precios de transferencia suele surgir la pregunta “¿cuál es el mejor?”, sin embargo debe tenerse en claro que la selección del precio de transferencia debe realizarse de acuerdo con el grado de descentralización, la existencia de un mercado exterior y las características de la cultura de la organización, ya que de ellos se deducirán riesgos asociados. Algunas reflexiones al respecto:

¿Qué pasa si un centro de utilidad transfiere a otro a “valor de costo”? Puede verse perjudicado en sus resultados. También puede afectar la calidad del producto/servicio y generar conflictos.

¿Qué pasa si el precio de mercado es menor que el costo interno? Si el precio de mercado externo facilita la transferencia entre centros, habrá que analizar el grado de descentralización para comprar afuera, si pone en peligro la continuidad del centro interno, la temporalidad de esa relación beneficiosa, la importancia estratégica de la calidad del producto/servicio (en una organización determinada el control de calidad certificado haría innecesario comprar afuera).

¿Qué pasa si la organización es centralizada? Seguramente el precio de transferencia lo establecerá la dirección superior. En cambio, si tiene descentralización, promoverá el precio negociado entre responsables, pero existe el riesgo de que se adopte un énfasis excesivo en los objetivos de cada centro, se perjudique a otros y, por lo tanto, el logro de los objetivos de la organización, también distorsionando el resultado total y dificultando la evaluación para la toma de decisiones.

Los informes de desempeño están asociados con el flujo de información de control, se preparan periódicamente para controlar por excepción las variaciones presupuestarias significativas (positivas y negativas) con el fin de determinar sus causas, tomar decisiones oportunamente, evaluar la actuación de los centros y retroalimentar al sistema de planeamiento. A medida que se van integrando desde el nivel operativo hacia la alta gerencia, el contenido de los informes se sintetiza cada vez más.

Aunque el tema se aborda en otro punto del capítulo, vale recordar que, en general, un tablero de control es un conjunto de indicadores de performance; y que, en particular, los tableros de control directivo y operativo fundamentalmente facilitan información interna de la organización.

En base a lo desarrollado por Ballvé (2023), el tablero de control directivo (TCD) está orientado a monitorear la evolución de las áreas clave en las que se segmenta la organización, apuntando a uniformar la información gerencial y alinear dicha información con los objetivos estratégicos, entre otras cosas. Brinda una visión general de la empresa y respalda la actividad ejecutiva.

Por su parte, el tablero de control operativo (TCO) permite hacer un seguimiento de procesos clave como compras, logística, ventas, finanzas, producción de manera diaria o semanal. Además de controlar, facilita dirigir con una perspectiva operativa.

El sistema presupuestario permite, a través del presupuesto integrado y los presupuestos parciales, cuantificar el plan operativo y servir al control operativo vía los informes de desempeño

y los tableros de control (TCD y TCO). El plan y control operativos están alineados con el planeamiento y control estratégicos.

A su vez, la información presupuestaria puede ser tomada como parámetro para la medición que se hace con los indicadores de los tableros de control directivo y operativo, así como también es parte esencial en los informes de desempeño para exponer variaciones y analizar las que correspondan.

Resumiendo: por un lado, el sistema Presupuestario es la herramienta fundamental para gestionar los procesos de planeamiento y control operativos, por otro lado, también se usa para parametrizar indicadores del TCD y del TCO.

Por otro lado, según Ramírez Padilla (2013), la Contabilidad por Responsables complementariamente aporta las siguientes ventajas:

- a) Facilitar la evaluación de la actuación de los responsables de cada centro en los que se segmenta la organización, indicando cuáles lograron su objetivo y en qué grado.
- b) Ayudar en la aplicación de la administración por excepción al comparar información presupuestada y ejecutada, para detectar qué actividades o procesos no agregan valor y merecen adoptar alguna medida.
- c) Presentar los resultados en base a una mejor delimitación de responsabilidades.
- d) Motivar a utilizar la administración por objetivos, generando objetivos sectoriales en cada centro alineados con el objetivo estratégico y definiendo las pautas para lograrlos.

Sin lugar a dudas, puede afirmarse que la vinculación entre el Presupuesto y la Contabilidad por Responsables potencia, optimiza los procesos de planeamiento y control operativos, al combinar las finalidades de cada sistema generando información útil para la toma de decisiones, sobre todo en organizaciones cuya complejidad por tamaño y dispersión (geográfica, de negocios y funcional) tienen un mayor nivel de descentralización.

En síntesis, los informes de desempeño -como se expone más adelante- deberán estar segmentados entre variables controlables y no controlables de cada unidad. La evaluación del desempeño se realizará exclusivamente sobre los factores controlables, mientras que las performances económicas y/o financieras se medirán considerando la totalidad de las variables directamente vinculadas con dicha unidad.

Presupuestar por responsables implica vincular la planificación económica con la gestión concreta de cada área, fortaleciendo la responsabilidad, la transparencia y el control de gestión dentro de la organización.

3.4 – Informes de desempeño

Ampliando la relación entre los sistemas Presupuestario y de Contabilidad por Responsables, los informes de desempeño son una herramienta importante de los procesos de planeamiento, control, toma de decisiones y comunicación de las organizaciones.

¿De dónde surge la información para confeccionar los informes de desempeño? Como son una salida del SIIC, lo que se vuelca en los informes de desempeño surge del mismo SIIC (archivos maestros y temporales, bases de datos interna y externa).

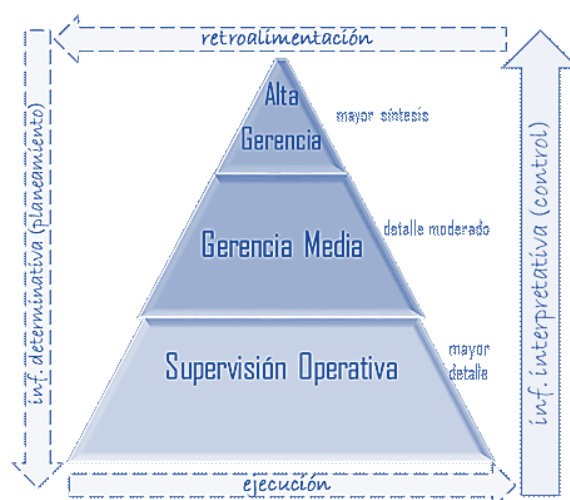
“Quienes tienen la responsabilidad de diseñar y preparar informes para la administración, deben comprender todos los problemas que le preocupan, los métodos utilizados para la toma de decisiones y las actitudes que tome esta administración”.

Esta afirmación de Welsch (2005) describe breve pero fundadamente la magnitud y la relevancia de este tipo de informes desde antes de ser emitidos para sus fines específicos.

El mismo autor destaca los aspectos formales que deben reunir los informes de desempeño, a los efectos de una comunicación eficaz con información pertinente, confiable, oportuna y comparable. De acuerdo con los requisitos para implementar un sistema de Contabilidad por Responsables, tales requisitos son:

- Amoldados a la estructura organizacional y al punto en el cual se ha de ejercer el control, es decir, por áreas o centros de responsabilidad.
- Diseñados para facilitar la aplicación del principio de administración por excepción.
- Repetitivos y relacionables con cortos periodos de tiempo.
- Adaptados a las exigencias de los usuarios principales.
- Sencillos, comprensibles únicamente con la información pertinente.
- Precisos y estables, que permitan hacer distinciones importantes.
- Oportunos, es decir, con una frecuencia que prevea tenerlos cuando se necesitan.
- Constructivos.

De esto se deduce que se producen tantos informes de desempeño como centros de responsabilidad de diferente tipo haya en una organización y que tales documentos se integran desde el sector operativo hacia la alta gerencia sintetizando la información. Son clave en la información ascendente, que es la del proceso de control, de carácter interpretativo.



Fuente: U. Mucelli

¿Cómo es un informe de desempeño? Cada organización diseñará el modelo de los informes de desempeño de acuerdo con sus necesidades de información, así como también definirá quién debe realizarlo, a quién presentarlo, con qué frecuencia, qué contenido y qué medio utilizar para comunicarlo.

No obstante, puede decirse que la información cuantitativa básicamente se presentará en un cuadro y estará dividida en partidas controlables y no controlables por el responsable del centro, los costos clasificados en variables y fijos, y para cada concepto se presentarán los importes de ejecución presupuestaria con los del presupuesto flexible ajustados al nivel de actividad real alcanzado (esto para que sean comparables).

CONCEPTOS	Ejecutado	Presupuesto	Variación absoluta	Variación relativa	Variación acumulada
Controlables					
....					
No controlables					
....					
....					

Fuente: elaboración propia

Por supuesto, si resultan de utilidad para la interpretación de la información, se acompañarán gráficos de torta, de barra y/o de tendencia.



Fuente: básicos de PPT

¿Qué pasa si no se respetan los aspectos formales y técnicos? Los informes de desempeño son parte de una actividad programada, es decir, repetitiva, que facilita el control con una determinada periodicidad, si tal frecuencia se viera afectada, ya no serían tan confiables ni comparables ni oportunas las conclusiones a las que se arribe.

Del mismo modo, si el contenido de la información no es segmentado en lo que es controlable y no controlable por el responsable, podría ponerse en duda el diagnóstico que se realice con base en tal informe. No seguir lo normado por el Manual de Procedimientos, puede traer la consecuencia contraria al objetivo que se busca: evaluar el desempeño y lograr eficiencia y eficacia operativa.

¿Cuál es el factor clave que torna valiosos a los informes de desempeño? Sin lugar a dudas reunir información de la Contabilidad Financiera y de la Contabilidad de Gestión, al comparar datos de ejecución real con datos presupuestados para el mismo periodo con el fin de analizar y adoptar cursos de acción eficientes.

¿Para qué sirve este detalle de variaciones? Las variaciones expresadas en valores absolutos tienen poca o nula relevancia, sobre todo si el macroentorno presenta volatilidad e incertidumbre económico financiera. En cambio, al expresarlas en valores relativos respecto del presupuesto cobra importancia para evaluar su evolución hasta la fecha del informe y la tendencia que puede seguir, así como su significatividad, o sea, aquellas que por exceso o por defecto estén fuera del rango de tolerancia definido como “normal” en el planeamiento.

Por aplicación del principio de administración por excepción, la lectura de un informe de desempeño hará foco en aquellas variaciones que resulten significativas, tanto positivas como negativas, e incluso se estudiarán las subvariaciones. Esto es vital para evaluar la gestión de cada centro de responsabilidad dando lugar a la explicación de las causas de tales desvíos significativos.

Obviamente, el desempeño del responsable de cada centro estará en función del objetivo del área y lo que es controlable por él, responsabilizarlo de cualquier desvío en una variable que no esté bajo su control sería incorrecto y podría derivar en decisiones desafortunadas. Entonces, al encontrar las causas del desvío en lo que está bajo la órbita del responsable, se adoptará la decisión pertinente: una medida correctiva si la causa de la variación es endógena (interna de la organización), o una medida preventiva si la causa de la variación es exógena (externa).

¿Cómo se evalúa el desempeño del responsable de cada centro? Se evalúa con ratios, indicadores financieros y no financieros, de acuerdo con el tipo de centro de responsabilidad que se trate, como se muestra en el siguiente cuadro:

Evaluación	Centro de Costos	Centro de Resultados	Centro de Inversiones
Indicadores financieros	- Estándares vs. Reales - Presupuesto vs Ejecución Presupuestaria	- Los del centro de Costos más: - Contribución marginal - Margen Operativo s/ventas - EBIT DA	- Los del centro de Resultados más: - Rendimiento sobre Activo - Rendimiento sobre Capital - EVA
Indicadores no financieros.	- Satisfacción del cliente (interno o - Calidad del servicio - Calidad de la producción - Innovación	- Los del centro de Costos más: - Participación de mercado - Valor agregado percibido por el cliente	- Los del centro de Resultados más: - Satisfacción grupos involucrados. - RSE

Fuente: resumen de D. Ramírez Padilla

Si a la Contabilidad por Responsables y el Presupuesto le sumamos la gestión de calidad, las variaciones halladas serían oportunidades de mejora para las cuales deberían tomarse acciones y hacerles seguimiento. Por esto, las organizaciones también contemplan procedimientos de seguimiento de las variaciones, tarea que comienza desde la dirección superior hacia los niveles de supervisión operativa.

¿Los informes de desempeño se usan únicamente en organizaciones complejas? Los sistemas Presupuestarios y de Contabilidad por Responsables se pueden implementar para organizaciones de todo tipo, tamaño y actividad, y por consiguiente los informes de desempeño también pueden ser adaptados y adoptados.

Así como hay un informe de desempeño para cada centro identificado en la estructura organizacional, resulta imprescindible que el diseño de tal informe brinde información acorde al tipo de centro que se trate (de inversión, de costo, de ingreso, de gastos discrecionales, etc.), ya que la información contenida allí será con la que se evalúe al responsable del centro.

En el gráfico que está a continuación, puede observarse cómo los responsables de los diferentes “Centros” reportan información con un mayor grado de detalle, en tanto a nivel de “Vicepresidencias” el detalle es bastante más moderado y a nivel de “Presidencia” el informe tiene un alto grado de síntesis.

En cuanto a los tipos, la Vicepresidencia de Fábrica es un centro de costos integrado por otros dos centros también de costos; en tanto, la Vicepresidencia Económica es un centro de resultados constituido, a su vez, por uno de resultado y dos de costos. Las líneas punteadas separan los tres niveles jerárquicos típicos en una organización con estructura funcional o divisional.

INFORME AL DIRECTORIO

Presidencia	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Ingresos				
Vicepresidencia Económica	105.000	102.360	-2.640	-2,58%
Costos variables	85.684	80.738	-4.946	-6,13%
Vicepresidencia Económica	2.250	2.524	274	10,84%
Vicepresidencia de Fábrica	83.434	78.214	-5.220	-6,67%
Contribución Marginal	19.316	21.622	-2.306	-20,00%
Costos fijos	28.240	26.790		
Vicepresidencia Económica	11.140	12.640	1.500	11,87%
Vicepresidencia de Fábrica	17.100	14.150	-2.950	-20,85%
RESULTADO FINAL	-8.924	-5.168	-3.756	-72,68%

INFORME AL PRESIDENTE

Vicepresidencia Fábrica	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Costos variables	83.434	78.214	-5.220	-7%
de Compras	37.434	37.434	0	0%
de Producción	46.000	40.780	-5.220	-13%
Costos fijos	17.100	14.150	-2.950	-21%
de Compras	3.600	3.600	0	0%
de Producción	13.500	10.550	-2.950	-28%
TOTAL	100.534	92.364	-8.170	-9%

INFORME AL PRESIDENTE

Vicepresidencia Económica	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Ingresos	105.000	102.360		
de Ventas	105.000	102.360	-2.640	-3%
Costos variables	2.250	2.524	274	11%
de Administración	0	0	0	0%
de Financiación	0	0	0	0%
de Ventas	2.250	2.524	274	11%
Contribución Marginal	102.750	99.836	-2.914	-3%
Costos fijos	11.140	12.640	1.500	12%
de Administración	5.000	4.700	-300	-6%
de Financiación	2.900	4.400	1.500	34%
de Ventas	3.240	3.540	300	8%
TOTAL	91.610	87.196	-4.414	-5%

INFORME AL VICEPRESIDENTE DE FÁBRICA

Centro de Compras	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Costos controlables vbles.	37.434	37.434	0	0%
Materia Prima	36.700	36.700	0	0%
Amortizaciones	734	734	0	0%
Costos no controlables fijos	3.600	3.600	0	0%
Transporte	1.200	1.500	300	20%
Personal	2.000	1.800	-200	-11%
Luz y Teléfono	400	300	-100	-33%
TOTAL DEL CENTRO	41.034	41.034	0	0%

INFORME AL VICEPRESIDENTE ECONÓMICO

Centro de Administración	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Costos controlables fijos	5.000	4.700	-300	-6%
Materiales	250	200	-50	-25%
Amortizaciones	800	700	-100	-14%
Personal	1.500	1.800	300	17%
Luz y Teléfono	450	500	50	10%
Gerencia	2.000	1.500	-500	-33%
TOTAL DEL CENTRO	5.000	4.700	-300	-6%

INFORME AL VICEPRESIDENTE DE FÁBRICA

Centro de Producción	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Costos controlables vbles.	46.000	40.780	-5.220	-13%
Materia Prima	36.000	30.000	-6.000	-20%
Amortizaciones	9.000	0	0	0%
Mantenimiento	1.000	1.780	780	44%
Costos no controlables fijos	13.500	10.550	-2.950	-28%
Personal	5.500	4.500	-1.000	-22%
Luz y Teléfono	8.000	6.050	-1.950	-32%
TOTAL DEL CENTRO	59.500	51.330	-8.170	-16%

INFORME AL VICEPRESIDENTE ECONÓMICO

Centro de Financiación	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Costos controlables fijos	2.200	3.700	1.500	41%
Costos Financieros	2.000	3.500	1.500	43%
Asesoría externa	200	200	0	0%
Costos no controlables fijos	700	700	0	0%
Personal	500	500	0	0%
Luz y Teléfono	200	200	0	0%
TOTAL DEL CENTRO	2.900	4.400	1.500	34%

INFORME AL VICEPRESIDENTE ECONÓMICO

Centro de Ventas	Datos		variación	
	real	presupuestado	absoluta	relativa
Conceptos controlables				
Ingresos	105.000	102.360		-3%
Ventas	105.000	102.360	-2.640	-3%
Costos variables	2.250	2.524	274	
Personal	1.050	1.024	-26	-3%
Transporte	1.200	1.500	300	20%
Contribución Marginal controlable	102.750	99.836	-2.914	
Costos controlables fijos	2.840	3.040	200	7%
Publicidad	1.800	1.800	0	0%
Embalajes	240	240	0	0%
Representaciones	800	1.000	200	20%
Resultado operativo controlable	99.910	96.796	-3.114	-3,11%
Costos no controlables fijos	400	500	100	20%
Luz y Teléfono	400	500	100	20%
TOTAL DEL CENTRO	99.510	96.296	-3.214	-3,34%

3.5 - Tableros de control directivo y operativo. Relación con el presupuesto

El Tablero de Control es una herramienta gerencial para la planificación y el control organizacional, que permite optimizar los sistemas de control directivo y la medición del desempeño, resultando de gran utilidad en la gestión de las organizaciones.

