

Aspectos clave en el proceso de presupuestación en la empresa

FERNANDO CAMPA PLANAS
Universidad Pompeu Fabra

Resumen

Este artículo pretende abordar los principales pasos a seguir para la elaboración del presupuesto. En una primera parte se explica la diferencia entre la planificación estratégica y la planificación financiera y operativa, así como las diferentes fases a seguir, y los posibles riesgos de cada fase, de forma que pudieran conducir a la confección de unos presupuestos irrealistas y/o erróneos. Posteriormente se explican los diferentes presupuestos a realizar, con la interrelación existente entre ellos; haciendo mención a la presupuestación de variables no financieras.

Palabras clave

Planificación, presupuesto, planificación estratégica, planificación operativa, control de gestión, proceso presupuestario, estados financieros previsionales, indicadores, desviaciones, riesgo.

1. Introducción

El proceso de planificación y presupuestación en la Empresa es de suma importancia desde el momento en que como consecuencia de dichos procesos se fijan los objetivos y planes de la Empresa en el largo y en el corto plazo.

Habitualmente confundimos algunos de estos conceptos utilizados, por lo que creemos interesante resumir las definiciones que sobre los mismos ofrece la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA):

- **Planificación.** Proceso por el que se definen, paulatinamente, los objetivos y los planes de la Empresa a largo plazo.
- **Planificación estratégica.** Proceso genérico, y a largo plazo, integrado por el diagnóstico de la empresa, diseño de objetivos a medio y largo plazo, selección de la estrategia más adecuada para lograr dichos objetivos y ejecución y control de dicha estrategia.
- **Presupuesto.** Expresión estructurada, en términos monetarios, de los planes de acción a corto plazo de una empresa.

En este artículo se expondrán los aspectos principales a considerar en el proceso de confección del presupuesto, realizando una introducción previa sobre el concepto de planificación estratégica, de forma que nos facilite un mayor conocimiento sobre el marco en que se desarrolla el presupuesto.

2. Aspectos generales del proceso presupuestario

2.1. Concepto de presupuesto

En primer lugar enmarcaremos en qué contexto debemos situar el proceso presupuestario en la Empresa. El presupuesto forma, o debería formar parte, del proceso de análisis estratégico de la Empresa, enfoque estratégico que a su vez está influenciado por la Visión, Misión y Valores de la misma. Mientras que la Visión («hacia dónde queremos ir»), Misión («cuál queremos que sea la esencia de nuestro negocio») y Valores («la manera como hacemos las cosas») no debería tener modificaciones frecuentes durante la vida de la Empresa, el enfoque estratégico, y en consecuencia los presupuestos, sufren mayores cambios.

Por tanto, y sin considerar la Visión, Misión y Valores (de naturaleza menos económica, al menos conceptualmente), distinguiríamos tres niveles de análisis sobre la planificación de actividades de una Empresa:

- **Planificación estratégica:** Enmarcada en el largo plazo, entendiendo éste como un período superior a 1 año, generalmente entre 3 y 5

años. Su finalidad es establecer los objetivos a largo plazo de la Empresa, determinar los medios necesarios para su obtención y los resultados (a un nivel no excesivamente detallado) esperado de dichas actuaciones futuras.

Su confección, restringido al máximo nivel de la Empresa, incluso en algunos casos a nivel exclusivo del Consejo de Administración; requiere una serie de pasos de análisis y valoraciones que básicamente serían:

- Planificación y determinación de objetivos globales.
- Análisis interno de la empresa, identificando aspectos positivos y negativos.
- Análisis del entorno, tanto desde un punto de vista macroeconómico, como de competencia, madurez del mercado, de los productos, etc.
- Análisis de la posición competitiva de la Empresa, mediante técnicas de análisis DAFO o similares.
- Selección de las alternativas estratégicas resultantes, en función de los intereses de los accionistas y de las posibilidades reales de obtención y/o financiación de cada una de estas alternativas.
- Fijación de objetivos y formulación de políticas departamentales, en áreas como investigación y desarrollo, comercial y marketing, producción, recursos humanos, etc. Como resultado de las mismas deberían obtenerse/confeccionarse unos estados financieros previsionales que reflejaran las necesidades de fondos derivadas de las inversiones necesarias, de la explotación, de la financiación de circulante; etc.; así como, en su caso, el destino previsto a la tesorería excedentaria (reembolso de deuda o dividendos, por ejemplo).

Dicho proceso debería realizarse de forma anual, aun cuando el horizonte del Plan sea a 3/5 años, efectuando los cambios correspondientes en las proyecciones financieras, como consecuencia de los ajustes realizados.

- Planificación presupuestaria: Orientada en el corto plazo, entendiendo como tal un ejercicio anual. Su objetivo fundamental es trasladar las proyecciones globales del primer ejercicio incluido en las proyecciones estratégicas, a presupuestos y objetivos detallados por departamentos, áreas, etc.; siendo su confección, gene-

ralmente, responsabilidad del equipo ejecutivo de la Compañía. De esta forma es posible tener un nivel de presupuestación con un grado de detalle suficiente que permita su seguimiento periódico y el análisis de desviaciones que, casi sin ninguna duda, se producirán durante la marcha del ejercicio. Dicha presupuestación operativa será tratada con mayor profundidad a lo largo de este artículo.

- **Planificación operativa:** Dicha planificación, más que orientarse a la fijación de metas y objetivos que permitan alcanzar los objetivos globales anuales, está más enfocada a la planificación de la actividad diaria/semanal de la producción. Por lo tanto, aun englobándose obviamente en la planificación anual y en la estratégica, su confección y seguimiento se ciñe más al segundo o tercer nivel de la Organización.

La figura 1 muestra, de forma resumida, una comparación sucinta de los principales aspectos de los diferentes niveles de planificación y presupuestación descritos.

2.2. Aspectos básicos del presupuesto

Dentro del proceso de planificación de la Empresa, el presupuesto ocupa secuencialmente su lugar justo después de haberse producido la aprobación del Plan estratégico a 3/5 años y determinar los objetivos generales de la Empresa.

Una vez se dispone de dicho marco de actuación, se inicia el proceso presupuestario en la empresa, proceso que habitualmente suele ser un gran consumidor de recursos, monetarios y no monetarios, en la empresa.

Al objeto de minimizar dichos costes del proceso y obtener la mayor eficiencia del presupuesto resultante, existen una serie de factores que consideramos deben tenerse en cuenta:

- **Influencia de la estructura organizativa.** Como anteriormente indicábamos, el presupuesto ha de efectuarse con el nivel de detalle suficiente que permita su seguimiento en el futuro y, en consecuencia, efectuar los correspondientes cálculos de desviaciones. Pero más allá del puro cálculo de desviaciones, el objetivo es analizar las mismas para poder tomar las adecuadas acciones co-

Figura 1. Comparación entre planificación estratégica, presupuestaria y operativa.

Concepto	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
Horizonte de tiempo	Más de 1 año	1 año	Diario/semanal/mensual
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos procedimentales
Nivel de Dirección competente	Alta Dirección y Consejo de Administración	Alta Dirección y Direcciones Departamentales	Direcciones Departamentales y mandos intermedios
Complejidad	Intervienen muchas variables	Menor complejidad	Menor
Actividad a controlar	Resultados globales	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto a los estándares previstos
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares
Contenido	Amplio, general y básicamente cualitativo	Específico y cuantificado en unidades monetarias	Específico y cuantificado también en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica y financiera
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

rectoras; acciones que serán de mejor y más rápida implantación en la medida en que la estructura presupuestaria tenga el mayor grado de paralelismo con la estructura organizativa.

Adicionalmente a dicho paralelismo organizativo/presupuestario, la cultura de la compañía ha de permitir una identificación entre presupuestos y objetivos, entre organización y toma de decisiones; de forma que cada responsable pueda gestionar su presu-

puesto y tener la convicción que los resultados obtenidos son fruto de su gestión y no de decisiones ajenas o de imputaciones, más o menos arbitrarias, de otros Departamentos.

- La motivación del equipo gestor. No existe nada más desalentador en un equipo gestor que verse en la tesitura de tener que cumplir un presupuesto en el que no ha tenido ningún papel en su confección y que le ha venido impuesto. Sin duda es un debate sin solución única. Mientras que existen culturas empresariales en que la formulación de objetivos y presupuestos fluye de arriba abajo (de la planificación estratégica al presupuesto) sin ningún tipo de conflicto, en otras organizaciones existe una necesidad, al menos visual, de que exista un flujo de fijación de objetivos de abajo arriba (del presupuesto al plan estratégico). Ambas posiciones plantean situaciones en algunos casos de difícil resolución. Mientras en un caso generan un equipo desmotivado e incapaz de desarrollar el Proyecto, en el otro los planteamientos presupuestarios pueden entrar en contradicción con el planteamiento estratégico de la Empresa.
- La vinculación con el sistema retributivo. En la medida en que exista una correlación entre el grado de cumplimiento presupuestario y la retribución variable del equipo gestor (hasta el nivel organizativo que la cultura de la empresa determine como el óptimo), debería producirse una mayor identificación entre los objetivos empresariales y el equipo gestor. El punto de vista contrario, y erróneo, sería el de utilizar el presupuesto como un instrumento de vigilancia sobre el rendimiento de la Organización, o parte de ella.