Parte de la idea de colaborar en la medición de performance de las organizaciones con una serie de premisas base:

- ✓ El “control” es bueno y necesario en las organizaciones. No es un sinónimo de centralización.
- ✓ El “control” debe ser flexible (proveer autonomía) y necesario. No es un sinónimo de inflexibilidad. Controlar posibilita evitar sorpresas desagradables importantes.

✓ Contar con un tablero de control como herramienta organizacional no implica implementar un sistema de gestión más integral (como si lo hace un “tablero de comando” o “de gestión”).

✓ En términos de utilidad, posibilita seleccionar y organizar los datos para hacerlos más inteligibles apoyando el proceso de Toma de Decisiones.

Considerando lo dicho, Ballvé define al Tablero de Control como *“el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas.”*

En sí mismo, el Tablero puede estar conformado por áreas, indicadores, gráficos y tablas que sintetizan el diagnóstico de una situación determinada. Por tanto, hay tableros distintos para propósitos y usuarios distintos.

Algunos de los pasos previos en términos metodológicos para poder diseñar un tablero de control en forma correcta son:

✓ Identificar áreas clave (temas relevantes a monitorear). Ballvé los denomina “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno”.

- Pueden ser indicadores clave: datos, índices o ratios.
- Utilizar las perspectivas del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como guía útil para las áreas clave, posibilitando estandarizar determinadas áreas clave por perspectiva.
- Definir los indicadores (índices, datos, ratios, razones) para cada una de las áreas clave. Se sugiere conocer a través de entrevistas y/o relevamiento cuáles son las medidas que resultan de interés para los usuarios y validar su utilidad para lo que se desea medir.

✓ Definir si será aplicado a la empresa en su conjunto (visión global) o a un sector o función dentro de la empresa.

✓ Su utilización se potencia con la utilización de un Sistema de Información, que posibilite el diagnóstico oportuno y la implementación de acciones correctivas a través del proceso de toma de decisiones.

No debe perderse de vista que este proceso es una herramienta de gestión, y por tanto el diagnóstico resulta vital. Conocer el estado de situación de la compañía es necesario a la hora de implementar herramientas estratégicas. Gestionar con un Tablero de Control es un paso importante para comenzar a dirigir formalmente con indicadores.

Considerando los entornos cambiantes, la utilización de esta herramienta debe ser flexible y dinámica. Debe posibilitar adaptaciones en su diseño e implementación. Resulta de gran utilidad para diagnosticar dónde estamos, para definir el rumbo, alinear comportamientos y monitorear desvíos.

El desafío en las organizaciones es poder integrar el tablero de control en los procesos directivos, para que la organización pueda contar con información útil que soporte su proceso de toma

de decisiones. Desde la óptica organizacional, puede considerarse el dirigir como un arte: la búsqueda de lograr encontrar la mejor forma de participar para que la empresa logre sus objetivos de Corto Plazo y de Largo Plazo (a partir de un diagnóstico situacional).

Algunas apreciaciones vinculadas al uso de un Tablero de Control como herramienta organizacional (ventajas y desventajas):

- ✓ Refleja sólo información cuantificable. Puede necesitar complementar información para la toma de decisiones.
- ✓ Evalúa situaciones, no responsables. Existen otras herramientas para evaluar responsables.
- ✓ No focaliza totalmente la acción directiva (qué mirar para diagnosticar y generar ambiente de análisis).
- ✓ No reemplaza el juicio directivo (debe aplicarse siempre el sentido común, las vivencias, conocimiento de la realidad)
- ✓ No identifica relaciones de causalidad entre los objetivos y acciones ni entre objetivos. Puede ser un primer paso útil para identificar relaciones causa-efecto. Luego debe complementarse.
- ✓ No pretende reflejar totalmente la estrategia. Ayuda a comprender la situación de la empresa a través del diagnóstico y la selección de indicadores.

Ahora bien, entre las clasificaciones, pueden mencionarse distintos tipos de tablero (genéricos) para una organización:

TCO (Operativo):

- Permite realizar seguimiento (diario, semanal) de sector o proceso de la empresa para toma de decisiones (TDD) operativas.

TCD (Directivo):

- Posibilita monitorear resultados de la empresa en su conjunto y áreas clave. Seguimiento de indicadores de resultado interno de empresa en conjunto y al corto plazo.

TCE (Estratégico):

- Brinda información interna y externa para conocer situación, posicionamiento estratégico y largo plazo de la compañía.

TCI (Integral):

- Nuclea información de tres perspectivas anteriores, para alta dirección empresa pueda acceder y conocer la situación en forma integral.-

En los tableros, una vez definidos los temas e indicadores claves, deben determinarse:

Tablero de Control: Componentes de un indicador:	Nombre del indicador (debe tener vinculación con su objeto de medición). Puede incluir una breve reseña explicativa y/o objetivo que persigue.
	Valor de la información (actual, presente, futuro). Puede ser una fórmula.
	Período de cálculo del indicador (día, mes, trimestre, semestre, anual, proyectado, o incluso un período específico).
	Apertura del indicador por categoría (clasificación, áreas, sectores, zonas geográficas, etc.).
	Frecuencia de medición y/o actualización
	Valor Objetivo. Parámetro base de comparación (y/o referencia). Permitirá activar semáforos (alarmas).
	Origen de los datos (qué herramienta se utiliza para generar información).
	Responsable de monitoreo (área, sector, personal a cargo).

¿Cuál es el impacto de las nuevas tecnologías en la herramienta de Tablero de Control? El desarrollo tecnológico ha potenciado esta herramienta. La revolución de la tecnología sin duda ha tenido impacto en las mediciones, y consecuentemente, la aparición de grandes volúmenes de datos ha presentado una oportunidad: la de organizar y transformar los datos en información y mediciones que otorguen valor directivo. Así entonces, los Tableros de Control se han potenciado, incorporando información descriptiva (explica lo que ha pasado), predictiva (anticipa que pasará) y prescriptiva (recomienda que podemos hacer para que pase).

En estos usos, Ballvé incluye algunos ejemplos de aplicación:

- ✓ Información Geográfica, a través de un Sistema de Información geográfica. Un tablero de control contiene datos y eventos para monitorizar sucesos, informar y potenciar el proceso de toma de decisiones, diseñando visualizaciones que proporcionan integridad y datos clave. Sus usos varían dependiendo de los usuarios (operativos, estratégicos, utilizando indicadores clave de rendimiento -KPI- o más analíticos e incluso informativos).
- ✓ Información Analítica, utilizando gran cantidad de datos y analizando los mismos. Su potencialidad se basa en utilizar técnicas, herramientas estadísticas y modelos probabilísticos para trabajar sobre un conjunto de datos y descubrir conocimiento de dichos datos (estimaciones con mayor precisión, análisis de información, predictivos).
- ✓ Información Inteligente, apoyado en sistemas de machine learning (aprendizaje automático). Posibilita aprender y predecir comportamientos, aprendiendo sobre la información relevada (Sistemas inteligentes pueden apoyarse en Inteligencia Artificial -IA- para automatizar procesos, obtener información y comportamientos, identificando problemas complejos, utilizando en bases de datos, entre otros usos).

Por último, dentro de la evolución de esta herramienta surgen las vinculadas a mediciones sociales y ambientales, en relación a la sostenibilidad corporativa. La metodología es similar en cuanto a la identificación de áreas clave, mediciones e indicadores. Hoy gran parte de las empresas utilizan la herramienta de Tablero de Control como soporte para gestionar mediciones relacionadas a cuestiones sociales y ambientales.

Existen distintos ejemplos de aplicación en concreto a esta herramienta, aplicable a organizaciones de distinto tipo –y a sectores o áreas dentro de ellas–, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- Tablero de Control para Universidades: Desarrollado con el objetivo de gestionar capital intelectual, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, UNRC (Zabalo, G. Dalvit, M., 2020).
- Tablero de Control para Ciudad Autónoma de Buenos Aires, C.A.B.A. (Groisman, D. Bustelo C., Arrieta, D., 2009).
- Tablero de Control en sector Salud (Montico-Riesco, E., y Velarde, M., 2014).
- Tablero de Control de Responsabilidad Social Empresaria, RSE, para empresas agropecuarias (Mathet, L., Díaz, R., Reina, R. 2022)
- Tablero de Control como herramienta especializada, desde la Auditoría Forense (Flórez-Guzmán, M. H., Hernández-Aros, L., Gallego-Cossio, L. C., 2015).

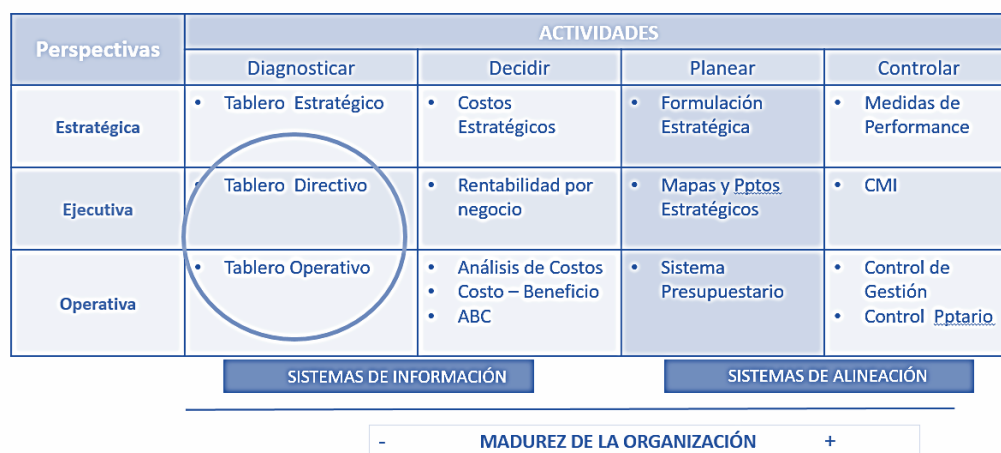
El Tablero de Control es útil en términos estratégicos para avanzar en la madurez de la gestión, posibilita familiarizarse con la utilización de estas herramientas (en términos más estratégicos y menos operativos).

El esquema que se muestra a continuación grafica las diversas herramientas, su aplicación y contribución a las funciones directivas y operativas.

Presupuesto y sistema informativo (distintos tipos de tableros, directivo, operativo)

SIIC - Herramientas de Gestión

Sistema de Gestión Integral



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la vinculación de estas herramientas con el Presupuesto, resulta necesario contar con un buen sistema presupuestario en forma previa a la aplicación de herramientas de gestión tales como el Tablero de Control.

Ambas herramientas –Tablero de Control y Presupuesto– son útiles para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. No sólo se adaptan a distintos niveles, usuarios o características de las organizaciones, sino que además facilitan la planificación y control, permitiendo la detección de desvíos entre lo previsto o deseado y la realidad, para tomar decisiones oportunas.

Referencias

- Amat, J (1993). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Gestión 2000.
- Ballvé, A. (2023). El Tablero de control. La revolución de la información directiva en el siglo XXI. Granica.
- Herrscher, E. (2013). Presupuesto sistémico. Clave para la supervivencia de emprendimientos y Pymes. Granica.
- Herrscher, E. (2013). Presupuesto sistémico. Clave para la supervivencia de emprendimientos y Pymes. Granica.
- Lavolpe, A., Capasso C., Smolje A. (2009). Presupuestos y Gestión. La Ley.
- Mocciaro, O. A. (1993). Presupuesto integrado.
- Ostengo, H. (2020). La Contabilidad de Gestión. O. D Buyatti Librería Editorial
- Pungitore J.L. (2003). Planeamiento económico financiero en contextos complejos y turbulentos. Buyatti Librería Editorial
- Ramírez Padilla, D. (2013). Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir. Mc Graw Hill.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., y Gordon, P. N. (2005). Presupuestos: planificación y control. Pearson educación.

CAPÍTULO 4

Dinámica presupuestaria

Sergio Pasero, Noemí Aguirre y Nora Antonelli

Breve resumen del capítulo

En este capítulo se puntualizan y presentan un conjunto de temas vinculados a la dinámica propia del proceso presupuestario. Se analizarán los distintos factores de riesgos a considerar y sus implicancias sobre las actividades de la organización, contemplando su inclusión en el proceso presupuestario, y ponderando sus efectos a través de la sensibilización en los resultados proyectados.

Finalmente, y a modo de cierre, se ilustra con un caso en el cual se presenta un análisis de sensibilidad contemplando escenarios alternativos y presentando las conclusiones relativas a los impactos observados.

4.1 Los estados proyectados como resultado de los procesos de planeamiento. Modelos prospectivos.

La planificación siempre requiere decisiones que suponen riesgos. En el libro “Contabilidad para la gestión estratégica” se menciona la necesidad de identificar las variables que afectan al negocio y la modelización de las mismas para conocer su comportamiento futuro.

¿Por qué es necesaria la información prospectiva?

Las decisiones que deben tomar los distintos actores vinculados al negocio, requieren de información histórica, presente y futura. Un inversor que se encuentre decidiendo dónde invertir fondos, probablemente ponderará más la información relacionada a las perspectivas futuras dentro de las opciones disponibles, más que la información del pasado.

“Actualmente existen un número indeterminado de usuarios que no están en condiciones de exigir información específica a los emisores de estados financieros, no obstante, tienen la necesidad de conocer la situación actual y futura en que se encuentra la entidad para asegurarse que se trata de una empresa en marcha. El concepto de empresa en marcha implica la necesidad de conocer la proyección futura de la entidad y, para ello, nada mejor que contar con información contable proyectada o prospectiva” (Viegas y Pérez).

Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que los estados contables proyectados constituyen un insumo crítico para la toma de decisiones. Por tal motivo el uso de modelos³⁰ prospectivos busca potenciar el uso de los presupuestos y no desalentarlo, permite que las modificaciones en las variables que afectan a la información proyectada no impliquen que deba recomenzarse con el diseño de los presupuestos parciales una y otra vez.

En la confección de los estados proyectados se deben seguir los estándares contables que se aplican para la emisión de los estados del ejercicio y dado que están dirigidos a los mismos usuarios, deben contener información relevante, fiable, comparable y comprensible.

En ese sentido se puede considerar que los estados proyectados son una representación razonable de la situación económica, financiera y patrimonial de la entidad, útil a variados usuarios para la toma de decisiones y muestran el desempeño esperado de la gestión para un período de tiempo futuro. Se encuentran representados por el estado de resultados proyectados, el estado de situación patrimonial proyectado y el flujo de caja proyectado.

En la elaboración de estados contables proyectados para determinar el valor de los activos y pasivos de una empresa en condiciones de mercado se utiliza el valor razonable, la definición de valor razonable que contienen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): *“Es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas que realizan una transacción en condiciones de independencia”*.

En el contexto de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la elaboración de estados contables proyectados, existen dos categorías de modelos:

- a) Determinísticos, no toman en cuenta la incertidumbre.
- b) Probabilísticos, tienen en cuenta la incertidumbre y se obtienen valores probables.

En el primero se efectúan simulaciones para distintos valores de las variables, realizando análisis de sensibilidad o simulación. Por ejemplo, una empresa con bajo endeudamiento reviste un riesgo de tasa de interés bajo.

En relación a la realización de la planificación sobre la base de un resultado más probable - modelo probabilístico-, Pungitore opina: *“Basta un simple argumento para demoler este razonamiento: si la validez de tal proyección depende del cumplimiento de los valores estimados para cada una de las variables en juego, la probabilidad conjunta de que se cumplan todas es sensiblemente menor. Por ejemplo, si la opinión proporcionada por expertos nos da una probabilidad del 60% de acertar el pronóstico para cada una de las variables de un conjunto de cinco, la probabilidad conjunta sería igual a 8% (0,65)”*.

Para el armado del modelo deberán definirse:

- Las variables relevantes tanto externas como internas. Dentro de las primeras, se pueden encontrar: tasa impositiva, tasa de interés, inflación, tipo de cambio, precios de materias primas, combustibles, tarifas energéticas, salarios, etc. En la segunda categoría se pueden considerar: estructura de costos, estructura de financiamiento, precio de venta, gastos operativos, entre otras.

³⁰ Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que busca explicar el comportamiento de algunos aspectos de la misma.

- Las hipótesis que tienen en cuenta variaciones de las variables externas como la fijación de políticas internas.
- Una razonable apertura de la información que permita evaluar las consecuencias de las hipótesis consideradas.

Si se considera la estructura de financiamiento, la misma debería ser la óptima sujeta a las restricciones de la firma por factores como nivel de endeudamiento, acceso a mercado de capitales, etc.

Se puede destacar como variable externa relacionada a la definición de la estructura de financiamiento a la tasa de interés de los pasivos, en este sentido se debe considerar la tasa real de interés que afectará los resultados futuros y el acceso a financiamiento de la empresa. En Argentina en distintos períodos de tiempo las empresas han podido acceder a financiamiento a tasas de interés reales negativas. La volatilidad de la tasa en ocasiones se trata de morigerar accediendo a financiamiento a tasa fija, evitando un esquema de tasas variables más spread.

Cómo hipótesis, para el uso de escenarios, se puede plantear cambios en la demanda de los productos que fabrica y comercializa la empresa, esta hipótesis condiciona la apertura de la información para poder evaluar las consecuencias.

4.2 Riesgo y prospectiva. Implicancias en el ejercicio presupuestario.

Análisis de sensibilidad de los flujos de fondos proyectados.

La definición de riesgo del Diccionario de la Real Academia Española dice textualmente: “m. Contingencia o proximidad de un daño. 2. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro. Correr riesgo. Fr. Estar una cosa expuesta a perderse o a no verificarse. (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Primera Edición, Madrid 1992).

Se observa que se asocia riesgo a algo malo o con pérdida con relación a un valor esperado. Sin embargo, la naturaleza misma del riesgo, implica que esa variación pueda ser positiva o negativa.

Que la actividad de la empresa se encuentre sujeta a riesgo, implica que pueda sufrir una pérdida o generar una ganancia en relación a los valores esperados originalmente. Se puede decir que no hay certeza con respecto a lo que pueda ocurrir en el futuro.

La existencia del riesgo depende de la existencia de dos factores:

- a) El futuro;
- b) Las Variables Aleatorias, cuyo comportamiento no podemos conocer con certeza, solamente podemos modelizar el comportamiento futuro.

Hoy podemos visualizar en un portal cuantos \$ necesitamos para comprar un US\$, pero no sabemos con certeza la cantidad de \$ que serán necesarios mañana.

El riesgo es inherente a la empresa y los rendimientos que obtiene una empresa se asocian a los riesgos que asume. Si no hubiera riesgos, las empresas deberían generar una rentabilidad igual a la de un instrumento libre de riesgo.

Hasta los años setenta se trazaban tendencias sobre la evolución esperable de los negocios. Con los cambios de contexto cada vez más veloces la prospectiva y la construcción de escenarios futuros se constituyeron en importantes herramientas en la gestión de los negocios.

Según Hermida, Serra y Kastika,

...”la prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. La prospectiva como actitud supone un futuro deseable y pone en consecuencia todo el énfasis en las decisiones que se deberán tomar en cada caso y ante cada evento contextual para modificarlo si se pudiera, o para adecuarnos cuando constituya una restricción que no puede vulnerarse. Hay una actitud de anticipación, pero al mismo tiempo combativa donde se trata de ser artífice del futuro deseable, y no meramente pasiva de adecuación y de resignación ante un futuro dado y conceptualizado como inmodificable” (Hermida, Serra y Kastika, p.206 y 207).

No contemplar las variables que afectan al presupuesto impacta negativamente en la proyección, una situación similar ocurre cuando el comportamiento futuro de esas variables no se encuentra adecuadamente modelizado, es decir se proyecta un comportamiento que a medida que transcurre el tiempo no es el que toma la variable en la realidad.

Analizar la sensibilidad de los flujos de fondos ante cambios en las variables que lo afectan se vuelve imprescindible para conocer anticipadamente el riesgo que asume la empresa en la proyección. Por ejemplo, si en la estructura financiera de la empresa tienen una alta participación los pasivos con terceros y las condiciones de los mismos contemplan una tasa de interés variable, la empresa deberá evaluar qué pasa ante modificaciones en la tasa de interés.

También en algunos sectores de actividad económica se plantean escenarios donde se estresan las variables para evaluar la capacidad económica y financiera de la empresa ante situaciones adversas y conocer el margen dentro del cual no se plantean inconvenientes de tipo económicos y/o financieros.

4.3 Riesgo estratégico y operativo. Valoración y medidas.

A priori podemos anticipar que es más probable predecir el comportamiento de una variable en el corto plazo que a largo plazo. En ese sentido el riesgo estratégico plantea mayores desafíos que el riesgo operativo. Por ejemplo, es probable que se pueda determinar el comportamiento del tipo de cambio para los próximos meses y resulta más complejo estimarlo para los próximos años. Citando a Matossian, se puede coincidir en que la cuantificación del riesgo al presupuestar es un problema complejo.

Podemos describir sintéticamente los riesgos estratégicos y operativos de la siguiente manera:

- a- Los riesgos estratégicos: se refiere a las amenazas o incertidumbres que pueden afectar la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, están relacionados con decisiones de alto nivel tomadas por la dirección de la empresa, como cambios

en el mercado, competencia, regulaciones gubernamentales, cambios tecnológicos, entre otros. Para valorar y mitigar el riesgo estratégico, es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno competitivo y del mercado, así como una evaluación continua de la estrategia corporativa. Las medidas para abordar este riesgo pueden incluir la diversificación de productos o mercados, alianzas estratégicas, investigación de mercado, y adaptación ágil a cambios en el entorno.

- b- Los riesgos operativos: están relacionados con los fallos de los procesos, personas y sistemas internos. Para valorar y mitigar el riesgo operativo, las empresas deben implementar controles internos efectivos, realizar evaluaciones de riesgos periódicas, capacitar al personal adecuadamente y mantener sistemas de información robustos. Las medidas para abordar este riesgo pueden incluir la implementación de políticas y procedimientos, la automatización de procesos, la mejora continua y la monitorización constante de los riesgos operativos.

La valoración y mitigación de los riesgos estratégicos y operativos requieren un enfoque integral que incluya análisis detallados, implementación de medidas preventivas y correctivas, y una cultura organizacional orientada a la gestión proactiva de riesgos.

Se puede considerar un incremento en el precio de un producto que vende la empresa, pero para determinar el impacto de esa decisión, se dependerá del comportamiento de variables que no controla la empresa, ¿qué pasará con la demanda del producto en el mercado?, ¿qué harán los competidores?, ¿existen productos sustitutos que el consumidor considerará en su elección de compra ante el nuevo valor?, por citar solo algunas.

En la práctica no se tiene certeza de lo que ocurrirá y tampoco un desconocimiento absoluto, sino que se evalúa el riesgo. En ese sentido, se estimará la probabilidad de que cada comportamiento de la variable ocurra y de esa forma poder proyectar el impacto de la decisión.

Matossian distingue dos tipos de riesgos al momento de presupuestar, el riesgo predictivo por un lado y la sensibilidad o riesgo empresario por otro. El primero refiere a una baja probabilidad de ocurrencia de los supuestos básicos. En tanto, una proyección se considera con alta sensibilidad cuando la no ocurrencia o los desvíos en los supuestos básicos provocan un gran impacto en los valores proyectados.

Un presupuesto puede tener cualquier combinación entre estos dos tipos de riesgos que son independientes, por ejemplo: alto riesgo y baja sensibilidad, o bajo riesgo y alta sensibilidad, alto riesgo y alta sensibilidad, bajo riesgo y baja sensibilidad.

Por ejemplo, si en una empresa el costo de mano de obra representa solamente el 5% del costo total y el valor de la hora de mano de obra es de compleja predicción, se puede inferir que tenemos un alto riesgo de predicción con baja sensibilidad en la determinación del costo total de producción a la estimación de los egresos por mano de obra.

4.4 Caso de aplicación. Dinámica Presupuestaria

Análisis de sensibilidad en base a los resultados de la presupuestación integral en una empresa productiva

Este caso tuvo su desarrollo en el ciclo lectivo del año 2023, en una comisión del curso especial; y se presenta a fin de destacar el análisis de sensibilidad realizado por un equipo de alumnas sobre posibles escenarios en torno a la estrategia y la presupuestación de largo plazo realizada.

La Zaranda es una empresa familiar dedicada a la producción artesanal de panes y galletitas integrales dentro de la industria alimentaria. Está ubicada en General San Martín, provincia de Buenos Aires.

En primera instancia el equipo realizó el plan de negocios aplicando las herramientas analíticas en las distintas etapas, para obtener un diagnóstico de la empresa respecto a su posición competitiva. En base al mismo, se definió una estrategia de negocio consistente en la sustitución de uno de sus productos en forma progresiva y el uso de la capacidad liberada para producir una nueva línea de productos: galletitas veganas. A través de la presupuestación de las actividades de La Zaranda se realizó la proyección económica del negocio para medir la rentabilidad económica y financiera derivada de la estrategia planteada.

Posterior a la etapa de presupuestación en la cual se aplicaron supuestos y premisas definidos para el escenario “base”, se realizó el mencionado análisis de sensibilidad con la intención de medir cómo impactaría algún escenario desfavorable sobre los resultados previstos para el horizonte temporal planteado y en la proyección del valor de la empresa.

Análisis de sensibilidad de Escenarios Financieros para La Zaranda.

En el escenario actual (2022-2028) y con las condiciones favorables, la empresa obtendría un valor sólido de 33,746 millones de ARS, considerando una Tasa de Costo de Capital del 2.53%. Esta valuación refleja la estabilidad económica y operativa de la empresa en un entorno relativamente predecible.

Valor de la Empresa (millones de ARS): 33,746 (con Tasa de Costo de Capital del 2.53%)

Proyección de flujo de fondos	1 Estado de resultados proyectado 2023	2 Estado de resultados 2024	3 Estado de resultados 2025	4 Estado de resultados proyectado 2026	5 Estado de resultados 2027	6 Estado de resultados 2028	7 Perpetuidad
Ventas netas de bienes (o servicios)	125.993.309	634.168.137	1.395.169.902	2.650.822.813	4.771.481.064	8.111.517.809	8.111.517.809
Costo de los bienes vendidos (o servicios prestados)	- 64.457.363	- 271.353.220	- 596.977.084	- 1.134.256.459	- 2.041.661.626	- 3.470.824.764	- 3.470.824.764
Ganancia (Pérdida) bruta	61.535.946	362.814.917	798.192.818	1.516.566.355	2.729.819.438	4.640.693.045	4.640.693.045
Gastos de Producción	- 17.480.050	- 51.576.146	- 113.467.520	- 215.588.289	- 388.058.919	- 659.700.163	- 659.700.163
Gastos de comercialización	- 13.074.311	- 64.705.965	- 142.353.124	- 270.470.935	- 486.847.683	- 827.641.061	- 827.641.061
Gastos de administración	- 6.055.045	- 17.865.845	- 39.304.860	- 74.679.234	- 134.422.621	- 228.518.455	- 228.518.455
Amortizaciones del ejercicio	- 450.000	- 450.000	- 450.000	- 450.000	- 450.000	- 450.000	- 450.000
EBIT	24.476.540	228.216.961	502.617.314	955.377.897	1.720.040.215	2.924.383.366	2.924.383.366
Amortizaciones del ejercicio	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
EBITDA	24.926.540	228.666.961	503.067.314	955.827.897	1.720.490.215	2.924.833.366	2.924.833.366
Impuesto a las ganancias 30 %	- 7.342.962	- 68.465.088	- 150.785.194	- 286.613.369	- 516.012.065	- 877.315.010	- 877.315.010
Free Cash Flow Firm	17.583.578	160.201.873	352.282.120	669.214.528	1.204.478.151	2.047.518.356	2.047.518.356
Tasa nominal 133 % tasa Efectiva 253 %					Tasa de costo de capital		2,5333
Total	17.583.578	160.201.873	352.282.120	669.214.528	1.204.478.151	2.047.518.356	808.235.216
	3,533	12,483	44,107	155,838	550,605	1,945,399	1,945,399
Valor Presente Flujos Operativos Esperados	4.976.674	12.833.094	7.987.048	4.294.306	2.187.552	1.052.493	415.460
Periodo de detalle	33.331.167						
Valor terminal	415.460						
Valor de la empresa	33.746.627						

Trabajo elaborado por el equipo de alumnas Castaño Mayra, Consoli Erica Valeria, Montenegro María, Romero Yohana, Segovia Analý. Tutoría de Noemí Aguirre y Nora Antonelli. Año 2023

Luego se realizó un análisis de sensibilidad planteando cuatro posibles escenarios:

- Aumento de un 20% en las ventas
- Aumento de un 10% en las ventas
- Disminución de un 20% en las ventas
- Disminución de un 10% en las ventas

Para cada uno de estos escenarios se volvió a calcular el valor de la empresa. En esta oportunidad y para no hacer extensivo el ejemplo, sólo se desarrolla uno de los casos planteados: Disminución de las ventas en un 20%. Cabe destacar que sería el peor escenario desfavorable.

Escenario de Disminución de Ventas (20%)

Este pronóstico se basa en la competencia creciente, especialmente de grandes marcas como Arcor, que introducen productos veganos a precios más bajos debido a economías de escala. Como resultado, el valor de la empresa se ajusta a 17,228 millones de ARS, manteniendo la Tasa de Costo de Capital en 2.53%. La disminución de ventas destaca la importancia que asume el factor de “adaptabilidad” de La Zaranda ante cambios en el mercado.

ESTADO DE RESULTADOS	Estado de resultados 2022	Estado de resultados proyectado 2023	Estado de resultados 2024	Estado de resultados 2025	Estado de resultados proyectado 2026	Estado de resultados 2027	Estado de resultados 2028	Perpetuidad
Ventas netas de bienes (o servicios)	43.580.143,15	100.794.647,48	507.334.509,76	1.116.135.921,46	2.120.658.250,78	3.817.184.851,41	6.489.214.247,39	6.489.214.247,39
Costo de los bienes vendidos (o servicios prestados)	- 22.295.319,73	- 51.565.890,58	- 217.082.575,84	- 477.581.666,85	- 907.405.167,02	- 1.633.329.300,64	- 2.776.659.811,09	- 2.776.659.811,09
Ganancia (Pérdida) bruta	21.284.823,41	49.228.756,90	290.251.933,91	638.554.254,61	1.213.253.083,76	2.183.855.550,77	3.712.554.436,30	3.712.554.436,30
Gastos de Producción	- 7.557.773,03	- 17.480.049,70	- 51.576.145,57	- 113.467.520,26	- 215.588.288,50	- 388.058.919,30	- 659.700.162,82	- 659.700.162,82
Gastos de comercialización	- 5.652.883,14	- 13.074.311,42	- 64.705.965,32	- 142.353.123,70	- 270.470.935,04	- 486.847.683,07	- 827.641.061,22	- 827.641.061,22
Gastos de administración	- 2.617.993,31	- 6.055.044,67	- 17.865.845,38	- 39.304.859,83	- 74.679.233,68	- 134.422.620,62	- 228.518.455,06	- 228.518.455,06
Amortizaciones del ejercicio	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00
EBIT	5.006.173,93	12.169.351,11	155.653.977,64	342.978.750,81	652.064.626,54	1.174.076.327,77	1.996.244.757,21	1.996.244.757,21
Amortizaciones del ejercicio	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00	- 450.000,00
EBITDA	5.456.173,93	12.619.351,11	156.103.977,64	343.428.750,81	652.514.626,54	1.174.526.327,77	1.996.694.757,21	1.996.694.757,21
Impuesto a las ganancias 30%	- 3.098.213,93	- 7.342.962,10	- 68.465.088,34	- 150.785.194,34	- 286.613.369,24	- 516.012.064,64	- 877.315.009,88	- 877.315.009,88
Free Cash Flow Firm	2.357.959,99	5.276.389,01	87.638.889,30	192.643.556,47	365.901.257,29	658.514.263,13	1.119.379.747,32	1.119.379.747,32
						Tasa de costo de capital	2.53	
Total	2.357.959,99	5.276.389,01	87.638.889,30	192.643.556,47	365.901.257,29	658.514.263,13	1.119.379.747,32	441.862.769,6
		3.533.190,08	12.483.495,23	44.106.672,95	155.837.653,1	550.605.441,3	1.945.398.599	1.945.398.599
Valor Presente Flujos Operativos Esperados		1.493.374,42	7.020.380,73	4.367.673,72	2.347.964,37	1.195.982,12	575.398,66	227.132,25
Periodo de detalle		17.000.774,02						
Valor terminal		227.132,25						
Valor de la empresa		17.227.906,27						

Trabajo elaborado por el equipo de alumnas Castaño Mayra, Consoli Erica Valeria, Montenegro María, Romero Yohana, Segovia Analy. Tutoría de Noemí Aguirre y Nora Antonelli. Año 2023

Como resultado de este análisis se visualiza una disminución significativa en el valor de la empresa. A partir de las conclusiones se plantean una serie de recomendaciones específicas para La Zaranda con el fin de maximizar su capacidad de adaptación a un mercado dinámico, asegurando una posición sólida frente a posibles cambios en la demanda y la competencia y de fortalecer la posición de La Zaranda ante posibles desafíos, fomentando una gestión proactiva y cuidadosa en la toma de decisiones estratégicas. Se describen a continuación:

- Vigilancia y Estrategias Anticipadas: Implementar un sistema de monitoreo constante del mercado para anticipar posibles disminuciones en las ventas.
- Cautela en Ajustes de Costos: Realizar análisis exhaustivos de los posibles impactos antes de implementar ajustes, considerando factores externos e internos.
- Mitigación de la Disminución de Ventas: Desarrollar e implementar estrategias específicas para contrarrestar la disminución de ventas, como la diversificación de productos o

campañas de marketing enfocadas. Evaluar la posibilidad de ajustar precios o explorar nuevos segmentos de mercado para mantener la competitividad.

- **Análisis de Tendencias del Mercado:** Establecer un sistema de análisis de tendencias específicas para el sector de galletitas veganas. Monitorizar de cerca las acciones y lanzamientos de productos de competidores, especialmente aquellos con presencia significativa en el mercado de galletitas.
- **Segmentación Detallada del Público Objetivo:** Refinar la segmentación del público objetivo, centrándose en aspectos como preferencias de consumo, tendencias de estilo de vida y comportamientos de compra. Utilizar datos demográficos y de mercado para personalizar estrategias de marketing dirigidas a grupos específicos.
- **Flexibilidad en la Cadena de Suministro:** Desarrollar una cadena de suministro flexible que permita ajustes rápidos en la producción en respuesta a cambios en la demanda. Establecer acuerdos con proveedores que ofrezcan opciones ágiles y eficientes ante variaciones en los volúmenes de producción.
- **Estrategias de Innovación y Diversificación:** Invertir en investigación y desarrollo para introducir productos innovadores y mantener la relevancia en el mercado. Considerar la diversificación de la línea de productos veganos para satisfacer diversas preferencias y demandas del consumidor.
- **Colaboraciones y Alianzas Estratégicas:** Explorar colaboraciones con influencers o personalidades relevantes en el ámbito vegano para aumentar la visibilidad de los productos de La Zaranda. Buscar alianzas estratégicas con minoristas clave para expandir la distribución y llegar a nuevos segmentos de mercado.