2.3. El proceso presupuestario

Obviamente las fases y características del proceso presupuestario dependerán de diferentes factores de la empresa, como puede ser la dependencia o no de un Grupo Empresarial (con sus propios procesos, objetivos, procedimientos y calendarios a nivel de Grupo), la dimensión de la Empresa y su complejidad Organizativa, la experiencia del equipo gestor (y del equipo de presupuestación y control de gestión) en la elaboración de presupuestos, la complejidad de su estrategia empresarial, etc.

Dicho proceso en cualquier caso, y a modo de guía, podría incluir las siguientes etapas:

- Creación del marco o encuadre presupuestario. Dicho encuadre ha de incluir desde los principales objetivos a lograr en el presupuesto (derivados del Plan estratégico en el que se engloba), hasta el marco macroeconómico o de mercado en que se encuadra. Nos referimos a la estimación en la evolución de variables como el tipo de interés (por su impacto en el coste del endeudamiento remunerado), el Producto Interior Bruto (por el posible impacto en la demanda de consumo), la evolución del tipo de cambio en las monedas con las que transaccione la Empresa, el Índice de Precios al Consumo (por su posible impacto en los precios de las compras, de las ventas o de los costes salariales, por ejemplo), y cualquier otra variable que pudiera tener un efecto importante en la demanda, y sus precios, o en la oferta, y sus precios (precio de los combustibles u otras *commodities*, por ejemplo).
- Puesta en marcha del Proceso presupuestario. La Dirección y el responsable del proceso presupuestario (Director Financiero, Director de Control) deberían realizar una reunión de lanzamiento del proceso presupuestario en donde los diferentes gestores de la Empresa tuvieran de primera mano conocimiento de los objetivos de la Empresa, el calendario presupuestario, el proceso de aprobación que piensa seguirse, etc.

En dicha reunión, o inmediatamente después a la misma, debería facilitarse una documentación soporte en donde se incluyan unas instrucciones concretas para la realización del presupuesto, las plantillas para la remisión homogénea de la información presupuestaria, etc.

- Elaboración del presupuesto por los responsables de cada Departamento. Cada Departamento, en base a la información recibida, elabora sus correspondientes presupuestos, que remite al área de Control de Gestión una vez los ha finalizado.
- Estudio por parte del Área de Control de Gestión de los presupuestos recibidos. El Área de Control de Gestión analiza los presupuestos recibidos, verificando su coherencia con los objetivos previstos, la propia coherencia interna en el Departamento, el grado de probabilidad existente en su consecución, los niveles de mejora de eficiencia que se han incluido, etc. En caso de detectarse problemas de índole técnico (cálculos poco realistas, errores aritméticos, falta de coherencia interna, etc.); o bien que los presupuestos facilitados no responden claramente a los objetivos previstos, el

Área de Control de Gestión debería retornar el presupuesto al Departamento correspondiente para que corrigiera dichas deficiencias, antes de pasar a la etapa siguiente.

- Reuniones de discusión y aprobación de los presupuestos departamentales. En dicho proceso el máximo ejecutivo de la Empresa, con la ayuda del responsable de Control de Gestión, procede a revisar individualmente el presupuesto de cada Departamento, efectuando los análisis y comentarios necesarios para proceder, en su caso, a realizar cambios y ajustes para su aprobación. Dicho proceso, adicionalmente al objetivo de aprobar un presupuesto para el año entrante, debería ser un encuentro anual que permitiera a la Dirección y a los responsables de cada Departamento intercambiar puntos de vista sobre la marcha del Departamento, los retos existentes, las dificultades para alcanzar los objetivos previstos, etc.
- Consolidación del presupuesto de la Empresa. Partiendo de los presupuestos aprobados para cada Departamento, se procede a la consolidación del presupuesto general de la Empresa. En cualquier caso habría que indicar que una previa consolidación del mismo, aun con grandes magnitudes, debería haberse realizado con anterioridad a las reuniones de discusión y aprobación de los correspondientes presupuestos departamentales, que mencionábamos en la etapa anterior. De esta forma se evita el riesgo de que una vez aprobados los presupuestos departamentales, el Director General (y el de Control) debieran desdecirse al comprobar que la consolidación de los presupuestos individuales no permiten la consecución de los objetivos globales.
- Aprobación final del presupuesto. Una vez finalizado el proceso de confección, debe aprobarse el presupuesto consolidado por el máximo ejecutivo de la Empresa, siendo incluso recomendable que se escalase esta aprobación hasta el nivel del Consejo de Administración.
- Comunicación formal de los objetivos presupuestarios. Cada Departamento, al nivel de detalle que la cultura organizativa de la empresa considere adecuado, debe conocer los objetivos incluidos en el presupuesto, tanto los propios del Departamento como los generales de la Empresa. Dicho aspecto adquiere mayor relevancia si cabe cuando el sistema retributivo fija una cantidad variable vinculada a la obtención de dichos objetivos.