Simulación de análisis de riesgo – Análisis de sensibilidad

Escenario de Hiperinflación en Argentina: Impacto en La Zaranda

En un escenario de hiperinflación en Argentina, se observan varios fenómenos significativos:
En el entorno macroeconómico:

1. **Devaluación Monetaria:** La moneda local pierde valor de manera exponencial, lo que lleva a una devaluación significativa. El peso argentino sufre una depreciación rápida, afectando la estabilidad financiera del país.
2. **Aumento Descontrolado de Precios:** Los precios de bienes y servicios experimentan un aumento descontrolado. La inflación se dispara, generando incertidumbre en los consumidores y afectando el poder adquisitivo de la población.
3. **Incertidumbre Económica:** La incertidumbre económica se intensifica, provocando una falta de confianza en los mercados. Las inversiones disminuyen y las empresas enfrentan dificultades para planificar a largo plazo.

En el entorno Microeconómico: El impacto de la hiperinflación en La Zaranda, una fábrica de galletitas se manifiesta en varios aspectos:

1. **Costos de Producción:** Los costos de producción se disparan debido al aumento en los precios de materias primas, energía y mano de obra. La empresa enfrenta márgenes de ganancia reducidos, ya que no puede trasladar completamente estos aumentos a los precios de venta.

2. **Fijación de Precios:** La Zaranda se ve obligada a ajustar constantemente sus precios para hacer frente a la hiperinflación. Sin embargo, este proceso puede generar resistencia por parte de los consumidores, afectando la demanda de sus productos.

3. **Flujo de Efectivo:** El flujo de efectivo de La Zaranda se ve afectado, especialmente si mantiene la política de ventas a 30 días. La demora en los pagos implica que la empresa recibe montos de menor valor real debido a la inflación.

4. **Relaciones con Proveedores:** Las relaciones con proveedores se vuelven tensas, ya que estos buscan ajustar constantemente los precios para compensar sus propios costos crecientes. La capacidad de La Zaranda para negociar descuentos por pagos al contado se ve limitada.

Puntualizando en los siguientes Impactos directos sobre el negocio de La Zaranda:

1. **Rentabilidad Reducida:** La rentabilidad de La Zaranda disminuye considerablemente debido a los márgenes de ganancia reducidos y los costos operativos elevados. La empresa enfrenta mayores desafíos financieros para cubrir sus gastos y mantener la viabilidad a largo plazo.

2. **Dificultades Financieras:** La Zaranda enfrenta dificultades financieras para cubrir sus gastos operativos y cumplir con sus obligaciones financieras. La falta de acceso a crédito, según su política, limita las opciones de financiamiento.

3. **Adaptación Constante:** La empresa debe adaptarse constantemente a las condiciones cambiantes del mercado y a la volatilidad económica. Esto implica revisar continuamente estrategias de precios, políticas de ventas y acuerdos con proveedores.

4. **Necesidad de Resiliencia:** La Zaranda necesita ser altamente resiliente y ágil para enfrentar los desafíos de un entorno económico tan volátil. La capacidad de tomar decisiones rápidas y eficientes se convierte en un factor crítico.

Bajo el planteo de este escenario hipotético de hiperinflación, La Zaranda se enfrenta a desafíos significativos que requieren una revisión de sus políticas, sus modos de operar y una gestión financiera cuidadosa para mantener su posición en el mercado y garantizar la continuidad de sus operaciones.

A fin de compensar los potenciales impactos se puntualizan las siguientes líneas de acción:

Acciones de cobertura y protección ante el riesgo de Hiperinflación para La Zaranda:

Revisión de Política de Ventas: Evaluar cambiar la política de ventas de 30 días a pago al contado o reducir los plazos de pago para mejorar el flujo de efectivo. Esto asegura una entrada de efectivo más rápida y ayuda a mitigar la pérdida de valor en transacciones futuras.

Negociación con Proveedores: Buscar activamente acuerdos con proveedores para obtener descuentos por pagos al contado. Además, considerar acumular mercadería en los establecimientos si el espacio de almacenamiento lo permite. Estas medidas ayudan a optimizar costos y mantener inventarios estratégicos.

Optimización de Procesos Internos: Realizar una revisión exhaustiva de los procesos internos de producción y gestión.

Identificar áreas de ineficiencia y aplicar medidas para reducir costos operativos sin comprometer la calidad del producto. La eficiencia operativa es crucial en un entorno inflacionario.

Hedging de Materias Primas: Considerar el uso de estrategias de cobertura para protegerse de las fluctuaciones de precios en las materias primas clave. Establecer acuerdos con proveedores que permitan fijar precios a largo plazo puede ayudar a estabilizar los costos de producción.

Fijación de Precios Inteligente: Aplicar una estrategia de fijación de precios más dinámica. Esto implica considerar precios diferenciados por región, segmento de clientes o implementar promociones estratégicas. Adaptar los precios a las condiciones cambiantes del mercado ayuda a mantener la competitividad.

Monitoreo Constante: Mantener un seguimiento constante de los indicadores económicos y las tendencias de inflación. La información en tiempo real permite tomar decisiones oportunas y ajustar estrategias según sea necesario.

Planificación a Largo Plazo: Elaborar un plan a largo plazo que contemple escenarios de inflación. Incluir medidas específicas para abordar situaciones similares en el futuro. La planificación anticipada proporciona una base sólida para enfrentar la volatilidad económica.

Implementación de Política de Caja: Establecer una política de gestión de caja que optimice la liquidez y asegure la disponibilidad de recursos para cubrir gastos operativos. Monitorear de cerca los flujos de efectivo y tomar decisiones ágiles para mantener la estabilidad financiera.

Compra de Dólar MEP: Utilizar la compra de dólar MEP como estrategia de resguardo frente a la inflación.

Diversificar las inversiones en moneda extranjera puede proporcionar una protección adicional frente a la depreciación de la moneda local.

Plazos Fijos Ajustados por Inflación (UVA): Explorar la posibilidad de realizar inversiones en plazos fijos ajustados por inflación, similares a los UVA (Unidades de Valor Adquisitivo). Estos instrumentos financieros brindan una protección contra la pérdida de poder adquisitivo.

Incorporar una Nueva Marca y Reducción de Tamaño de Producto: Considerar la creación de una nueva marca secundaria con paquetes de galletitas de 150 gramos. Esta estrategia puede ayudar a llegar a un segmento de clientes más sensibles al precio. La reducción de tamaño permite ofrecer un producto más asequible, adaptándose a las limitaciones presupuestarias de los consumidores en tiempos de hiperinflación. Asegurarse de que la nueva marca mantenga estándares de calidad aceptables para preservar la reputación de la empresa.

Esta medida no solo ofrece una opción más accesible para los clientes, sino que también amplía el portafolio de productos, proporcionando flexibilidad para abordar diferentes segmentos del mercado en un entorno económico desafiante.

Trabajo elaborado por el equipo de alumnas Castaño Mayra, Consoli Erica Valeria, Montenegro María, Romero Yohana, Segovia Analý. Tutoría de Noemí Aguirre y Nora Antonelli. Curso Especial Año 2023.

Referencias

- Hermida, Serra y Kastika (1993). Administración y Estrategia. Ed Macchi
- Matossian, P. (1975). La Gestión Presupuestaria. CIDIE. Ed Nueva Técnica
- Preve, Lorenzo A. (2018). Gestión de Riesgo. Temas Grupo Editorial
- Viegas, Juan C. y Perez, Jorge O. (2011). Confección de Estados Financieros Prospectivos y Control de Auditoría. Osmar D. Buyatti Librería Editorial
- Viegas, Juan C. y Perez, Jorge O. (2012) Modelo para la Confección de Información Financiera Prospectiva. Osmar D. Buyatti Librería Editorial

CAPÍTULO 5

Modelos de Presupuestación

Noemí Aguirre, Mariano Modini, Nicolás Scaramutti,
Nora Antonelli y Estefanía Solari

Este capítulo tiene como objetivo presentar un conjunto de ejemplos y casos de elaboración presupuestaria realizados por equipos de alumnos durante los últimos cursos especiales de la materia bajo la tutoría y supervisión de adscriptos y docentes de la cátedra.

Se describen algunos Modelos de Presupuestación y las herramientas diseñadas para el control integral y de los negocios en diversos rubros de actividad, contemplando los componentes y aspectos clave analizados, destacando la posibilidad de aplicación a organizaciones.

A continuación, se desarrollarán los siguientes ejemplos de aplicación presupuestaria,

1. Empresa comercial - Farmacia Catalá
2. Empresa industrial - Stiko cintas adhesivas
3. Empresa de servicios – Constructora
4. Empresa de servicios – Hotel del sol

5.1. Caso comercial - Farmacia Catalá

Presentación del caso

En el transcurso del ciclo lectivo 2022, en la cursada del curso especial se trabajó sobre el caso de una Farmacia de la ciudad de La Plata. El equipo de estudiantes eligió este negocio por la cercanía de una de las integrantes a la Farmacia, en relación con los dueños y la información.

Si bien en este apartado la intención es abordar el tema presupuestario aplicado a un caso para que sirva de ejemplo y aprendizaje, es importante destacar los pasos previos que son necesarios para abordar correctamente y con éxito el desarrollo presupuestario, siempre vinculado y enmarcado a la estrategia del negocio. En este sentido se destinan algunos renglones para explicar cómo se llevó a cabo esta etapa previa.

En principio, es clave tomarse el tiempo necesario para que todos los integrantes del equipo vinculados con el trabajo conozcan el negocio, intercambien ideas y se pongan en tema y situación. En el caso de la Farmacia, en esta primera instancia surgieron algunas posibles problemáticas o mejoras que se podían abordar.

Se continuó luego con un análisis de la organización, tanto interno como externo: historia, estructura, cultura, organigrama, situación patrimonial, económica y financiera, características de

la industria, los competidores, sus clientes actuales y potenciales, la zona geográfica, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, producto, mercado, actualidad. En este sentido siempre ayuda tratar de aplicar la mayor cantidad de herramientas conocidas y estudiadas en la carrera hasta el momento y las nuevas que nos enseña la cátedra. Por más que algunas parezcan teóricas, cuando se logra aplicarlas a los casos reales es relevante la información útil que pueden brindar y revelador el conocimiento que otorgan.

Llegado este punto se abordó la estrategia. En el caso de la Farmacia, no se contaba con ninguna al momento de iniciar el trabajo. Era un negocio que había tenido un crecimiento importante durante los últimos años y sus dueños se habían dedicado a atender las urgencias que ello conlleva sin poder detenerse a gestionar el mismo. En este sentido se utilizó toda la información recabada hasta el momento para darle un marco al negocio, definir algunos puntos importantes, abordar posibles mejoras y propuestas de valor. Aquí surgió una problemática y la estrategia propuesta.

La estrategia fue bajada a la práctica a través de los presupuestos. Se partió de los Estados y el Balance del último período cerrado que fue proporcionado por la Farmacia y se presupuestó para adelante contemplando la estrategia que se había definido.

La estrategia

Para entender lo que se menciona más adelante, es importante dejar por escrito cuál fue la estrategia planteada para el caso:

Luego del análisis realizado se pudo identificar a la Farmacia Catalá dentro de las estrategias FO, donde lo ideal es crear estrategias que aprovechen las fortalezas para crear oportunidades. Todo el análisis realizado hasta el momento es de gran utilidad para identificar fácilmente esas fortalezas y oportunidades e ir bajando al plano real cómo se abordará la estrategia.

Complementariamente, para continuar el análisis y seguir avanzando en delinear la estrategia, también se utilizó la herramienta de los Mapas estratégicos, llegando al resultado que se ilustra en el esquema:



Como resultado del análisis realizado se decidió focalizar el trabajo en una de las Unidades estratégicas definidas, la UEN MEDICAMENTOS y ELEMENTOS DE SALUD, ya que se detectó que no se estaba manejando a favor de la Farmacia la liquidez que ellos generan.

La estrategia resultante se especificó a partir de la definición de una segmentación del mercado, agrupando a los clientes según el tipo de obra social con los cuales realizan sus compras.

En este sentido, y utilizando la información suministrada por un análisis realizado con el Diagrama ABC (mayor facturación) en complemento con el plazo de pago con que cada obra social efectivizaba sus obligaciones, se decidió realizar el siguiente agrupamiento de clientes por obra social:

- GRUPO A: OSDE, SINDICATO SP, OSPE. Estas obras sociales tienen una alta cantidad de recetas y un plazo de pago de 30 días.

- GRUPO B: IOMA, PAMI, UPCN, SWISS MEDICAL. Estas obras sociales tienen una alta cantidad de recetas (aún mayor que el grupo A) pero pagan a 60 días.

- GRUPO C: ATULP, ABER, AMEMOP. Estas obras sociales tienen una baja cantidad de receta pero pagan a 30 días.

- GRUPO D: OSSEG, IOSFA, APRES, MEDICUS y otras Obras Sociales con facturación ocasional. Este grupo tiene muy baja cantidad de receta y pagan a 60 días.

La estrategia propuesta –en base a este análisis– se orientó a reducir el número de obras sociales con las que trabaja Farmacia Catalá y además, a dar una atención preferencial a los clientes que tienen OSPE, OSDE ya que son las obras sociales que pagan más rápido y también aquellos que tienen IOMA ya que es la obra social que más clientes le da a la Farmacia.

Se propone aplicar así una estrategia de diferenciación con estos clientes aprovechando las actividades que más generan valor en la Farmacia y que, según fueron identificadas son: el servicio post venta, el marketing y la fuerte gestión de recursos humanos, acompañado de las actividades que debe reforzar como la tecnología, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones cotidianas.

Como se puede observar, aplicar las distintas herramientas ayudó a definir la estrategia de lo general a lo particular e ir bajando a la práctica y las acciones aquello que se quería para el negocio.

Punto de partida: el presupuesto de ventas

El punto de partida como ya se explicó en el abordaje teórico del libro es el Presupuesto de ventas, pero aquí es importante mencionar que éste es diferente en cada negocio que se trabaje. En el caso de la Farmacia, el producto es muy complejo porque las clases de medicamentos son muy variadas, con características y precios distintos, por lo que la mejor forma que se encontró es trabajar por cantidad de recetas y establecer un precio promedio. Esto es importante destacar para poder mostrar que cada negocio tiene su particularidad y es necesario detenerse a pensar cual es la mejor forma para trabajar sobre él. Son puntos importantes, premisas de decisión que es necesario establecer y que facilitarán todo el trabajo de presupuestación.

Otra premisa de decisión fue dividir el producto por GRUPOS como ya se explicó en el apartado de la estrategia. En este sentido, cuando se empezó a trabajar sobre los presupuestos fue necesario realizar esta división en principio en las ventas, pero luego también en los costos y en las compras.

Todo el trabajo de presupuestación se realizó sobre hoja de cálculo y cada presupuesto tenía su hoja auxiliar de cálculos para evitar la información confusa. En este punto es importante trabajar con fórmulas y relaciones entre conceptos.

Presupuesto Financiero: la estrella de la estrategia

Por la extensión del trabajo realizado se haría muy difícil pretender explicar cada uno de los presupuestos parciales y el presupuesto integral llevado a cabo. Por este motivo se señala un presupuesto que se considera destacado por la estrategia abordada en el caso, el presupuesto estrella, ya que es el que plasma todo el trabajo realizado hasta el momento y donde se verá el impacto luego de la intervención de la consultoría.

En este punto es de destacar la gran importancia que asume la hoja de cálculos auxiliares, ya que en ella se ordenó para cada ítem del presupuesto financiero en qué momento se iba a cobrar/pagar cada segmento de mercado (grupos), ya que algunos correspondían a 30 y otros a 60 días.

También se realizaron cálculos auxiliares para los pagos mensuales como gastos, sueldos, impuestos, etc.

Estos fueron volcados al presupuesto financiero, el cual en principio nos arroja un saldo resultante que puede requerir financiamiento o inversión. También se deben tener en cuenta las políticas que fueron explicitadas al respecto.

Se presupuestaron los períodos en un horizonte de 3 años y se pudo visualizar la diferencia de pasar del déficit y necesidad de financiamiento a períodos con superávit de efectivo y necesidad de inversión.

Esto por supuesto tuvo gran repercusión en todo el presupuesto integral de la Farmacia y en la creación de valor que generó la estrategia planteada.

Como ya se mencionó en el abordaje teórico, existe una importante interdependencia entre los presupuestos parciales y de estos con el Presupuesto integral. En este sentido y con la intención de mostrar en la práctica este suceso, se dedicarán las próximas líneas a mencionar en forma sintética dicha relación.

Primer planteo, ¿De dónde se alimenta o cuál es la información requerida para poder elaborar el presupuesto financiero? En primer lugar, el saldo final de Disponibilidades del Estado Patrimonial es el saldo inicial de caja del presupuesto. En segundo lugar, se completará cada uno de los ítems que conforman los ingresos y egresos con los presupuestos parciales de cobros y pagos que hayamos confeccionado de acuerdo al negocio. En tercer lugar, y de acuerdo con el saldo que arroje el presupuesto se debe utilizar la información brindada por el presupuesto de inversión o presupuesto de financiamiento.