- Seguimiento presupuestario. A partir de este momento, la comparación entre los resultados previstos y los obtenidos se convierte en el objetivo prioritario del Área de Control de Gestión, debiendo facilitar a cada gestor la información necesaria y oportuna, así como las herramientas necesarias que le faciliten el análisis de las desviaciones producidas.

2.4. Principales riesgos del proceso presupuestario

La complejidad del proceso presupuestario, desde el momento de proceder a la definición del planteamiento estratégico hasta el momento de facilitar la información presupuestaria finalmente aprobada a los gestores, hace que existan una serie de riesgos que pueden poner en dificultades el proceso y, por lo tanto, a tener en cuenta.

- Las empresas no realizan planificación estratégica, teniendo una visión a corto plazo de los resultados y evolución de la Compañía.
- Las Empresas realizan planificación estratégica pero no formalizan las estrategias, los objetivos y los resultados deseados.
- El proceso presupuestario no es utilizado como un instrumento de planificación, de fijación de objetivos, de replanteamiento de tareas y procedimientos, etc., sino como una rutina anual, modificando el presupuesto o los resultados del año precedente en un determinado porcentaje.
- El proceso de confección no es en absoluto participativo, lo cual genera una total falta de motivación de los miembros de la Organización que debe posteriormente llevarlo a cabo.
- El análisis de las desviaciones presupuestarias, más que como un instrumento de análisis que permita tomar las actuaciones correctoras necesarias, se utiliza como un elemento continuo de evaluación y fiscalización, generando un permanente estado de tensión en la Organización.
- La estructura del sistema de información de gestión de la Empresa es inadecuado, no facilitando la información presupuestaria y/o el análisis de desviaciones por Departamentos y responsables, sino por naturaleza de los gastos e ingresos.

3. Los diferentes presupuestos de la Empresa

Como hemos venido indicando, el proceso presupuestario incluye la realización de una serie de presupuestos Departamentales, que una vez consolidados dan lugar al presupuesto global de la Empresa.

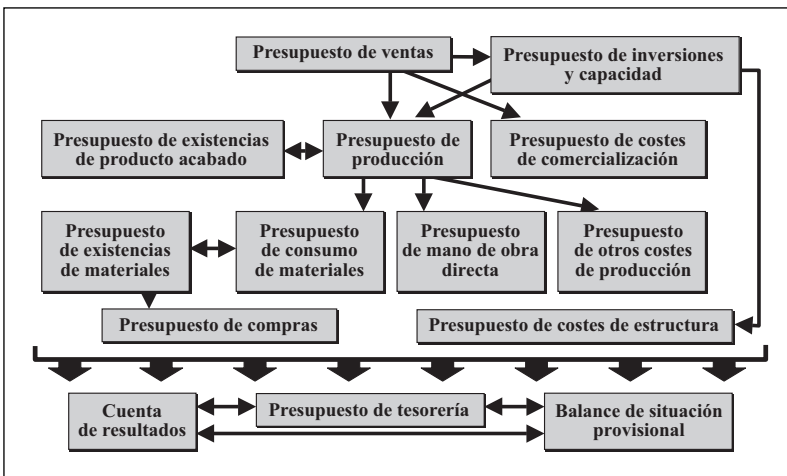
De una forma sintética los presupuestos a efectuar podríamos clasificarlos en los siguientes grupos (véase figura 2):

3.1. Presupuesto de ventas

Generalmente el punto de partida de los diferentes presupuestos de la Empresa es la estimación de la cifra de ventas para el año siguiente. Pueden existir sectores o condicionantes de negocio y/o mercado que aconsejen alternativamente tomar como punto de partida la capacidad de producción, bien porque el mercado pueda absorber toda la producción, bien por unas restricciones a la modificación en la capacidad productiva por parte de la empresa (recursos humanos y/o materiales).

Las principales claves a considerar para el presupuesto de ventas son las siguientes:

Figura 2. Diferentes presupuestos de la Empresa.