Y en el otro sentido, ¿hacia dónde va la información que arroja el presupuesto financiero? El saldo final del presupuesto financiero se constituye en el saldo final de Disponibilidades en el Balance proyectado.

Asimismo, si se recurrió a inversión o financiamiento durante el período presupuestado, esta información afectará directamente los saldos de inversión del Balance proyectado, Intereses pagados/cobrados del Estado de Resultado y Pasivos en el Balance proyectado.

Para finalizar, cabe aclarar que la apertura o desagregación que se decida dar al presupuesto financiero y, en consecuencia, a todos los presupuestos es muy particular y específica de acuerdo con las características del negocio y el detalle de la información que se esté trabajando. Lo que se aconseja y es sumamente necesario es que sea homogénea en todos los presupuestos. En el ejemplo de la Farmacia se usó una apertura temporal mensual para los Presupuestos parciales, el Presupuesto Financiero y el Estado de Resultados proyectado (Presupuesto Económico), expresando el Balance con la situación de cierre del ejercicio anual proyectado.

Se muestra a continuación el Presupuesto Financiero para los meses restantes del año 2022, año completo 2023 al 2025.

INDICE FINANCIERO	2022												2023	2024	2025
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic			
INGRESOS OPERATIVOS															
Ingresos por ventas	\$2.194.456	\$2.808.472	\$5.976.692	\$6.456.926	\$7.233.655	\$7.180.508	\$8.381.053	\$9.138.949	\$8.348.526	\$8.817.256	\$9.032.159	\$9.560.449	\$202.153.370	\$565.649.248	\$1.302.183.982
Total de Ingresos operativos	\$2.194.456	\$2.808.472	\$5.976.692	\$6.456.926	\$7.233.655	\$7.180.508	\$8.381.053	\$9.138.949	\$8.348.526	\$8.817.256	\$9.032.159	\$9.560.449	\$202.153.370	\$565.649.248	\$1.302.183.982
EGRESOS OPERATIVOS															
Pago a droguerías/laboratorios	\$5.000.000	\$4.879.863	\$4.807.261	\$5.283.715	\$5.672.733	\$5.917.103	\$6.819.400	\$7.013.369	\$6.704.508	\$7.017.279	\$7.239.708	\$7.665.600	\$162.158.085	\$455.096.405	\$1.043.833.070
Pago del flete	\$31.844	\$33.340	\$39.487	\$37.224	\$43.426	\$50.757	\$44.244	\$47.341	\$48.000	\$50.784	\$53.831	\$59.214	\$1.229.546	\$3.509.167	\$7.798.074
Pago de sueldos, cargas sociales y sindicatos	\$931.296	\$747.210	\$677.987	\$673.850	\$667.584	\$896.560	\$860.396	\$714.211	\$810.335	\$770.779	\$734.640	\$1.007.084	\$14.068.298	\$34.991.102	\$55.089.761
Pago saldo Impuesto a las Ganancias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$107.500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$399.612	\$2.808.264	\$7.016.450
Pago anticipos Impuesto a las Ganancias	\$0	\$31.000	\$0	\$31.000	\$0	\$0	\$0	\$52.500	\$0	\$52.500	\$0	\$52.500	\$502.267	\$2.347.071	\$11.488.741
Pago Impuesto a los IIBB	\$233.198	\$206.904	\$216.629	\$256.569	\$241.861	\$282.158	\$329.794	\$287.476	\$307.599	\$311.880	\$329.970	\$349.768	\$7.458.658	\$23.909.917	\$54.509.108
Gastos de administración	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$37.474	\$646.038	\$1.167.434	\$1.980.166
Compra heladera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$170.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos de Tec. en Informática	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000	\$0
Gastos de Publicidad y Marketing	\$0	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$16.725	\$275.287	\$496.587	\$847.659
Pago estudio contable	\$0	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$12.544	\$206.465	\$372.440	\$637.174
Pago préstamo	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de gastos UEN Herboristería	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.917.022	\$11.182.061	\$20.493.538
Retiro de fondos por parte de la socia	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$4.500.000	\$5.700.000	\$6.900.000
Total de egresos operativos	\$6.468.811	\$6.200.060	\$6.043.107	\$6.584.100	\$6.927.346	\$7.555.820	\$8.405.577	\$8.466.640	\$8.357.186	\$8.519.965	\$8.674.892	\$9.450.908	\$194.361.279	\$542.780.448	\$1.210.593.741
Flujo de fondos antes financiación/inversión	\$4.274.355	\$3.391.588	-\$66.415	-\$127.174	\$306.308	-\$375.312	-\$24.524	\$672.309	-\$8.660	\$297.292	\$357.268	\$109.541	\$7.792.091	\$22.868.800	\$91.590.241
Saldo inicial de caja	\$7.936.928	\$3.662.573	\$270.985	\$204.570	\$77.396	\$383.705	\$8.393	-\$16.132	\$656.177	\$647.518	\$944.809	\$1.302.077	\$30.689.872	\$105.785.454	\$950.795.616
Mas: FDF antes financiación/inversión	-\$4.274.355	-\$3.391.588	-\$66.415	-\$127.174	\$306.308	-\$375.312	-\$24.524	\$672.309	-\$8.660	\$297.292	\$357.268	\$109.541	\$7.792.091	\$22.868.800	\$91.590.241
Saldo antes de financiación y/o inversión	\$3.662.573	\$270.985	\$204.570	\$77.396	\$383.705	\$8.393	-\$16.132	\$656.177	\$647.518	\$944.809	\$1.302.077	\$1.411.618	\$38.481.963	\$128.654.254	\$1.042.385.857
Saldo Mínimo de Caja	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.600.000	\$4.200.000
Exceso (faltante) respecto a Saldo Mínimo	\$3.662.573	\$270.985	\$204.570	\$77.396	\$383.705	\$8.393	-\$16.132	\$656.177	\$647.518	\$944.809	\$1.302.077	\$1.411.618	\$35.481.963	\$125.054.254	\$1.038.185.857
Inversión en Plazo Fijo/Deuda	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$10.734.036	-\$41.993.990	\$0
Acreditación de capital del Plazo Fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.569.037	\$49.158.988	\$0
Rendimiento del Plazo Fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$659.915	\$9.089.497	\$0
Saldo Final	\$3.662.573	\$270.985	\$204.570	\$77.396	\$383.705	\$8.393	-\$16.132	\$656.177	\$647.518	\$944.809	\$1.302.077	\$1.411.618	\$28.976.879	\$141.308.750	\$1.038.185.857

A continuación, se muestra el Plan de ventas para ejemplificar lo explicado en los puntos anteriores acerca de las ventas, tomadas por cantidad de recetas y precio unitario promedio.

A continuación se expone el presupuesto segmentado en obras sociales

Detalle	2022											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
GRUPO A												
- Cantidad de Recetas	440	440	488	434	482	535	434	434	434	434	434	434
- Precio unitario promedio	\$2.740,24	\$2.869,03	\$3.061,25	\$3.244,93	\$3.410,42	\$3.591,17	\$3.856,92	\$4.126,90	\$4.184,34	\$4.427,03	\$4.692,65	\$5.161,92
- Total Ventas	\$1.205.704	\$1.262.372	\$1.495.115	\$1.408.298	\$1.642.935	\$1.920.311	\$1.673.902	\$1.791.075	\$1.816.004	\$1.921.332	\$2.036.612	\$2.240.273
GRUPO B												
- Cantidad de Recetas	1.700	1.700	1.887	1.676	1.860	2.065	1.676	1.676	1.676	1.676	1.676	1.676
- Precio unitario promedio	\$2.482,18	\$2.598,84	\$2.772,97	\$2.939,34	\$3.089,25	\$3.252,98	\$3.493,70	\$3.738,26	\$3.790,29	\$4.010,13	\$4.250,73	\$4.675,81
- Total Ventas	\$4.219.707	\$4.418.034	\$5.232.586	\$4.926.340	\$5.747.118	\$6.717.403	\$5.855.443	\$6.265.324	\$6.352.526	\$6.720.973	\$7.124.231	\$7.836.654
GRUPO C												
- Cantidad de Recetas	50	50	56	50	56	62	50	50	50	50	50	50
- Precio unitario promedio	\$3.603,98	\$3.773,37	\$4.026,18	\$4.267,76	\$4.485,41	\$4.723,14	\$5.072,65	\$5.427,74	\$5.503,28	\$5.822,47	\$6.171,82	\$6.789,00
- Total Ventas	\$180.199	\$188.668	\$223.453	\$213.388	\$248.940	\$290.969	\$253.633	\$271.387	\$275.164	\$291.124	\$308.591	\$339.450
GRUPO D												
- Cantidad de Recetas	108	108	120	108	120	133	108	108	108	108	108	108
- Precio unitario promedio	\$2.832,82	\$2.965,97	\$3.164,68	\$3.354,57	\$3.525,65	\$3.712,51	\$3.987,23	\$4.266,34	\$4.325,72	\$4.576,61	\$4.851,21	\$5.336,33
- Total Ventas	\$305.945	\$320.324	\$379.382	\$362.293	\$422.655	\$494.012	\$430.621	\$460.765	\$467.178	\$494.274	\$523.931	\$576.324
Total Ventas General	\$5.911.555	\$6.189.398	\$7.330.537	\$6.910.319	\$8.061.647	\$9.422.695	\$8.213.599	\$8.788.550	\$8.910.871	\$9.427.702	\$9.993.364	\$10.992.70
												\$100.152.939
TOTAL DE RECETAS	2.298	2.298	2.551	2.268	2.517	2.794	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268

Premisas

- * La cantidad de recetas esta determinada por la proyección de crecimiento mostrada en los cálculos aux del plan de ventas
- * El precio esta ajustado por inflación de acuerdo a las variables macroeconómicas

A continuación se expone el presupuesto segmentado en obras sociales

Detalle	2023												2024	2025
	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic		
GRUPO A														
- Cantidad de Recetas	391	391	434	499	553	614	614	620	627	633	639	646	10.882	14.469
- Precio unitario promedio	\$5.533,58	\$5.843,46	\$6.229,13	\$6.602,87	\$7.025,46	\$7.299,45	\$7.584,13	\$7.953,33	\$8.265,94	\$8.571,78	\$8.880,37	\$9.191,18	\$13.401,02	\$22.730
- Total Ventas	\$2.161.415	\$2.282.454	\$2.700.737	\$3.292.199	\$3.888.218	\$4.484.243	\$4.659.129	\$4.941.006	\$5.180.052	\$5.425.431	\$5.676.954	\$5.934.404	\$149.897.077	\$334.159.078
GRUPO B														
- Cantidad de Recetas	1.508	1.508	1.674	1.758	1.951	2.166	2.166	2.188	2.210	2.232	2.254	2.277	38.369	51.017
- Precio unitario promedio	\$5.012,47	\$5.293,16	\$5.642,51	\$5.981,06	\$6.363,85	\$6.612,04	\$6.869,91	\$7.213,41	\$7.487,52	\$7.764,55	\$8.044,08	\$8.325,62	\$12.139,01	\$247.078
- Total Ventas	\$7.560.804	\$7.984.209	\$9.447.395	\$10.514.95	\$12.418.57	\$14.322.22	\$14.880.78	\$15.781.07	\$16.544.56	\$17.328.27	\$18.131.61	\$18.953.88	\$478.756.167	\$1.067.270.44
GRUPO C														
- Cantidad de Recetas	45	45	50	52	58	65	65	65	66	67	67	68	1.145	1.522
- Precio unitario promedio	\$7.277,81	\$7.685,37	\$8.192,60	\$8.684,16	\$9.239,94	\$9.600,30	\$9.974,71	\$10.473,45	\$10.871,44	\$11.273,68	\$11.679,53	\$12.088,32	17.625	\$29.895
- Total Ventas	\$327.501	\$345.841	\$409.220	\$455.462	\$537.919	\$620.377	\$644.571	\$683.568	\$716.639	\$750.586	\$785.383	\$821.001	\$20.737.650	\$46.229.547
GRUPO D														
- Cantidad de Recetas	97	97	97	91	86	79	73	67	62	57	51	46	169	0
- Precio unitario promedio	\$5.720,55	\$6.040,90	\$6.439,59	\$6.825,97	\$7.262,83	\$7.546,08	\$7.840,38	\$8.232,40	\$8.545,23	\$8.861,40	\$9.180,41	\$9.501,73	13.854	\$23.498
- Total Ventas	\$556.037	\$587.175	\$625.929	\$623.675	\$623.775	\$596.254	\$569.947	\$550.569	\$525.772	\$501.607	\$467.698	\$435.661	\$2.062.014	\$0
Total Ventas General	\$10.605.75	\$11.199.68	\$13.183.28	\$14.886.28	\$17.468.48	\$20.023.09	\$20.754.43	\$21.956.21	\$22.967.02	\$24.005.90	\$25.061.65	\$26.144.95	\$651.452.908	\$1.447.659.06
													\$228.256.778	
TOTAL DE RECETAS	2.041	2.041	2.255	2.400	2.649	2.924	2.918	2.940	2.964	2.988	3.011	3.036	50.565	67.008

Trabajo elaborado por el equipo de alumnas Aguirre Noemí, Churin Milena y Quispe Florencia.
Tutoría de Matías Giusti y Nora Antonelli. Curso especial Año 2022

5.2 Caso industrial - Stiko cintas adhesivas

Presentación del caso y comentarios previos

En el transcurso del segundo semestre del año 2023, un grupo de alumnos de la cátedra focalizó su trabajo integrador a lo largo de toda la cursada en el análisis del negocio de Stiko, empresa productora de distintos modelos de cintas adhesivas. El objetivo en este apartado no es desarrollar un resumen del plan de negocios en particular, sino resaltar la forma de aplicación de las herramientas de análisis en lo que sería una empresa industrial y las problemáticas que suelen presentarse al momento de aplicarlas.

Presentación de la empresa

“Silkstone S.A. es la firma que comercializa STIKO, dedicada a la fabricación y venta de cintas adhesivas. Fundada en 1999 en Argentina, por Renato Cesario y José Tanus, resurgió de una empresa multinacional quebrada que trabajaba en el país desde 1955.

Por lo que refiere a los productos que ofrece la empresa, produce cintas adhesivas de poli-propileno, celofán y de papel en diversas medidas y de calidad.

Actúa en el mercado librero (35%), el de construcción (18%) y el industrial (40%). El restante 7% pertenece a distribuidores varios que compran para consumo y reventa, con una frecuencia de dos o tres veces durante todo el año.

El mercado industrial es el segmento más útil y significativo para la empresa; por lo cual se le otorgará el mayor nivel de prioridad, compuesto por aquellos consumidores que destinan el producto a actividades industriales, los cuales llevan a cabo un uso medio e intensivo del mismo. Dicho segmento representa el ingreso principal de la empresa, por lo cual es relevante mantener los altos niveles de calidad, con el fin de cumplir y superar las necesidades y expectativas de aquellos que lo componen.

En lo que respecta a las ventas, utiliza una estrategia de distribución intensiva: vendiendo a mayoristas de todo el país, quienes hacen contacto con el consumidor final. Hoy en día STIKO compite con marcas como Auca, Rapifix (en la parte de papel) y Ajec, marcando la diferencia en su principal actividad estratégica: “el servicio inmediato de entrega y la calidad de los productos.”

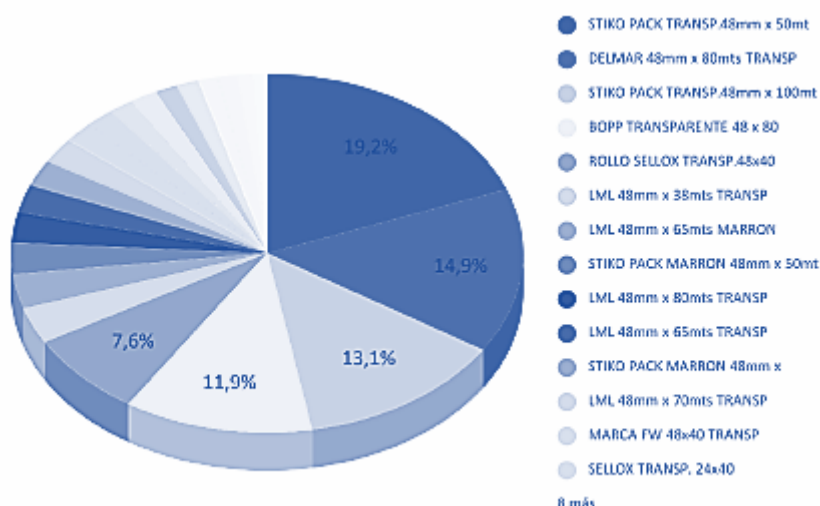
Texto extraído de la entrega final del Plan de Negocios.

Planteo previo y desarrollo de problemáticas

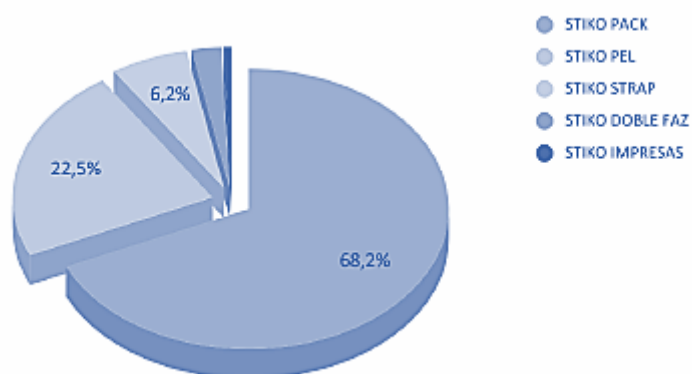
Suele suceder al momento de empezar a trabajar en el análisis del modelo de negocios, que la información proporcionada es tan abundante y está tan orientada al uso de los encargados de llevar adelante el negocio que puede generar la sensación de ahogo en un mar de datos y un sentido de desorientación tendiendo a enfocar el trabajo hacia donde apuntan los papeles de trabajo existentes.