- Política de fijación de precios, siempre sobre la base del encuadre macroeconómico aprobado para la confección del presupuesto. En este apartado aspectos como la evolución del mercado, el grado de madurez del producto, la elasticidad del volumen de ventas al precio, la potencial canibalización en la venta entre nuestros propios productos, etc., se anticipan como factores clave.
- Política de producto, analizando la modificación de productos, la supresión o incorporación de productos, los posibles cambios en los sistemas de distribución y comercialización, etc.
- Previsión de los gastos de marketing y promoción, identificando la rentabilidad esperada de las campañas a realizar y el análisis coste/beneficio de las mismas.
- Utilización de técnicas de previsión de ventas. Los métodos de presupuestación pueden ser informales, basados en la intuición y sin una sistemática de análisis, o bien formales. Los formales, a su vez, pueden ser:
 - Mediante aproximación causal: El valor de una variable es función de otras variables. Las técnicas de aproximación causal más importantes serían la regresión múltiple, la regresión no lineal y los modelos econométricos.
 - Mediante aproximación en base a series temporales. La variable a presupuestar puede ser determinada en base al estudio de su serie temporal, sin relacionarlo con otras variables, por lo que no consideran decisiones empresariales futuras.

En cualquier caso, estas metodologías combinadas de diferentes formas nos darían un número ilimitado de técnicas de presupuestación o previsión de ventas.

3.2. Presupuestos operativos

Una vez definido el presupuesto de ventas de la empresa, debe procederse a la confección de los diferentes presupuestos operativos de la Empresa, presupuestos que podríamos agrupar en dos grandes grupos:

- Presupuesto de producción. En base al nivel de ventas previsto, a la capacidad de producción, las características del producto (percedero o no percedero, por ejemplo), las características de producción del mismo (necesidad de turnos, aprovechamiento de ho-

ras valle, restricciones a la planificación de la producción), la disponibilidad de espacio para el almacenamiento (tanto de materias primas como de producto acabado), el coste o riesgo de roturas de existencias (tanto desde el punto de vista de los inputs como desde el punto de vista de nuestros consumidores), se determinará el nivel de producción previsto y la planificación del mismo en el tiempo. Dicha planificación permitirá determinar los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de producto acabado. El nivel de ventas, el nivel de existencias de producto acabado y la política de existencias deseada para el ejercicio determinará el presupuesto de producción. A *sensu* contrario, el nivel de producción y el nivel de ventas previsto, determinará el nivel de existencias de producto acabado.
- Presupuesto de consumo y compra de materias primas. En base a los niveles de producción presupuestados y a la política de existencias de materias primas prevista para el ejercicio se obtendrá el nivel de compra de materias primas necesario. En este apartado, y en cuanto al consumo de materias primas se refiere, tendrán un relevante interés las medidas o estándares de eficacia previstos para la reducción de costes de dichos materiales, bien mediante reducción de volumen (mayor eficiencia en la utilización de dichos recursos), bien mediante reducción de precio (por negociación con los proveedores o por utilización de materias primas técnicamente igualmente aplicables y de menor coste unitario).

Como resultado de dicho presupuesto de consumos, y de la política prevista de existencias de materias primas, se elaborará el presupuesto de compras de las mismas, estableciendo los coeficientes de seguridad que correspondan para que no se produzca una parada de producción como consecuencia de la falta de dichas materias primas.

- Presupuesto de mano de obra directa. La planificación de la producción nos determinará el número de horas de mano de obra directa para realizar la misma. En esta planificación existen una serie de condicionantes y restricciones de especial interés a considerar en los pasos a seguir para su realización:
 - Calcular el número de recursos humanos necesarios para realizar dicha producción. En este punto es básico establecer qué

parámetros de productividad se van a considerar y el objetivo de mejora que dicho presupuesto incorpora respecto al ejercicio anterior.

- Asignar las horas resultantes del apartado anterior a empleados, considerando restricciones laborales derivadas del convenio colectivo, habilidades o nivel de formación de los empleados, su disponibilidad (vacaciones, permisos, etc.).
- En un paso posterior hay que distinguir entre la planificación de cuadrantes, cuyo período acostumbra a estar entre una semana y meses, y la planificación de posiciones que son subpartes de la planificación de cuadrantes y que dispone de mayor detalle, llegando a cubrir intervalos de duración incluso entre 15 y 30 minutos. Normalmente se define el *staffing* como el proceso de determinar el número apropiado de trabajadores necesarios para realizar la operativa. Esta labor puede realizarse anticipadamente, utilizando para ello estándares de producción y descripción de puestos de trabajo. Por otra parte, se define el *scheduling* como el proceso que ha de permitir tener el número necesario de trabajadores en el puesto de trabajo el día x, tal como se determinó en el *staffing*. Presenta el problema de que durante un día las necesidades pueden variar hora a hora, unidad a unidad, etc. Se trata, pues, de asignar un empleado en concreto a una tarea en concreto.

Por lo tanto, y bajo determinadas circunstancias, objetivos presupuestarios a nivel anual son de difícil traslación a la actividad diaria por restricciones técnicas del proceso productivo o del convenio colectivo.

- Presupuesto de otros costes de producción. Así como el proceso de producción, generalmente supone la incorporación de materias primas y mano de obra directa, puede producirse también la adición al producto de otros costes de producción, como combustibles, pequeño material, materiales auxiliares, embalajes, etc. Dichas partidas seguirán, básicamente, los mismos criterios de presupuestación y compra que las materias primas.
- Presupuesto de costes de estructura. El presupuesto de costes de estructura y de costes indirectos de la Empresa supone una parte importante también del proceso presupuestario. Dentro de este epígrafe se considerarían los costes indirectos de producción, los costes de administración, los costes de mantenimiento, tributos, y

otros conceptos necesarios para el desarrollo de la actividad presupuestaria prevista.

Desde un punto de vista de análisis de gestión, la presupuestación de dichos conceptos ha de centrarse en medir el grado de apalancamiento operativo que el presupuesto considera. Dicho en otras palabras, en qué grado el incremento de actividad que la Empresa prevé no se traslada a los costes de estructura, por tener estos una consideración de costes fijos o al menos de costes semifijos (costes que no crecen proporcionalmente al nivel de producción, aunque crecen al superar ciertos niveles de ésta).

3.3. Presupuesto de inversiones

Como anteriormente mencionábamos, en el momento de realizar la planificación estratégica se determinan los grandes objetivos plurianuales, objetivos que pueden dar lugar a un incremento de la capacidad productiva y/o a un proceso de reconversión/adaptación tecnológica. En estos casos, el Plan estratégico determina una serie de inversiones a realizar, en algunos casos con carácter plurianual, por ser los períodos de inversión superiores a un año. Por lo tanto, el presupuesto de inversiones recogerá todas aquellas inversiones a realizar, bien de carácter anual, bien la parte anual de proyectos plurianuales.

De cara a su clasificación y análisis podemos efectuar distintas aproximaciones:

- Por su temporalidad. Inversiones del año versus inversiones en el año que forman parte de proyectos plurianuales.
- Inversiones de reposición o mantenimiento. Aquellas inversiones que no se realizan para incrementar la capacidad de producción, sino para mantener la existente con mejores condiciones de producción (reducción de los tiempos de parada de las instalaciones productivas, reducción de los costes de mantenimiento, cambio en las especificaciones de las materias primas a utilizar, etc.).
- Inversiones de expansión. Aquellas que permiten un incremento de la capacidad de producción, bien por volumen de los productos existentes bien por la incorporación de nuevos productos o líneas de productos.
- Inversiones derivadas de normativa legal. En determinados mo-

mentos de la vida de la empresa se producen cambios normativos que suponen la necesidad de abordar inversiones para la adaptación a la misma. Son inversiones que pueden o no suponer mejoras de productividad, pero cuyo criterio de decisión viene dado por factores externos a la Empresa. Entre ellos, y como ejemplo, podríamos mencionar cambios en la legislación medioambiental, en el tratamiento de datos de carácter personal, en la prevención de riesgos laborales, etc.

- Inversiones derivadas de los agentes sociales (*stakeholders*) de la Empresa. Sin necesidad de responder a aspectos legales o de rentabilidad económica, las empresas acometen inversiones que les vienen inducidas por los diferentes agentes sociales en que se desenvuelve el ámbito empresarial, como pueden ser los empleados, los clientes y proveedores, el entorno urbanístico, etc. Entre dichas inversiones podríamos citar instalaciones para los empleados y vecindario, construcción de barreras visuales/acústicas, etc. En determinadas circunstancias también podríamos incluir en este grupo las inversiones realizadas por la Empresa para mejorar la seguridad (de sus empleados, clientes, entorno, etc.), por considerar los gestores que en algunos aspectos de seguridad deben ir más allá de los mínimos a que por Ley se ven obligados.

3.4. Presupuesto de tesorería

Una vez se han efectuado todos los presupuestos anteriores, deben traducirse a tesorería los diversos ingresos, gastos, compras e inversiones incluidos en dichos presupuestos. Para su realización deben seguirse los siguientes pasos:

- Determinar la situación de tesorería inicial o de partida del ejercicio presupuestario, que obviamente ha de coincidir con la tesorería prevista para el final del ejercicio anterior al presupuestario.
- Seleccionar qué partidas de ingresos y de gastos de los presupuestos serán líquidos durante el ejercicio en cuestión, identificando conceptos con traslación a tesorería y conceptos meramente contables, como por ejemplo las amortizaciones.
- Para aquellas partidas que se traducirán en cobros y pagos, estimar cuál sería el plazo medio de cobro y el plazo medio de pago, valo-

rando la razonabilidad de los mismos en función de los plazos históricamente obtenidos. Aquellas partidas puntuales (cobros y pagos no recurrentes, cobros y pagos con fecha fija, etc.) se incluirán en el presupuesto de tesorería en base a la fecha estimada de cobro/pago.

De esta forma, y tal como se observa en la figura 3, obtendremos el movimiento de tesorería del ejercicio segregado por tres grandes grupos de actividades:

- Actividad ordinaria, resultante de la explotación de la Empresa (ingresos menos gastos y compras de explotación).
- Actividad de inversión, como consecuencia de las compras y ventas de inmovilizado.
- Actividad de financiación, derivada de las necesidades/excedentes que se generen en el ejercicio como consecuencia de la explotación y las inversiones de la Empresa.

Finalmente indicar que en determinadas empresas o sectores la estacionalidad del negocio es muy importante, por lo que el presupuesto

Figura 3. Detalle del presupuesto de tesorería.

<p>Operaciones de explotación + Cobros de clientes y otros deudores - Pagos a proveedores, personal, acreedores, tributos e impuestos, etc.</p> <p>Operaciones financieras derivadas: + Cobros de intereses y dividendos - Pagos de intereses y comisiones</p> <p>Operaciones inusuales (actividades ordinarias pero poco frecuentes): + Cobros recibidos - Pagos efectuados</p>
<p>(a) Flujos netos de tesorería de las actividades ordinarias</p> <p>+ Aportaciones de los accionistas + Obtención de financiación bancaria - Dividendos satisfechos - Reembolso de financiación bancaria</p>
<p>(b) Flujos netos de tesorería por actividades de financiación</p> <p>+ Cobros por ventas de inmovilizado material y/o financiero + Cobros por subvenciones de capital - Pagos por inversiones materiales y/o financieras</p>
<p>(c) Flujos netos de tesorería por actividades de inversión</p>
<p>(a) + (b) + (c) = Flujo neto total de tesorería</p>

de tesorería debería realizarse en base mensual (incluso en algunos casos semanal), suponiendo una necesidad mayor de detalle en la planificación que en otros presupuestos de la empresa anteriormente comentados.

3.5. Elaboración de estados financieros provisionales

Una vez disponemos del presupuesto de tesorería, estamos en condiciones de presupuestar los resultados financieros de la Empresa. Resultados que serán la diferencia neta entre los ingresos financieros (derivados de excedentes de tesorería) y de los gastos financieros (derivados del endeudamiento bancario previsto, bien intereses, bien la parte correspondiente a gastos de formalización de los instrumentos de financiación que sean necesarios).

Dicho resultado financiero, junto con los restantes presupuestos económicos, nos ayudará a determinar la cuenta de resultados previsional, cuenta que bien podrá seguir un formato de cuenta por naturaleza (de difícil gestión presupuestaria como anteriormente indicábamos), o un formato por centro de responsabilidad/coste/beneficio, de mejor gestión durante el ejercicio.

Adicionalmente a dicha cuenta de resultados, la Empresa deberá plasmar en un balance previsional el resultado de los diferentes presupuestos, sintetizando en el mismo los recursos económicos empleados (inversiones y aplicaciones de fondos) y los recursos financieros obtenidos (fuentes de financiación y origen de fondos).

La figura 4 muestra de forma sucinta el esquema de construcción del activo del balance previsional y la figura 5 la del pasivo del balance previsional.

3.6. Presupuesto de indicadores no económicos.

Durante el presupuesto el mayor debate y discusión se centra en variables monetarias y en variables técnicas (estándares de productividad y de eficiencia) por el impacto que éstas tienen al trasladarse posteriormente a magnitudes monetarias.

Sin embargo, cada vez es más habitual que las Empresas incluyan en sus presupuestos otros indicadores que no son ni monetarios ni técni-

Figura 4. Esquema de construcción del activo del balance previsional.

ACTIVO	Balance inicial	Aumentos	Reducciones	Balance final
Inmovilizado	Saldo inicial	+ Inversiones en Inmovilizado	– Bajas en Inmovilizado	Saldo final
– Amortización acumulada	Saldo inicial	– Amortización del período	+ Amortización acumulada incluida en los inmovilizados dados de baja	Saldo final
Existencias	Saldo inicial	+ Compras	– Consumos	Saldo final
Clientes	Saldo inicial	+ Ventas	– Cobros de ventas	Saldo final
Tesorería	Saldo inicial			Saldo final (coincide con el presupuesto de caja)
TOTAL ACTIVO				

Figura 5. Esquema de construcción del pasivo del balance previsional.