Para poder elaborar una recomendación que agregue valor al momento de tomar decisiones en la gestión del negocio, es necesario como primer paso, lograr un entendimiento económico y financiero del mismo para poder formar un criterio profesional de las variables críticas que debemos analizar y seguir de cerca, dado que son las que van a determinar el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos planteados. En ciertos casos, es necesaria la simplificación o parametrización de datos para la óptima aplicación de herramientas de análisis estratégico.

En el caso de Stiko, la primera problemática se presentó al momento de relevar los distintos productos que fabricaba la empresa, donde se encontraron con más de 100 productos distintos: cintas de distintos anchos, de distintos largos, de distintos materiales, para distintos usos, que a su vez se vendían en paquetes cerrados que contenían distintas cantidades y por lo tanto también tenían un distinto tamaño y conllevaban un distinto plazo de elaboración. Como primera medida, los alumnos decidieron agrupar los distintos productos por características similares de producción en 5 líneas de productos y así poder avanzar con los análisis.



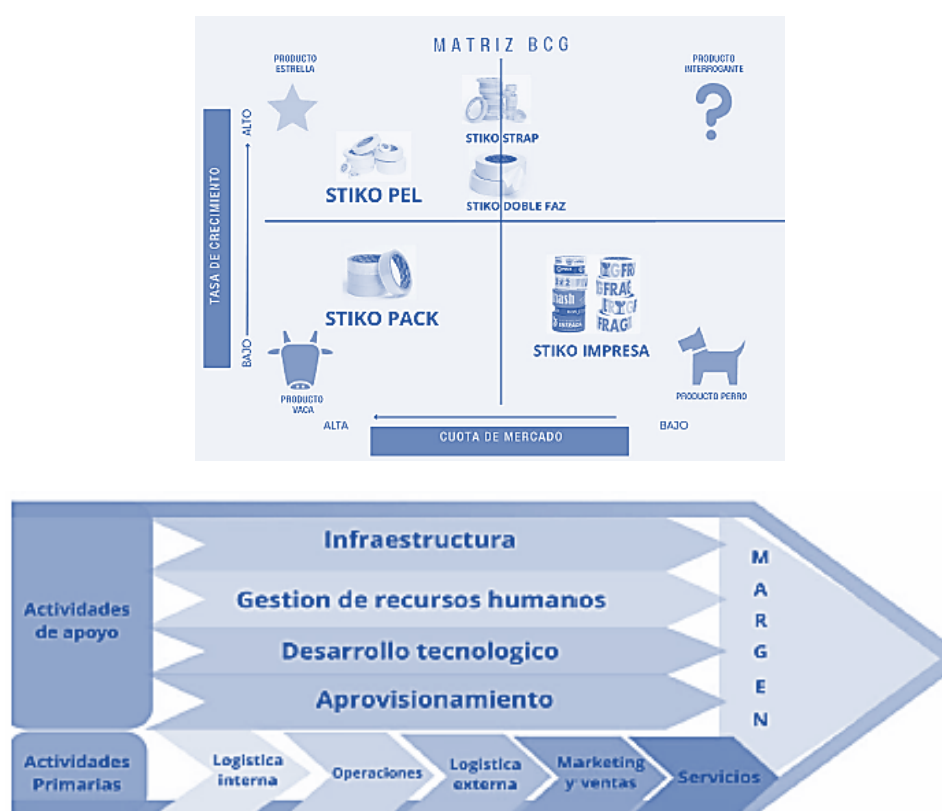
Esta medida, que se utiliza para solucionar la problemática de la distorsión de la información por abundancia de productos, también obliga a trabajar con datos que surgen de promedios o promedios ponderados donde quizás un producto de la línea presenta precios o costos unitarios muy distintos a otros, o su incidencia dentro del total de la línea es mucho más significativa que otros. De esta manera, los alumnos se fueron encontrando al avanzar con los análisis, que unos pocos productos eran los que representaban el 80% de las ventas (totales o por cliente), que registraban un mayor consumo proporcional de los plazos de producción, o que requerían un mayor gasto de almacenamiento, y que todas estas variables originalmente se analizaban por igual. Con esta mención se quiere resaltar la importancia, en algunos casos, de herramientas de simplificación de datos para optimizar los análisis como puede ser el principio de Pareto o la regla 80/20, que nos dice que el 20% de las variables controlan el 80% de los resultados, y también la importancia del enfoque que se le esté dando al análisis para orientar correctamente la información según cada perspectiva, como es el cubo OLAP, procesamiento analítico en línea y así denominado por sus siglas en inglés OnLine Analytical Processing, que nos indica ordenar los datos en cubos ubicando en sus vectores las distintas perspectivas, para poder tener la información que se necesite según el caso.



Si bien un agrupamiento de datos que nos simplifique los análisis nos otorga claridad, también nos expone a pasar por alto información importante, o nos acostumbra a que los parámetros de simplificación utilizados una vez sean los correctos siempre y esto puede no ser así, porque los negocios son dinámicos y esto puede cambiar. Es fundamental el control y la retroalimentación del proceso de análisis, por el cumplimiento de los criterios de agrupación utilizados.

Herramientas de análisis y estrategia

Como se menciona a lo largo de este libro, es necesario conocer y estudiar los factores externos e internos del negocio para poder ubicar y controlar las variables críticas. El equipo de estudiantes aplicó en esta oportunidad el análisis PESTEL, FODA, el análisis de la cadena de valor de la empresa, y la matriz BCG. Las conclusiones de cada herramienta en particular fueron las bases para la fijación de sus objetivos y metas. Por ejemplo, el análisis de la cadena de valor de Stiko, les proporcionó información clave: la mayor generación de valor se encontraba en el servicio de entrega inmediata, los clientes valoraban más la entrega inmediata que la calidad de los productos en sí, lo que hizo determinante el control de los plazos de entrega, el seguimiento de reclamos y el enfoque en la decisión de tercerizar o no este servicio.



La aplicación del cuadro de mando integral empieza a ser fundamental en Stiko para el control de cumplimiento de objetivos escalonados hasta el cumplimiento del objetivo central de crecimiento a largo plazo. Ante la necesidad de mantener márgenes constantes debido a políticas de precios competitivos centra el aumento de la rentabilidad por la rotación de productos, buscando la mejora continua del proceso productivo y los plazos de elaboración y entrega.

Premisas presupuestarias

La contabilidad presupuestaria tiene como objetivo generar información futura que permita detectar desvíos en el camino al cumplimiento de la estrategia adoptada por la dirección. Al tratarse de información futura, es sumamente importante dejar plasmados los supuestos y premisas en que nos basamos al momento de presupuestar, con el fin de facilitar el control de desvíos al momento de retroalimentar los análisis. Puede suceder que los objetivos no se hayan cumplido por variables internas, fundadas en mejores o peores gestiones de las áreas responsables, o también puede suceder que el desvío se origine en variables externas y por supuestos de factores contextuales que se alejen de la realidad. La habilidad de presupuestar mejora con la experiencia y el mayor conocimiento del negocio en su totalidad.

En el caso de Stiko, el análisis de las premisas presupuestarias llevó a establecer políticas estratégicas. En primer lugar, se determinó el nivel de producción actual, calculando la relación entre la producción real y la capacidad instalada total, lo que arrojó que se encontraba en el 65%. Como objetivo se planteó incrementar el nivel de producción al 75%, considerando que la empresa iba a vender todo lo que producía. A su vez, se detectó que la empresa producía en el mismo mes lo que vendía, y habiendo detectado el valor de la entrega inmediata, se planteó como política un stock mínimo deseado que sea igual a las ventas presupuestadas para el mes siguiente, lo que se suponía minimizaría demoras en las entregas y una mayor flexibilidad ante variaciones en la demanda. Este análisis también hizo considerar el balanceo de línea, detectando los períodos en los que la producción presupuestada superaba el límite de la capacidad, pudiendo prever este descalce y hacer frente de manera anticipada. Esto a su vez, llevó a tener que determinar las necesidades de materia prima por cada producto a producir, incluyendo sus respectivos estuches y cajas para su reparto, para lo cual tuvieron que determinar el costo unitario de cada materia prima y convertirlo a moneda homogénea para mantener un criterio que sea razonable con la premisa de precios de ventas y márgenes, aplicando luego la conversión a moneda local por el tipo de cambio estimado. Frente a la gran variedad de materias primas y productos para la elaboración de los presupuestos de compras y de producción, como de ventas, se decidió trabajar con promedios.

Capacidad Máxima y Real Actual

UNIDADES				TOTAL 2023		TOTAL 2024		TOTAL 2025					
STIKO PACK													
VENTAS PRESUPUESTADAS				2.117.177		2.329.000		2.329.000					
STIKO PEL													
VENTAS PRESUPUESTADAS				1.602.033		1.690.442		1.690.442					
STIKO STRAP													
VENTAS PRESUPUESTADAS				1.236.878		1.360.566		1.360.566					
STIKO DOBLE FAZ													
VENTAS PRESUPUESTADAS				167.165		183.881		183.881					
STIKO IMPRESAS													
VENTAS PRESUPUESTADAS				35.882		39.470		39.470					
TOTAL PRODUCIDO (65%)				5.159.135		5.603.360		5.603.360					
CAPACIDAD MAXIMA (100%)				7.937.130		7.937.130		7.937.130					
Plan de Producción (unidades)	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
STIKO PACK													
(-) Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	102.648	258.855	258.855	-
(+) Ventas Presupuestadas	153.384	126.888	222.267	138.334	171.372	202.702	124.104	143.076	202.632	202.702	208.828	208.828	2.117.177
(-) Inventario Final	-	-	-	-	-	-	-	-	102.648	258.855	258.855	218.281	-
(=) Producción Planificada	153.384	126.888	222.267	138.334	171.372	202.702	124.104	143.076	305.340	358.369	208.828	168.254	2.335.458
STIKO PEL													
(-) Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116.756	175.562	175.562	0
(+) Ventas Presupuestadas	130.002	132.024	135.612	105.210	139.068	146.310	84.486	119.472	116.756	116.756	125.535	125.535	1.536.166
(-) Inventario Final	-	-	-	-	-	-	-	-	16.702	175.562	175.562	153.403	0
(=) Producción Planificada	130.002	132.024	135.612	105.210	139.068	146.310	84.486	119.472	133.458	175.562	125.535	103.382	1.536.121
STIKO STRAP													
(-) Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	95.520	105.072	105.072	0
(+) Ventas Presupuestadas	36.358	131.304	163.224	82.024	75.624	31.656	32.436	102.408	35.520	35.520	105.072	105.072	1.236.878
(-) Inventario Final	-	-	-	-	-	-	-	-	35.520	105.072	105.072	119.403	0
(=) Producción Planificada	36.358	131.304	163.224	82.024	75.624	31.656	32.436	102.408	131.040	105.072	105.072	119.403	1.235.281
STIKO DOBLE FAZ													
(-) Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.770	13.383	13.383	0
(+) Ventas Presupuestadas	17.538	14.612	16.503	11.262	15.436	15.398	3.486	12.825	12.770	12.770	13.383	13.383	167.165
(-) Inventario Final	-	-	-	-	-	-	-	-	12.770	13.383	13.383	8.406	0
(=) Producción Planificada	17.538	14.612	16.503	11.262	15.436	15.398	3.486	12.825	25.539	13.383	13.383	8.406	175.571
STIKO IMPRESAS													
(-) Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.024	3.325	3.325	0
(+) Ventas Presupuestadas	3.528	2.232	3.132	2.532	2.628	3.636	2.412	3.024	3.024	3.024	3.325	3.325	35.882
(-) Inventario Final	-	-	-	-	-	-	-	-	3.024	3.325	3.325	3.642	0
(=) Producción Planificada	3.528	2.232	3.132	2.532	2.628	3.636	2.412	3.024	6.048	3.325	3.325	3.642	39.524
Total Cantidad de Cintas													
CAPACIDAD OCIOSA/SATURADA													
407.410407.060600.738339.422404.128460.302312.984386.805661.425656.850456.742402.0875.495.955													

Trabajo elaborado por el equipo de alumnos Acevedo Facundo, Hoyos Guadalupe, Lopez Seco Belén y Pescetta Camila. Tutoría de Nicolás Scaramutti y Nora Antonelli. Curso especial Año 2023

Para la mano de obra, se analizó el convenio colectivo de trabajo que aplica a la actividad, se estudió el comportamiento de variaciones en base al contexto y eso se utilizó como supuesto para la proyección de gastos.

También se analizaron los ratios de los medios de cobro y pagos, utilizando la política de cobro en 70% a 30 días y 30% de contado, sin aplicar intereses o recargos por el pago a crédito mientras no se exceda de los 30 días. En cuanto al pago a proveedores sucede a la inversa, donde el 70% se paga de contado y sólo un 30% a crédito. De esta manera, vinculando los presupuestos se pueden elaborar los presupuestos de cobros y pagos, y estableciendo las políticas y premisas de pago de los demás gastos generales, mano de obra e impuestos, podemos tener lo que va a ser el presupuesto de caja y el flujo de fondos de la empresa, donde se incorpora también una política de un saldo mínimo deseado de caja y una política de retiro de los socios.

Todas estas premisas presupuestarias, deben detallarse para dar claridad y favorecer al entendimiento de cómo se confecciona cada presupuesto, y también deben controlarse al momento de analizar los desvíos para, de ser necesario, corregir hacia adelante y mejorar las proyecciones.

5.3. Caso empresa de servicios- Constructora

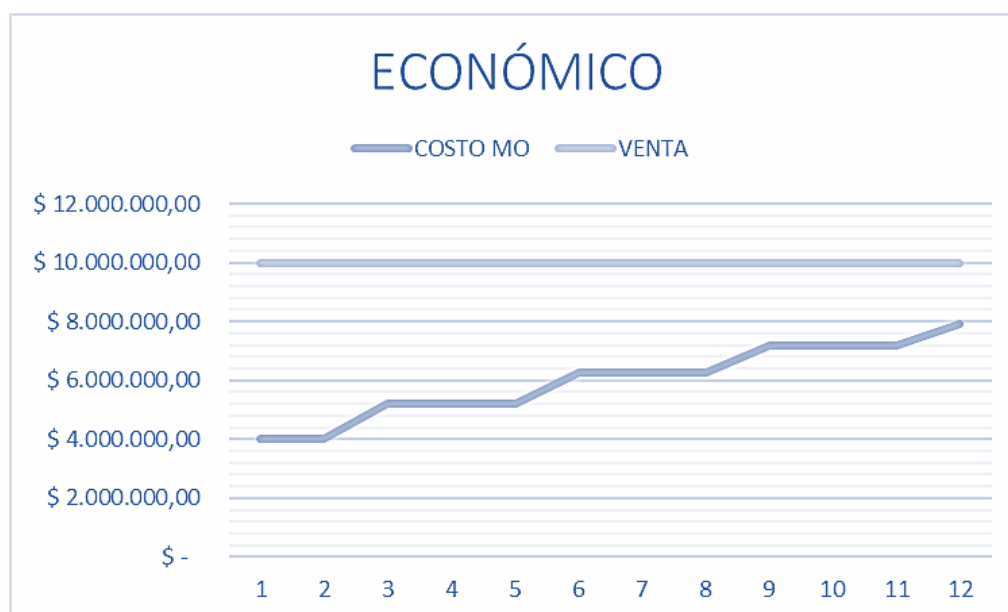
Planteo del caso

A los fines de poder ejemplificar el manejo de riesgos y su relación con las restricciones legales y formales, se tomará como ejemplo una empresa constructora dedicada a la obra pública y

al mantenimiento de edificios corporativos, que llamaremos Fratacho S.A., y basaremos las explicaciones en casos reales de aplicación.

Analicemos en primer lugar la UEN “servicios de mantenimiento de edificios corporativos” de Fratacho S.A., donde las condiciones generalmente son contratos de 12 meses a precio fijo donde se pone a disposición del cliente una determinada cantidad de personal para operar y mantener el edificio (encendido y apagado de luces, manejo de tableros eléctricos, cambio de bombillas de luz, etc.). Las contrataciones se realizan a través de procesos licitatorios que dependen no sólo del pliego de bases y condiciones generales y particulares, sino también del reglamento de contratación del cliente. Supongamos para facilitar un precio total del contrato de \$120.000.000.- y una cantidad mínima de personal que al momento de iniciar el contrato cuesta \$4.000.000.- mensuales. Al momento de presentarse a la licitación, la gestión de Fratacho S.A. debe estimar y asumir el riesgo de aumento de paritarias, por lo que suponen aumentos trimestrales del 30% en el 3er mes, 20% en el 6to mes, 15% en el 9no mes y 10% en el último mes por lo que su hipótesis de negocio quedaría representada de la siguiente manera:

PERIODO	PARITARIAS	COSTO MO	VENTA	UTILIDAD
1	0%	\$ 4.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 6.000.000,00
2	0%	\$ 4.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 6.000.000,00
3	30%	\$ 5.200.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 4.800.000,00
4	0%	\$ 5.200.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 4.800.000,00
5	0%	\$ 5.200.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 4.800.000,00
6	20%	\$ 6.240.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 3.760.000,00
7	0%	\$ 6.240.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 3.760.000,00
8	0%	\$ 6.240.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 3.760.000,00
9	15%	\$ 7.176.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 2.824.000,00
10	0%	\$ 7.176.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 2.824.000,00
11	0%	\$ 7.176.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 2.824.000,00
12	10%	\$ 7.893.600,00	\$ 10.000.000,00	\$ 2.106.400,00
		\$ 71.741.600,00	\$ 120.000.000,00	\$ 48.258.400,00



Si bien estos procesos además contemplan un cálculo de materiales y otras cuestiones que complejizan el presupuesto, lo que se busca mostrar es el riesgo empresario al comprometerse por contrato a prestar un servicio a un determinado precio constante, proyectando la mayor rentabilidad al principio y esperando –tras la ejecución– a observar si las estimaciones fueron correctas. Una estimación muy por encima de los demás expondría a la empresa a quedar fuera por precios muy superiores a sus competidores, y una estimación por debajo haría que no reciba utilidades o incluso afronte pérdidas. Volviendo al ejemplo, si el aumento de paritarias hubiese sido de un 10% mensual constante, se puede ver que la empresa tendría una pérdida del 29% de sus utilidades, y que los últimos meses del contrato se ejecutaría en base a pérdidas:

PERIODO	PARITARIAS	COSTO MO	VENTA	UTILIDAD
1	10%	\$ 4.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 6.000.000,00
2	10%	\$ 4.400.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 5.600.000,00
3	10%	\$ 4.840.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 5.160.000,00
4	10%	\$ 5.324.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 4.676.000,00
5	10%	\$ 5.856.400,00	\$ 10.000.000,00	\$ 4.143.600,00
6	10%	\$ 6.442.040,00	\$ 10.000.000,00	\$ 3.557.960,00
7	10%	\$ 7.086.244,00	\$ 10.000.000,00	\$ 2.913.756,00
8	10%	\$ 7.794.868,40	\$ 10.000.000,00	\$ 2.205.131,60
9	10%	\$ 8.574.355,24	\$ 10.000.000,00	\$ 1.425.644,76
10	10%	\$ 9.431.790,76	\$ 10.000.000,00	\$ 568.209,24
11	10%	\$ 10.374.969,84	\$ 10.000.000,00	-\$ 374.969,84
12	10%	\$ 11.412.466,82	\$ 10.000.000,00	-\$ 1.412.466,82
		\$ 85.537.135,07	\$ 120.000.000,00	\$ 34.462.864,93

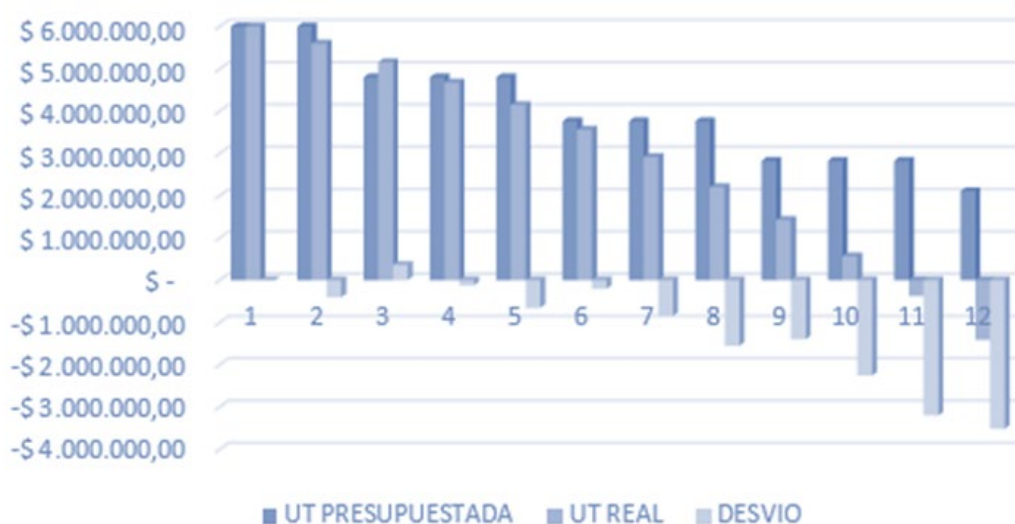
ECONÓMICO



Este impacto debe calcularse, para poder calcular la sensibilidad de la variable externa que en este caso rige los costos del proyecto y recae en las utilidades de la empresa, en este caso el aumento porcentual del costo de la mano de obra por las paritarias. Estos controles, en conjunto con la experiencia en este tipo de negocios, profundizarán el desarrollo de nuevos presupuestos en el futuro y la evaluación de cláusulas contractuales que prevean situaciones externas para poder apaciguar riesgos.

PERIODO	UT PRESUPUESTADA	UT REAL	DESVIO
1	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ -
2	\$ 6.000.000,00	\$ 5.600.000,00	-\$ 400.000,00
3	\$ 4.800.000,00	\$ 5.160.000,00	\$ 360.000,00
4	\$ 4.800.000,00	\$ 4.676.000,00	-\$ 124.000,00
5	\$ 4.800.000,00	\$ 4.143.600,00	-\$ 656.400,00
6	\$ 3.760.000,00	\$ 3.557.960,00	-\$ 202.040,00
7	\$ 3.760.000,00	\$ 2.913.756,00	-\$ 846.244,00
8	\$ 3.760.000,00	\$ 2.205.131,60	-\$ 1.554.868,40
9	\$ 2.824.000,00	\$ 1.425.644,76	-\$ 1.398.355,24
10	\$ 2.824.000,00	\$ 568.209,24	-\$ 2.255.790,76
11	\$ 2.824.000,00	-\$ 374.969,84	-\$ 3.198.969,84
12	\$ 2.106.400,00	-\$ 1.412.466,82	-\$ 3.518.866,82
			-\$ 13.795.535,07
			-29%

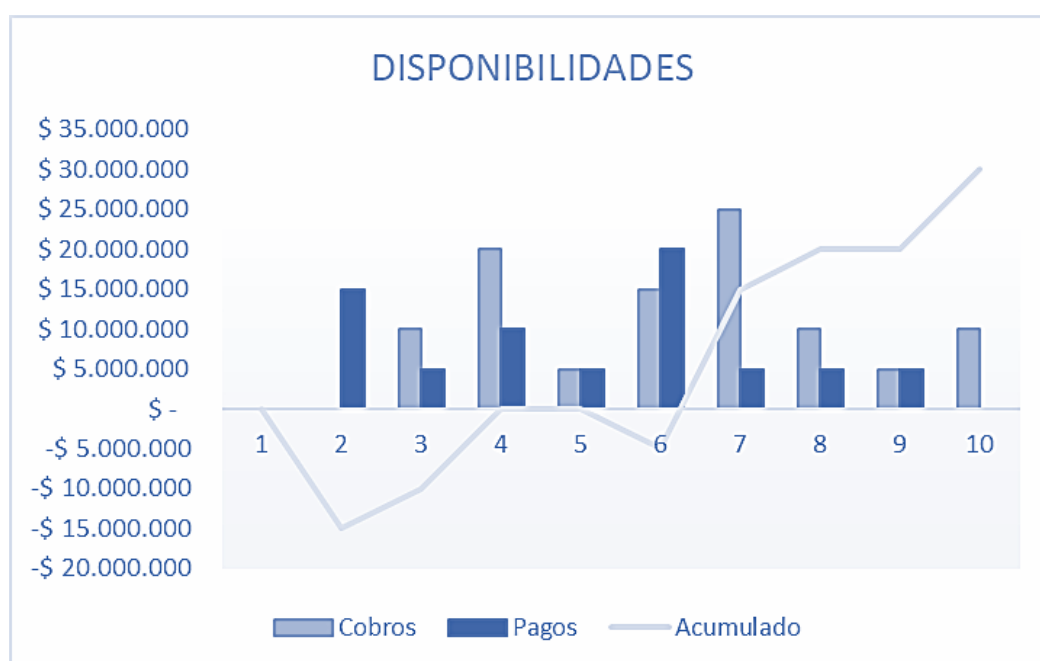
CONTROL UTILIDAD PRESUPUESTADA



Por otro lado, tenemos la UEN de “Obras públicas”, donde a diferencia de los servicios de mantenimiento -si bien el proceso es similar- la forma de facturación va de la mano con el avance de obra. Aquí la gerencia de Fratacho S.A. debe incluir en los análisis otras variables del pliego que condicionan a la contratación: el plazo de ejecución, la calidad de los materiales a utilizar, el alcance de los trabajos, si tiene o no anticipo financiero, elaborar un plan de trabajo y una estructura de costos en donde se pondera el precio por tarea. Supongamos a modo de ejemplo, una obra con un precio de \$100.000.000, a ejecutarse en 8 meses, con una certificación mensual a mes vencido y cobro a 30 días de fecha de factura, donde la empresa ha cotizado un costo de \$70.000.000.- entre materiales y mano de obra según el siguiente plan de certificación:

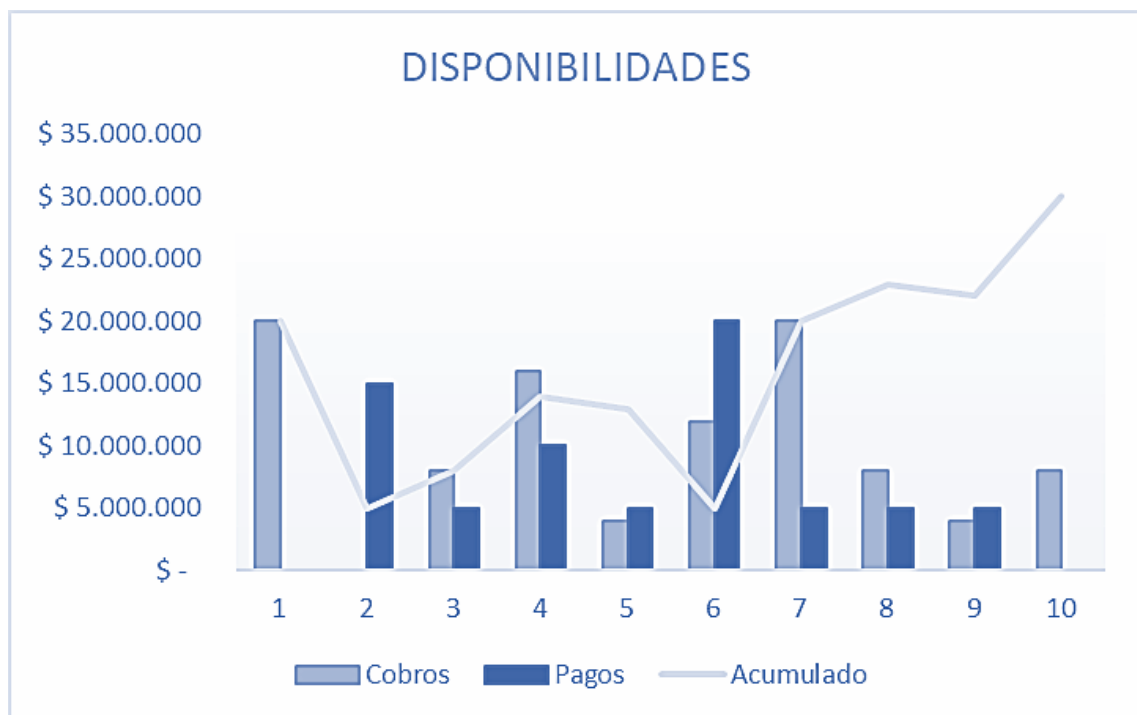
Periodo	Avance	Venta	Materiales	Mano de Obra	Gasto total	Cobros	Pagos	Acumulado
0	0%	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
1	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 15.000.000	-\$ 15.000.000
2	20%	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	-\$ 10.000.000
3	5%	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ -
4	15%	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -
5	25%	\$ 25.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	-\$ 5.000.000
6	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 25.000.000	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000
7	5%	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000
8	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000
9	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 30.000.000

Como premisa, supone que los materiales los paga a 30 días y la mano de obra de contado y se puede ver que recién en el séptimo período su flujo empieza a ser positivo.



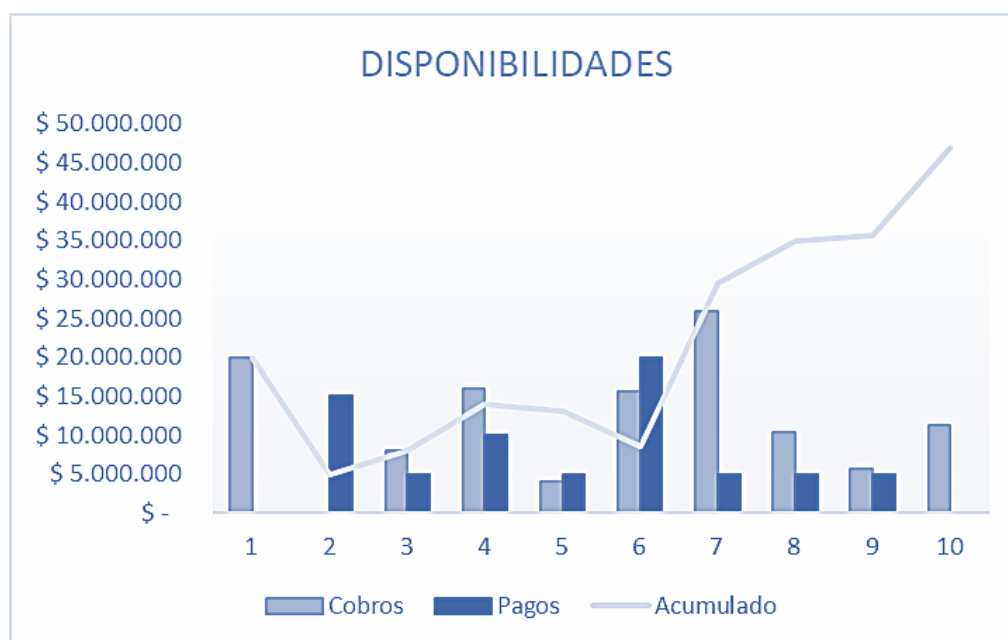
Ahora veamos, si estuviese la posibilidad de solicitar por ejemplo un anticipo financiero del 20% con desacopio equivalente en cada certificado de avance:

Periodo	Avance	Venta	Materiales	Mano de Obra	Gasto total	Cobros	Pagos	Acumulado
0	0%	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ -	\$ 20.000.000
1	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000
2	20%	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000
3	5%	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 16.000.000	\$ 10.000.000	\$ 14.000.000
4	15%	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 13.000.000
5	25%	\$ 25.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 12.000.000	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000
6	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000
7	5%	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000.000	\$ 23.000.000
8	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 22.000.000
9	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.000.000	\$ -	\$ 30.000.000



Así, se evidencia que la empresa no enfrentará necesidades de financiamiento ni de recursos propios, si bien es recomendable actuar con cautela en los periodos 2 y 6, en los que se estiman menores niveles de disponibilidad. Ahora para terminar, vamos a suponer que, además, en el mes 4 y en el 7 aplican redeterminaciones sobre saldos de 30% y 10% respectivamente, incrementando nuestras ventas:

Periodo	Avance	Venta	Materiales	Mano de Obra	Gasto total	Cobros	Pagos	Acumulado	Redeterminación
0	0%	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ -	\$ 20.000.000	0%
1	10%	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	0%
2	20%	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	0%
3	5%	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 16.000.000	\$ 10.000.000	\$ 14.000.000	0%
4	15%	\$ 19.500.000	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 13.000.000	30%
5	25%	\$ 32.500.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 15.600.000	\$ 20.000.000	\$ 8.600.000	0%
6	10%	\$ 13.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 26.000.000	\$ 5.000.000	\$ 29.600.000	0%
7	5%	\$ 7.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.400.000	\$ 5.000.000	\$ 35.000.000	10%
8	10%	\$ 14.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.600.000	\$ 5.000.000	\$ 35.600.000	0%
9	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.200.000	\$ -	\$ 46.800.000	



Trabajo elaborado por Nicolás Scaramutti

Para concluir, con la presentación de este ejemplo de Fratacho S.A., se busca evidenciar los impactos de las restricciones formales que presenta un negocio, dados por su contexto, sus clientes o su competencia, incluso por sus proveedores. El trabajo interdisciplinario empieza a tomar volumen dentro de las organizaciones, a través de bloques de profesionales de distintas áreas trabajando en equipo. También es importante comprender y diferenciar los diversos componentes de riesgo que se encuentran presentes e impactan sobre todo proceso de presupuestación, que pueden estar motivados por factores internos (riesgo propio de la gestión empresarial), como así también a causa de las variaciones en las premisas contempladas, esto es por factores externos a la empresa (riesgo predictivo), destacando la actuación sobre aquellos que sean pasibles de ser controlados para que así se haga, y cuando no se tenga control sobre la/s variable/s, se destaca la importancia de identificarlas, para poder seguirlas de cerca, monitorear y tomar decisiones oportunas.

5.4. Caso empresa de servicios - Hotel del Sol

Planteo del caso

En el ciclo lectivo 2023 un grupo de estudiantes realizó durante la cursada la elaboración de un plan de negocios aplicado a una empresa de servicios, particularmente un hotel. En el transcurso del trabajo se analizaron, entre otras cuestiones, el diagnóstico estratégico y la situación económica de la empresa, su nivel de actividad y el enfoque actual del negocio. Todo esto en vistas de detectar los principales problemas y sus potenciales soluciones. Luego de un exhaustivo diagnóstico, el foco de estudio se centró en los sistemas de gestión utilizados por la empresa y en la contabilidad gerencial como herramienta para dar tratamiento a las contingencias detectadas.

La empresa y sus problemáticas

Hotel de Sol es una empresa familiar dedicada al servicio de alojamiento, orientado tanto a un público ejecutivo como familiar. Está ubicado en la zona céntrica de la Ciudad de La Plata. Su actividad comenzó en el año 1997 y desde entonces ha forjado una reconocida trayectoria. El hotel cuenta 53 habitaciones que permiten un alojamiento de 111 plazas diarias. Al momento del análisis del trabajo el nivel actividad habitual rondaba en un 60% de su capacidad.