PASIVO	Balance inicial	Aumentos	Reducciones	Balance final
Capital	Saldo inicial	+ Ampliaciones de capital	– Reducciones de capital	Saldo final
Reservas	Saldo inicial	+ Beneficios no distribuidos	– Reducción de reservas	Saldo final
Préstamos	Saldo inicial	+ Aumento de préstamos	– Devolución de préstamos	Saldo final
Proveedores	Saldo inicial	+ Compras	– Pagos a proveedores	Saldo final
Resultado	Saldo inicial			Saldo final (coincide con la cuenta de resultados previsional)
TOTAL PASIVO				

cos, al menos en el corto plazo, pero que los gestores o bien sí estiman pueden tener una traslación monetaria en el medio o largo plazo, o bien ayudan a valorar en mejor medida la gestión de la Empresa en el ejercicio. Sin ánimo de incluir una lista exhaustiva de dichos indicadores, a continuación se indican los principales grupos de indicadores que se podrían incluir en el presupuesto anual:

- Indicadores enfocados a los clientes:

- o Indicadores de resultados, como cuota de mercado, ventas por empleado, reclamaciones por cliente, satisfacción de clientes, nivel de fidelización de clientes, etc.

- o Indicadores de proceso, como tiempo de entrega a clientes, tiempo de respuesta a las reclamaciones de cliente, porcentaje de entrega de pedidos urgentes, etc.

- Indicadores enfocados hacia aspectos financieros, como beneficio por cliente o área de mercado, porcentaje de clientes no rentables, etc.

- Indicadores enfocados hacia la calidad, como porcentaje de devoluciones de clientes, de productos internamente rechazados, coste de las garantías satisfechas, cumplimiento plazos de entrega, sugerencias por empleado, etc.

- Indicadores enfocados hacia la duración de los ciclos de la cadena de valor, como tiempo de respuesta a proveedores, tiempo de entrada de los pedidos de clientes al proceso de fabricación, visitas efectuadas a clientes, etc.

- Indicadores enfocados hacia la flexibilidad interna, como plazos de entrega ofrecidos, porcentaje de piezas (en unidades físicas y/o monetarias) del mismo proveedor, cambios de diseño efectuados, etc.

- Indicadores de medida de productividad, como ventas o producción por empleado o por unidad monetaria o física de activo, composición de los lotes de fabricación, concentración de pedidos y ventas por clientes, ofertas comerciales presentadas, etc.

- Indicadores enfocados a la innovación y aprendizaje, como rotación, antigüedad media, absentismo de la plantilla; proyectos puestos en marcha, vida media por producto, horas de investigación, etc.

4. Conclusiones

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental dentro del proceso de dirección en la medida que permite, o debería permitir, anticipar los resultados de las decisiones que se van a tomar como consecuencia de las estimaciones realizadas para diferentes escenarios futuros, escenarios que son elaborados en base a aspectos cualitativos de la Empresa (misión, visión y valores), como cuantitativos (rentabilidad, crecimiento, cuotas de mercado, etc.).

Dicha planificación estratégica es trasladada al horizonte anual mediante los correspondientes presupuestos, cuyo proceso de confección debe conducir a reafirmar los objetivos y planes previamente fijados, comprobando al mismo tiempo la adecuada interrelación entre Departamentos y facilitando el correspondiente nexo de unión, y motivación, entre los gestores de la Empresa.

Por lo tanto, el presupuesto debe ser interpretado como una herramienta de planificación de la operativa, permitiendo el cálculo de las correspondientes desviaciones, desviaciones que deberían ser utilizadas para la adecuada toma de decisiones correctoras, y no para ser utilizadas como una herramienta de fiscalización.

Un proceso presupuestario correctamente gestionado debería incluir, al menos, un presupuesto de ventas, un presupuesto operativo, un presupuesto de inversiones, un presupuesto de tesorería; y la traslación de los mismos a unos estados financieros previsionales (cuenta de resultados y balance de situación). Asimismo debería fijar unos objetivos presupuestarios para determinados indicadores no financieros.

Referencias bibliográficas

- AECA (1990): «El marco de la contabilidad de gestión». Documentos AECA de Contabilidad de gestión, número 1. Madrid.
- AECA (1992): «El proceso presupuestario en la empresa». Documentos AECA de Contabilidad de gestión, número 4. Madrid.
- AECA (2002): «Indicadores para la gestión empresarial». Documentos AECA de Contabilidad de gestión, número 17. Madrid.
- AMAT, O. y SOLDEVILA, P. (2000): *Contabilidad y gestión de costes*, Gestión 2000, Barcelona.

- BONED, J. LL.; LEIVA, LL.; TEMPRÀ, J. y AMAT, O. (2005): *Confección de análisis de balances*. Gestión 2000, Barcelona.
- CUERVO, A. (1994): *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Civitas, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, L. y LÓPEZ PASCUAL, J. (2001): *Dirección financiera: Planificación, gestión y control*, Prentice Hall, Madrid.
- MASSONS, J. (2003). *Finanzas. Análisis y estrategia financiera*. Colección ESADE, Barcelona.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – wwwaccid.org