Como comienzo del estudio se realizó un análisis del micro y macroentorno y seguidamente un análisis interno. Estos estudios, brindaron un panorama de la situación del hotel, la cual evidenció una considerable baja en la cantidad de habitaciones vendidas durante el transcurso del año 2023 comparada con años anteriores, asimismo se detectó la imposibilidad de acceder a información detallada de los ingresos y gastos de la empresa. A pesar de contar con un sistema de información instalado, no se lo utilizaba para obtener información de apoyo para la gestión.

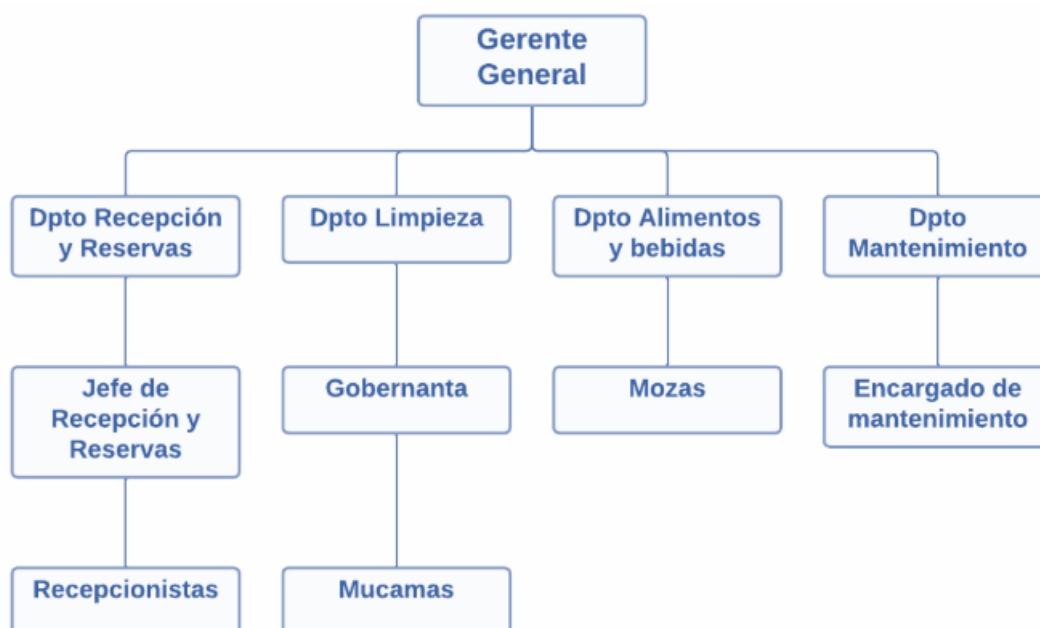
Información relevada

Como primera medida se comenzó a relevar y sistematizar la información del hotel mediante su sistema de información disponible (Software JCL), que hasta el momento no era utilizado para obtener información de apoyo para la gestión. Mediante la utilización del sistema se relevó y determinó la siguiente información:

- Capacidad máxima del hotel con su correspondiente distribución de categorías, a los fines de poder identificar segmentos y analizar la rentabilidad de cada uno.

DISTRIBUCIÓN DE HABITACIONES			
TIPO	CATEGORIA	CANTIDAD DE HABITACIONES	PLAZAS
SINGLES	CLÁSICA	2	2
DOBLES TWIN	CLÁSICA	13	26
DOBLES TWIN	SUPERIOR	2	4
MATRIMONIAL	CLÁSICA	17	34
MATRIMONIAL	SUPERIOR	8	16
MATRIMONIAL	EJECUTIVA	4	8
MATRIMONIAL	SUITE	2	4
TRIPLES	CLÁSICA	4	12
QUINTUPLE	CLÁSICA	1	5
TOTAL		53	111

- Asignación de responsables a las áreas de la empresa y desarrollo de organigrama.



- Establecimiento de políticas presupuestarias plasmadas en su sistema de información:
 - Políticas de precios: Aumento de precios de los servicios.
 - Política de pagos: Modalidades de pago a los proveedores, plazos e imputación en el sistema.
 - Política de compras: Cuándo comprar, determinar stocks críticos, renovación de línea blanca y productos para su funcionamiento básico.
 - Política de cobranzas: Modalidades de cobro, desarrollo de convenios y plazos de cobro.
 - Política de inversiones y endeudamiento: Qué hacer con el dinero excedente y formas de financiarse en caso de descalces.

En una segunda instancia se relevó información, realizando la clasificación de ingresos y costos que poseía la empresa, sus bienes, ingresos por tipo, y su implantación en el plan de cuentas de la compañía para su posterior proyección en base a las premisas y políticas presupuestarias.

- Identificación y clasificación de costos por tipo de comportamiento (fijos y variables):

CLASIFICADOR DE COSTOS POR TIPO	
Costos Variables	Costos Fijos
Insumos bar	Servicios
Gastos varios	Gastos varios
Artículos de tocador (shampoo, jabón, etc.)	Entidades colectivas por derechos de radiodifusión
Artículos de limpieza	Seguridad privada
Lavadero	Emergencias y urgencias médicas
Librería	Ascensores La Plata
Flores/Bombones	Matafuegos
Polibol	Uniformes
Booking	Refrigerios
Ropa Blanca	Reparaciones
Insumos varios	Publicidad
Horas extras	Sueldos
	Cargas sociales
	Capacitación en Software

- Detalle de bienes de uso que posee la compañía y su valuación.

Concepto	Valor	Cantidad	Vida útil	Cuota de Amortización
BIENES MUEBLES			años	año completo
Colchón Somniers	\$500.000	72	4	\$125.000
Ropa de Cama	\$195.000	222	0,25	\$780.000
Baño	\$740.000	159	10	\$74.000
Cortinas Ignifugas	\$529.990	106	10	\$52.999
Aberturas	\$550.000	53	10	\$55.000
Placard	\$425.000	53	10	\$42.500
Apliques Iluminación	\$192.000		2	\$96.000,00
Escritorio	\$145.000	12	10	\$19.200
Sillas	\$30.000	116	10	\$3.000,00
Heladera	\$254.000	53	10	\$25.400
Puertas (entrada y baño)	\$28.000	106	10	\$2.800
Cerraduras Electrónicas	\$180.000	53	10	\$18.000
Carteles	\$7.000		10	\$700
Espejos	\$26.000	53	10	\$2.600
Televisores Smart	\$255.000	53	10	\$25.500
Aire Acondicionado	\$41.702.000	58	10	\$4.170.200
TOTAL BIENES MUEBLES	\$4.056.990			\$5.492.899
BIENES INMUEBLES				
Cocheras (USD 60.000)	\$0	1	50	\$0
Edificio (USD 3.000.000)	\$0	1	50	\$0
TOTAL BIENES INMUEBLES	\$0			\$0
TOTAL BIENES DE USO	\$4.056.990			\$5.492.899

- Proyección económica mediante un sistema de costeo variable, expresada en valores nominales con la apertura de los costos identificados previamente.

PRESUPUESTO ECONÓMICO HOTEL DEL SOL		
	2023	2024
Ingresos por servicios	293.148.429	940.436.125
Costos Variables		
Insumos bar	-10.831.280	35.283.852
Gastos varios	-8.352.637	26.087.732
Artículos de tocador (shampoo, jabón, etc.)	1.811.474	5.098.969
Artículos de limpieza	1.634.639	5.317.745
Lavadero	1.339.824	4.630.149
Librería	167.491	561.136
Flores/Bombones	4.434	16.815
Polibol	211.746	670.229
Booking	1.118.563	4.460.957
Ropa Blanca	2.064.465	5.331.731
Insumos varios	9.665.159	32.340.752
Horas extras	1.272.023	5.610.341
Total Costos Variables	30.121.098	99.322.678
Contribución Marginal	263.027.331	841.113.447
Costos Fijos		
Servicios	4.687.307	27.978.373
Gastos varios	3.343.046	8.727.989
Entidades colectivas por derechos de radiodifusión	389.910	609.553
Seguridad privada	86.833	270.582
Emergencias y urgencias médicas	118.007	347.891
Ascensores La Plata	765.829	2.111.612
Matafuegos	153.878	-\$332.530
Uniformes	151.900	-\$372.664
Refrigerios	329.217	1.055.568
Reparaciones	1.347.470	3.627.587
Publicidad		23.539.760
Sueldos	26.748.827	69.159.193
Cargas sociales	14.884.934	45.419.191
Capacitación en Software		184.000
Total Costos Fijos	49.664.114	151.284.745
Amortizaciones	61.796.899	61.796.899
Rdo operativo	151.566.318	628.031.803
IIGG	21.628.915	219.811.131
Utilidad Neta	129.937.404	408.220.672

Trabajo elaborado por el equipo de alumnos Gonzalez Mario, Herrero Juliana, Lago Martina y Nuñez Sofia. Tutoría de Mariano Modini y Nora Antonelli. Curso especial Año 2023

Recomendaciones realizadas

La comprensión de la situación pasada y presente del negocio, la identificación de sus puntos débiles y el análisis de su potencial, con la posterior sistematización de su información permitió al equipo elaborador del plan de negocio efectuar una serie de comentarios y sugerencias que permitirán mejorar la situación económica y financiera del hotel. Entre ellas podemos mencionar, la comprensión de los factores en juego para la generación de flujos de fondos positivos, la gestión del potencial de ocupación para seguir creciendo, la necesidad del hotel de ocuparse en relación al incremento de la competencia dando una nueva orientación a la forma de gestionarlo, el entendimiento de sus niveles de gastos-costos identificando cuáles de ellos son críticos, y la ineludible implementación completa de su sistema de gestión en conjunto con la capacitación de sus empleados, entendiendo que una mejor información colaborará a la performance del hotel, lo cual los ayudará a tomar mejores decisiones que contribuirán a su crecimiento en el sector.

Los autores

Coordinadoras

Antonelli, Nora María

Magister en Disciplinas Bancarias Universidad de Siena (Italia) y Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Especialista en Docencia Universitaria (UNLP) y Contadora Pública (UNLP). Profesora titular ordinaria de “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” y del Taller de Prácticas Profesionales (PPS) FCE UNLP. Profesora de “Contabilidad de Gestión” en Posgrados y Maestrías en Contabilidad de UNLP, Universidad Nacional de la Patagonia (UNPSJB), Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y Universidad Nacional de Mar del Plata ((UNMdP), Profesora de “Gestión Presupuestaria” en la Especialización en Costos y Gestión empresarial (UNLP, UNLZ y UDELAR). Experiencia laboral en las áreas de Análisis estratégico, Presupuestos y Control de Gestión, y Reingeniería en entidades financieras del sector privado. Secretaria técnica del Departamento de Contabilidad FCE UNLP. Actualmente es Coordinadora académica de las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), carrera de Contador Público FCE – UNLP.

Solari, Estefanía

Doctora en Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Contadora Pública y Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Docente en Grado (adjunta ordinaria en la asignatura “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones”) y docente en Posgrado en materias vinculadas a Contabilidad de Gestión y Sustentabilidad en la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y UNLP. Investigadora Categorizada, integrante de proyectos de investigación desde el año 2009. Autora de capítulos de libros y trabajos publicados en revistas indexadas. Expositora y autora de diversas ponencias en eventos nacionales e internacionales. Sus publicaciones versan sobre gestión, responsabilidad social y Pymes.

Autor del Prólogo

Mucelli, Umberto

Contador Público y Licenciado en Administración (UNLP). Maestría en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud (UNLP) con Tesis en preparación. Profesor Universitario desde 1970. Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Ex Profesor Titular de Contabilidad para la Toma de Decisiones (UNLP). Ex Profesor Titular de Sistemas de Información Económica y Contable (UNLP). Ex Profesor Titular de Administración Financiera (Universidad Nacional de la Patagonia). Profesor de Posgrado en Maestrías y Especializaciones. Director Académico del Posgrado en Sindicatura Concursal FCE-UNLP. Asesor económico-financiero de empresas. Asesor económico-financiero de la Gerencia de Licencias de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA). Ex Director del Departamento de Contabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas UNLP. Autor y coautor de publicaciones sobre temas de administración financiera. Disertante en cursos, conferencias y mesas redondas sobre análisis financiero, empresas en crisis y diseño de sistemas de información como soporte de la toma de decisiones.

Autores

Aguirre, Noemí

Contadora Pública y Licenciada en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata). Maestranda en Dirección de Empresas (FCE-UNLP). Adscripta Graduada en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones”. Experiencia laboral en distintas empresas de servicios con trayectoria en análisis de riesgos, implementación de proyectos, desarrollo y capacitación. Actualmente especializada en análisis de datos y presentación de información para Gerentes en el rubro de la Salud y desarrollando la profesión de manera independiente en consultoría para pymes.

Bigal, Gabriel Eduardo

Contador Público de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Magister en Marketing Internacional (UNLP). Profesorado Universitario, Universidad del Este (UDE), Especialista en Sindicatura Concursal, UNA. Profesor adjunto ordinario en las materias “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones”, “Comercialización” y “Sistema de Información Contable de Apoyo a las operaciones” (FCE UNLP). Profesor de la materia Problemática Cultural, Social y Económica Contemporánea, Instituto de Martilleros y Corredores Públicos. Director de Tesis en Licenciatura en Turismo, UNLP. Dirección de Tesis en Licenciatura en Comercialización, UDE. Consultor de empresas en áreas de análisis estratégico y control de gestión. Experiencia en actuación judicial como síndico concursal y perito.

Gallárreta, Mariel Alejandra

Contadora Pública, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Ayudante Diplomado ordinario en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” de la Facultad de Ciencias Económicas en La Plata y en el Centro Regional Saladillo (UNLP). Implementadora de sistemas para gestión ERP (SAP) y a medida. Coordinadora de proyectos integrales para reingeniería de procesos y sistemas. Actualmente se desempeña como Jefa de Recaudaciones en Obra Social.

Modini, Mariano

Contador Público Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP.). Maestrando en Dirección de Empresas (FCE-UNLP). Especializado en Docencia Universitaria (FCE-UNLP). Ayudante Diplomado en “Administración II (Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional)”, “Administración III (Planeamiento y Control Organizacional)” y Adscripto graduado en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Actualmente se desempeña como profesional en órgano de contralor de entidades financieras.

Pasero, Sergio Alejandro

Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (FCE UNLP). Contador Público de la FCE-UNLP. Profesor adjunto ordinario en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” de la FCE-UNLP. Experiencia laboral en el sector financiero. Análisis de créditos. Informes de desempeño. Relaciones financieras con el Sector Público. Actualmente Gerente Departamental del área de Cobranzas.

Pedrini, Julián Horacio

Contador Público y Especialista en Tributación, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Especialista en Docencia Universitaria en Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (UBA). Maestrando en Contabilidad, UNLP. Ayudante diplomado en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” UNLP. Docente de grado en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Docente de Posgrado en Especialización de Auditoría Interna Gubernamental, UNLP. Docente en Diploma de Posgrado en Contabilidad Financiera (UNQ). Docente de Posgrado en Especialización en Contabilidad y Auditoría en Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB). Investigador del Centro de Estudios en Contabilidad Internacional (CECIN), categorizado en el programa de incentivos. Integrante de proyectos de investigación UNLP, UNQ. Profesional con experiencia en Contabilidad, Auditoría y Gestión. Actualmente se desempeña como profesional en entidades financieras.

Scaramutti, Nicolás

Contador Público Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP.). Maestría en Data Science, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina

(UCEMA). Adscripto graduado en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Asesor independiente en materia contable, financiera y tributaria, contabilidad de gestión, planificación y control presupuestario, Actualmente especializado en el rubro de la construcción.

Sorbelli, Carlos Alberto

Contador Público y Licenciado en Administración (FCE - UCALP). Postgrado en Negociación y Resolución Alternativa de Conflictos (CPCEPBA) y Ministerio de Justicia de la Nación. Maestrando en Dirección de Empresas (FCE-UNLP). Programa de Postgrado en Coaching Ontológico (FCE-UNLP). Jefe de Auxiliares Docentes en Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones. Ayudante Diplomado ordinario en “Contabilidad I (Bases y Fundamentos)” Cátedra A. Investigador del Instituto de Administración (FCE UNLP). Colaboración en publicaciones: “Py-mes socialmente responsables...” (Red Pymes Mercosur, 2021) y “Simple Contabilidad” (2012). Consejo Profesional de Ciencias Económicas Provincia de Buenos Aires. Delegado Vocal La Plata y Representante ante la Asamblea de la Caja de Seguridad Social.

Stáble, Fernando Gabriel

Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (FCE-UNLP). Contador Público de la FCE UNLP. Ayudante Diplomado ordinario en “Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones” de la FCE-UNLP. Profesor de posgrado en distintas universidades nacionales en asignaturas relacionadas con la Contabilidad de Gestión. Experiencia laboral en las áreas de gestión de la información, planificación, presupuesto y control de gestión, valuación de negocios, contabilidad, finanzas y cash management. Experiencia como Gerente de Administración y Finanzas en empresa de servicios públicos y productiva. Actualmente asesor en Control de Gestión de la intervención judicial en una empresa de servicios públicos.

Antonelli, Nora María

Contabilidad para la gestión presupuestaria : generando un sistema de información SIIC para la toma de decisiones / Nora María Antonelli ; Estefanía Solari ; Coordinación general de Nora María Antonelli ; Estefanía Solari. - 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata ; La Plata : EDULP, 2025.

Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-950-34-2654-8

1. Contabilidad. I. Solari, Estefanía II. Antonelli, Nora María, coord. III. Solari, Estefanía, coord. IV. Título.

CDD 657.3

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata

48 N.º 551-599 / La Plata B1900AMX / Buenos Aires, Argentina

+54 221 644 7150

edulp.editorial@gmail.com

www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2025

ISBN 978-950-34-2654-8

© 2025 - Edulp

S
sociales


EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA