



Control Presupuestario en épocas de crisis

8 de octubre de 2020

José Luis Giral i Tricas

Economista

Experto Contable Acreditado REC y AECA

Tècnic Tributari



Motivación de esta charla:

Si ya de por sí llevar un sistema de **Control Presupuestario** en situaciones normales de la economía es:

Imprescindible para las Grandes Empresas.

Necesario para las medianas empresas, y

Recomendable para las Pymes y Autónomos.

No digamos en situaciones de crisis, en las que es muy importante **conocer el rumbo de la empresa y su punto muerto, tanto de explotación como financiero**, para poder hacer un seguimiento de la evolución económica y tomar las decisiones correctivas a tiempo.

Muchas empresas hacen presupuestos pero **no solo se trata de confeccionarlos**, sino que también de **cómo y con que criterios se hacen** y posteriormente, **cómo se lleva a cabo el seguimiento y el análisis de los resultados**.

Esta charla trata de una forma práctica y sencilla de **la confección e implantación de un sistema de Control Presupuestario y su seguimiento y análisis**.

La situación económica actual nos exigirá medidas excepcionales y deberemos actuar.

- 1.- Introducción.**
- 2.- Modelo de Control Presupuestario y criterios para la confección.**
- 3.- Seguimiento del presupuesto.**
- 4.- Análisis de las desviaciones y toma de decisiones.**
- 5.- Otros modelos complementarios.**
- 6.- Conclusiones.**

1.- Introducción

1.- Introducció:

Cuando emprendemos un camino, tenemos un **itinerario** a seguir.

Cuando un barco zarpa, tiene **un rumbo** fijado.

Cuando un avión despegar tiene una **línea** a seguir.

Y durante el viaje vamos comprobando el **cumplimiento** del itinerario, rumbo o línea que hemos prefijado, y si hay una desviación, lo corregimos de inmediato para cumplir con el objetivo:

Llegar al punto deseado

Algunas veces oímos decir: Vamos sin rumbo, no tenemos un itinerario fijado, etc. y podemos decir:

Vamos a la aventura !!

Y si sale bien, perfecto y si no, pues ya veremos.

1.- Introducció:

A eso se le llama improvisar....
Muy dado de nuestro carácter.....
Por eso hay tantos inventores en España.....

Las empresas son **entes con vida propia**, y **van avanzando** en sus negocios mediante la **gestión de sus responsables**.

Las empresas deben controlar esa gestión y para ello mediante el establecimiento de unos objetivos y unas técnicas de seguimiento, comprobaremos el rumbo que lleva. A esto se le llama **Control de Gestión**.

Podemos definirlo como:

Un **proceso** que aglutina una serie de informes que se han obtenido aplicando unas determinadas técnicas que **permiten informar a la organización** acerca de la **realidad actual frente a una previsible**, sobre la marcha de la empresa en base a unos objetivos deseados y que deben permitir **conocer a tiempo** las posibles desviaciones que se producen para su corrección.

1.- Introducció:

El **Control de Gestión** nos debe permitir obtener respuesta a una serie de preguntas clave como son:

A priori:

Dónde queremos ir: **Presupuesto de explotación: Perdidas y Ganancias.**

Como me quedaré: **Presupuesto de situación patrimonial: Balance final.**

Qué necesitaré para ello: **Previsión de necesidades financieras: Tesorería.**

A posteriori:

Comparativa entre realidad y presupuesto: **Desviaciones.**

Análisis de las desviaciones. **Contabilidad general versus analítica.**

Análisis de situación general: EEFF: **Análisis de ratios, etc.**

1.- Introducció:

Muchas empresas hacen presupuestos, pero la gran mayoría caen en alguno de estos errores:

No son imparciales:

Son **excesivamente optimistas**, lo que conlleva una **consecución muy improbable** sembrando el **desánimo de la organización** y más aún si sirven de base para la retribución.

Son **excesivamente pesimistas**, lo que conlleva un **éxito seguro** que hace que la **organización se acomode** y no consiga otras metas mas ambiciosas.

No son participativos:

Son realizados por la cúpula de la dirección y **no participan los actores que han de conseguirlos**, por lo que se corre el riesgo de que **no se ajusten a la realidad de la empresa. En ocasiones no se entienden, no son claros.**

Son demasiado participativos

Lo que conlleva a unos presupuestos a la medida de todos, y eso **teóricamente está muy bien, pero es imposible.**

1.- Introducció:

No tienen continuidad:

Hay una gran voluntad por hacerlos pero después no se siguen periódicamente y tampoco se analizan adecuadamente.

Muchas veces los datos no llegan a tiempo y siempre hay “otros temas mas importantes que hacer”.

Los resultados no gustan:

Los datos son peores que los esperados, lo fácil es **cuestionar la “bondad del presupuesto”**. Seguramente no está bien realizado.

Los datos son mejores que el presupuesto. **Elogios para la gestión.**

La dirección no cree o se desentiende de ellos:

Esta situación se produce cuando son **promovidos por órganos técnicos internos o externos de la empresa** y la propiedad o dirección no están convencidos de ello y por consiguiente no les presta la atención que merecen. **Creen que es una pérdida de tiempo.**

1.- Introducció:

Si en épocas normales es **siempre conveniente y saludable** hacerlos, en **épocas de crisis es todavía mas importante** porque:

- 1) Obliga a **replantearse la situación actual** y sobre todo los **costes y gastos de explotación**. (Como estamos realmente)
- 2) Obliga a **analizar la actividad y sus ingresos y agudiza el ingenio** para obtenerlos. (Que podemos hacer)
- 3) Obliga a **buscar soluciones, con tiempo**. (Las prisas son el peor aliado)
- 4) **Cuantifica la necesidad financiera** ante una solicitud de recursos. (Tendremos base de negociación sólida)
- 5) **Da seguridad a terceros** (Bancos), porque demuestra que **existe un control de la situación**. (Dejaríamos dinero a una empresa que no ofrece garantías de gestión y control de la misma.??)
- 6) Y seguro que se nos ocurren mas.....

1.- Introducció:

Y para ello deberemos: **Confeccionarlos, seguirlos y analizarlos** con una serie de condicionantes que son muy importantes para el éxito de los mismos.

Veremos éstos criterios en los siguientes puntos:

- 1) **Criterios básicos** para elaborar el presupuesto.
- 2) **Análisis de la empresa** para la elaboración del presupuesto.
- 3) **Confección de un modelo** de control presupuestario.
- 4) **Reporting** del control presupuestario.

Como referencia, vale la pena hacer un breve comentario al **Presupuesto Base CERO** ya que se utilizó por primera vez en EEUU en épocas de crisis con gran éxito.

1.- Introducción: Presupuesto Base CERO

Su nacimiento data de 1970, cuando su creador, **Peter Pyhrr**, lo introdujo en la empresa norteamericana **Texas Instruments**. Tubo mucho éxito y enseguida se aplicó a otras grandes empresas como **Westinhouse**, **Boeing**, **AT&T**. En 1971, el gobernador del Estado de Georgia, **Jimmy Carter**, lo contrató como asesor para la **implantación de este sistema presupuestario en la administración del estado**. En 1977, cuando **Carter** fue elegido Presidente de los estados Unidos, instauró ésta técnica de **elaboración del Presupuesto en la Administración Federal para el ejercicio fiscal de 1979**.

El presupuesto base cero **exige a cada gestor justificar detalladamente su presupuesto**, debiendo justificarse la necesidad del mismo.

Se realiza **sin considerar las experiencias anteriores**. (**Comienza de cero**)

Este presupuesto es especialmente útil **ante el crecimiento natural sin control** tanto por su naturaleza como por su coste.

Sirve para evitar vicios, repeticiones y obsolescencia.

En definitiva consiste en cuestionar todos los gastos con el fin de ver cual es la necesidad y retorno de los mismos en la cuenta de pérdidas y ganancias.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios para su elaboración:

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

1.- Criterios básicos para la elaboración del presupuesto:

Existen multitud de tratados que hablan de este tema, que van desde **sencillos manuales de aplicación rápida** hasta grandes tratados que analizan de una forma extraordinaria el concepto y su aplicación.

Me atrevería a decir que **la gran mayoría de empresas, si no todas, llevan algún tipo de control**. Otra cosa es que sea efectivo, válido y seguramente muy mejorable.

Cuando hay problemas enseguida se empieza a analizar la situación y la **forma espontánea de actuación es la reducción de gastos, sin analizar si son necesarios o no para la obtención de los ingresos**.

No disponemos del tiempo suficiente como para hacer un curso de Control de Gestión, pero si que quiero transmitir en forma de flash, **mi experiencia acumulada**, como **Controller** de una Gran Empresa, **Director financiero** posteriormente y en la actualidad como **Asesor de Empresas y Profesor del CEF**, que convierte mi servicio en ocasiones en **una externalización de servicios de acompañamiento y control**.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

1.- Criterios básicos para la elaboración del presupuesto:

- a) Las directrices generales de un presupuesto nacen en la **Junta General de Accionistas** y es un **mandato a los Administradores de la Sociedad**. (Consejo o Administrador único). Ejemplos: *Creecer, mantenerse, expandirse hacia otros mercados, etc.*

En empresas pequeñas el accionista, propietario y director suelen ser los mismos.

- b) Los Administradores, **previo análisis de probabilidades**, “traducirán el **mandato a la estructura**” dando las directrices en forma de líneas generales mas concretas de actuación y dirán: **Cuanto, cómo y dónde**. Ejemplos: Crecer un **% determinado**, mantenerse **rebajando el gasto en un %**, invertir en países de.... Etc.

Estas directrices deben ser **claras, entendibles, conseguibles y aceptadas** por la organización ya que serán los que tendrán que llevarlas a cabo.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

1) Criterios básicos para la elaboración del presupuesto:

- c) El responsable de la elaboración del presupuesto es el “**Controller**”

La figura del Controller se califica dentro de la organización como **personal Staff**, es decir **no depende de nadie directamente ni tampoco da órdenes a nadie**, salvo a su equipo, si lo tiene, y su **función principal es la de “Crear y coordinar los diferentes actores de la empresa con el fin de establecer y seguir unos mecanismos de control llamados presupuestos que permitan conocer en todo momento la marcha de la empresa.**

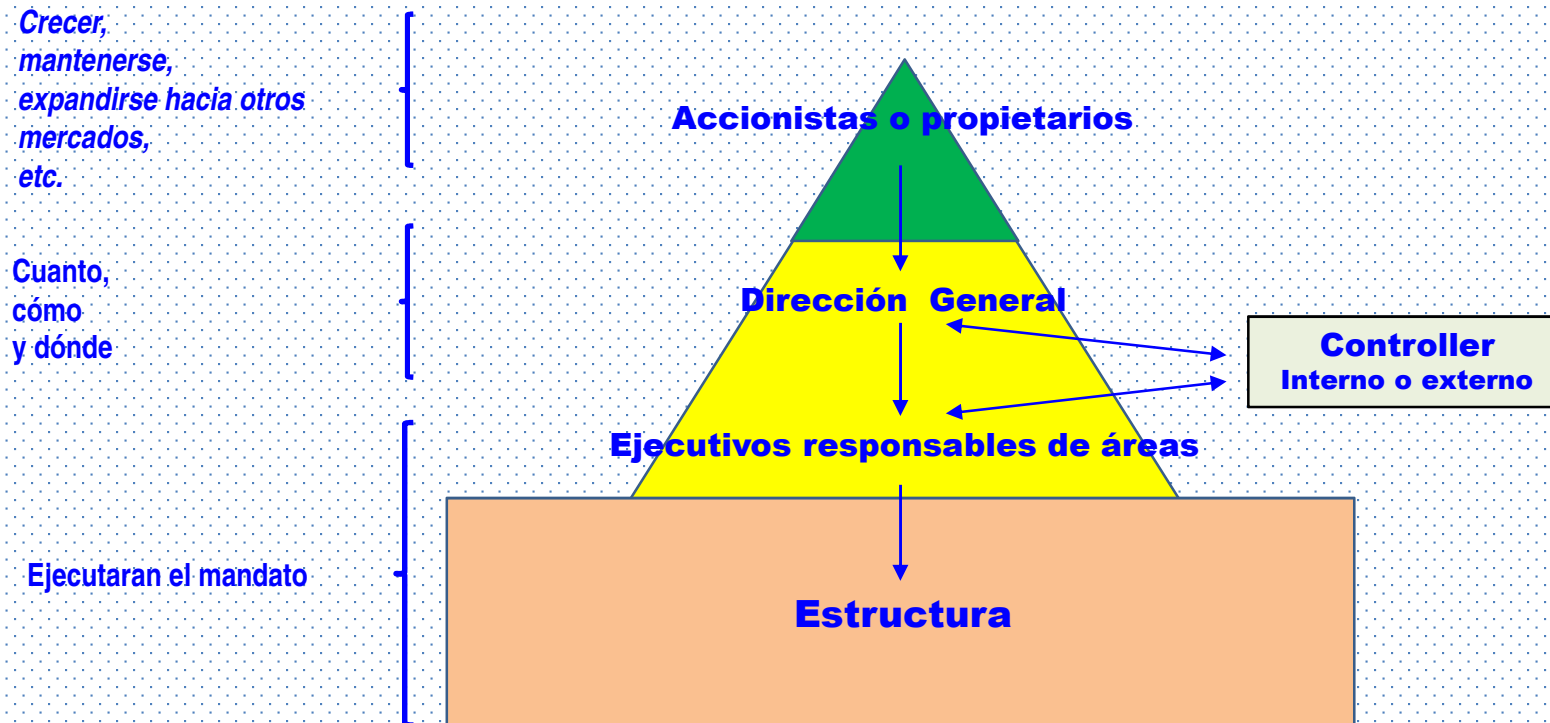
Los presupuestos son la cuantificación económica de la gestión.

En empresas pequeñas no existe esa figura pero se puede sustituir por el **responsable de administración o el asesor externo.**

Las **Pymes y Autónomos** en la medida de sus posibilidades es **imprescindible que “alguien” siga la evolución de la misma.** (Gestor o Asesor)

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

Representación gráfica del organigrama presupuestario



Todo el engranaje de la empresa debe funcionar como un equipo

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

2) Para la elaboración del presupuesto, debemos hacer un análisis previo de la empresa..

- a) **Que principios de funcionamiento mueve la actividad:**
Generación de **beneficios**, generación de **valor**. (Negocio o empresa)
- b) **Que tipo de actividad desarrolla:**
Actividad desarrollada: **Industrial, comercial, de servicios**.
- c) **Que tamaño tiene:**
Por **facturación**, por **empleados**, por **implantación**, etc.
- d) **Que estilo de dirección tiene:**
Centralizada **personalista**, descentralizada **delegante**, etc.
- e) **Que cualificación tiene el personal:**
Dirección cualificada, **personal** cualificado.
- f) **De que recursos dispone:**
Cual es su **situación financiera**

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) **Confección de un modelo de control presupuestario.**

En función del análisis de la empresa, para confeccionar el modelo hemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

a) **Cual es el objetivo básico a conseguir: Resultados. ??**

Daremos **prioridad a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias** por encima de otros parámetros como **riesgo, endeudamiento u otros.**

b) **Con que periodicidad vamos a analizar sus datos:**

Hay que establecer una **periodicidad de análisis realizable.**

Usualmente serán algunos **mensuales**, otros **trimestrales** y quizás **otras distintas** en función de las características de la empresa.

No hay que establecer **sistemas complicados y costosos** que no vamos a poderlos seguir de una forma fluida.

c) **Con que detalle vamos a actuar.**

Hay que establecer los **puntos clave a analizar.** Un exceso de datos puede confundir y hacer **perder la perspectiva.**

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) Confección de un modelo de control presupuestario.

d) Quienes es el responsable de la confección y análisis:

El **cumplimiento de fechas** tanto de elaboración como de análisis es primordial y para ello se debe establecer **quién es el responsable de ello.**

e) Grado de colaboración de la estructura:

Los presupuestos **son la agregación de diferentes partidas** de diferentes responsables: Ventas, compras, almacén, personal, etc. etc.

Cada uno de ellos debe aportar su contribución a la generación del presupuesto global.

Sólo así se podrá responsabilizar a cada uno de ellos.

f) Modelo presupuesto:

Cada empresa debe fijar su modelo determinado en función de sus características.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

Se adjunta modelo de control de gestión que cuenta con una serie de hojas sencillas para la elaboración del presupuesto de explotación y su seguimiento posterior.

La hoja se expande ampliando el detalle a nivel de cuentas. (Podría y se debería ampliar con el detalle de subcuentas necesario.

Para su confección se utiliza el criterio de reparto en función del porcentaje de ventas de cada mes.

Las compras y gastos se aplican en función de un reparto variable o fijo en función de la naturaleza del mismo.

Cuenta de pérdidas y ganancias		Ppto. 2020	
Cuenta / Concepto	Total		
	Total	100%	
<u>1. Importe neto cifra de negocios</u>	9.500.000,00		
<u>2. Variación exist. produc. Terminados</u>	0,00	0,00	
<u>3. Trabajos realizados por la empresa para activo</u>	0,00	0,00	
<u>4. Aprovisionamientos</u>	-4.200.000,00	-44,21	
MARGEN BRUTO	5.300.000,00	55,79	
<u>5. Otros ingresos de explotación</u>	0,00	0,00	
<u>6. Gastos de personal</u>	-420.000,00	-4,42	
<u>7. Otros gastos de explotación</u>	0,00	0,00	
<u>8. Amortización de inmovilizado</u>	0,00	0,00	
<u>9. Imput. de subven. de inmov.no fin.</u>	0,00	0,00	
<u>10. Excesos de provisiones</u>	0,00	0,00	
<u>11. Deterioro y rtado. Enaj.de inmov.</u>	0,00	0,00	
A) Resultado de explotación	4.880.000,00	51,37	
<u>12. Ingresos financieros</u>	0,00	0,00	
<u>13. Gastos financieros</u>	0,00	0,00	
<u>14. Variación valor razonable instrum.financieros</u>	0,00	0,00	
<u>15. Diferencias de cambio</u>	0,00	0,00	
<u>16. Deterioro y rtado por enaj. de ins</u>	0,00	0,00	
B) Resultado financiero	0,00	0,00	
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	4.880.000,00	51,37	
<u>17. Impuestos sobre beneficios</u>	0,00	0,00	
D) Resultado del ejercicio (C+17)	4.880.000,00	51,37	

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) Confección de un modelo de control presupuestario.

Cuenta de pérdidas y ganancias	Ppto. 2020		Presupuesto mensualizado de explotación ejercicio 2020											
	Total	100%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuenta / Concepto	Importe	8,00%	Importe	8,00%	Importe	8,00%	Importe	8,00%	Importe	8,00%	Importe	8,00%	Importe	8,00%
1.Importe reto cifra de negocios	9.500.000,00	-	760.000,00	-	855.000,00	-	950.000,00	-	760.000,00	-	1.140.000,00	-	665.000,00	-
2.Variación exist. produc. Terminados	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00
3.Trabajos realizados por la empresa para activo	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00
3.Aprovisionamientos	-4.200.000,00	-44,21	-336.666,67	-44,30	-376.666,67	-44,06	-416.666,67	-43,86	-336.666,67	-44,30	-496.666,67	-49,57	-296.666,67	-44,61
MARGEN BRUTO	5.300.000,00	55,79	423.333,33	55,70	478.333,33	55,95	533.333,33	56,14	423.333,33	55,70	643.333,33	56,43	368.333,33	55,39
5.Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.Gastos de personal	-420.000,00	-4,42	-33.000,00	-4,34	-39.000,00	-4,56	-45.000,00	-4,74	-33.000,00	-4,34	-57.000,00	-5,00	-27.000,00	-4,06
7.Otros gastos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8.Amortización de inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.Imput. de subven. de inmov.no fin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.Deterioro y rtdo. Enaj.de inmov.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A) Resultado de explotación	4.880.000,00	51,37	390.333,33	51,36	439.333,33	51,38	488.333,33	51,40	390.333,33	51,36	586.333,33	51,43	341.333,33	51,33
12.Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13.Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14.Variación valor razonable instrum.financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15.Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16.Deterioro y rtdo.por enaj.de ins	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) Resultado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	4.880.000,00	51,37	390.333,33	51,36	439.333,33	51,38	488.333,33	51,40	390.333,33	51,36	586.333,33	51,43	341.333,33	51,33
17.Impuestos sobre Beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D) Resultado del ejercicio (C+17)	4.880.000,00	51,37	390.333,33	51,36	439.333,33	51,38	488.333,33	51,40	390.333,33	51,36	586.333,33	51,43	341.333,33	51,33

Una vez abierto la extensión mensual, permite **asignar de forma automática los gastos fijos y variables.**

Podremos apreciar que **contribución aporta cada mes a la consecución y las puntas que se pudieran producir.**

A partir de éste presupuesto **se podrá tener una idea de las puntas de tesorería que se podrían producir,** (Evidentemente el presupuesto de tesorería tiene en cuenta mas parámetros que solamente los de explotación, pero no es objeto de la charla de hoy, quizás otro día)

3.- Seguimiento del Presupuesto:

3.- Seguimiento del Presupuesto:

El seguimiento del presupuesto se efectúa mediante **tres estados**:

Seguimiento de la cuenta de Pérdidas y Ganancias con comparativa mensual y acumulada y las diferencias que se producen.

Este seguimiento **es el mas habitual para controlar** ventas, compras, margen de explotación, gastos y resultados.

Balance de situación acumulado al mes del análisis comparado con el mismo período del año anterior.

Difícilmente las empresas hacen balances previsionales, por lo que lo habitual es **analizar la situación con el cierre del informe respecto al año anterior**, en formato balance.

Análisis de ratios, evolución de masas patrimoniales e impuestos

Ver los indicadores que se originan y su comparativa, algunos con presupuesto otros con el ejercicio anterior.

A tener en cuenta que es una hoja Excel que deberemos revisar sus datos.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) Confección de un modelo de control presupuestario.

Cuenta de pérdidas y ganancias		Acumulada al mes de : 10 Octubre						Ejercicio 2020					
Cuenta / Concepto	Datos mensuales						Datos acumulados						
	Realizado	%	Presupuesto	%	Diferencia	%	Importe	%	Presupuesto	%	Diferencia	%	
1. Importe neto cifra de negocios	0,00		0,00		-0,00		0,00		0,00		-0,00		
2. Variación exist. produc. Terminados	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
3. Trabajos realizados por la empresa para activo	0,00		0,00		-0,00		0,00		0,00		-0,00		
4. Aprovisionamientos	0,00		0,00		-0,00		0,00		0,00		-0,00		
MARGEN BRUTO	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
5. Otros ingresos de explotación	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
6. Gastos de personal	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
7. Otros gastos de explotación	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
8. Amortización de inmovilizado	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
9. Imput. de subven. de inmov.no fin.	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
10. Excesos de provisiones	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
11. Deterioro y rtado. Eriaj.de inmov.	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
A) Resultado de explotación	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
12. Ingresos financieros	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
13. Gastos financieros	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
14. Variación valor razonable instrum.financieros	0,00		0,00		-0,00		0,00		0,00		-0,00		
15. Diferencias de cambio	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
16. Deterioro y rtado por enaj.de ins	0,00		0,00		-0,00		0,00		0,00		-0,00		
B) Resultado financiero	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
17. Impuestos sobre beneficios	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
D) Resultado del ejercicio (C+17)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		

Posiblemente este es el estado mas importante a controlar, y también el mas sencillo, aunque no el único. Las consecuencias de lo que pase en éste, las encontraremos en el Balance y en el estado de tesorería. El control se efectúa a nivel mensual, y su acumulado.

No es importante comparar con el año pasado porque pueden ser situaciones muy diferentes. En él vemos las diferencias o desviaciones mensuales y acumulado.

Este estado lo entiende todo el mundo.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) Confección de un modelo de control presupuestario.

El balance de situación es la **foto de como nos quedamos** con los resultados obtenidos.

El análisis de este estado se hace mediante el **análisis de masas patrimoniales** se hace con los **datos acumulados** a la fecha de la PyG y los indicativos que nos informan de la **situación son los ratios**, que veremos a continuación.

Normalmente no se analizan los datos mensuales en forma de balance de situación, aunque **si hay algún dato significativo, se estudia directamente la evolución del mismo a través de la contabilidad.**

Balance de situación:		Acumulado al mes de:							
Activo	2020	2019	2020	2019	Pasivo	2020	2019	2020	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.083.000,00	42,07	990.000,00	44,19	A) PATRIMONIO NETO	264.000,00	10,28	60.500,00	2,70
I. Inmovilizado intangible	10.000,00	0,39	15.000,00	0,67	A-1) Fondos propios	264.000,00	10,28	60.500,00	2,70
200 Investigación	0,00	0,00	0,00	0,00	I. Capital	200.000,00	7,77	12.000,00	0,54
201 Desarrollo	0,00	0,00	0,00	0,00	1. Capital escrito	200.000,00	7,77	12.000,00	0,54
203 Propiedad industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	100 Capital social	200.000,00	7,77	12.000,00	0,54
204 Fondo de comercio	0,00	0,00	0,00	0,00	2. Capital no exigido	0,00	0,00	0,00	0,00
206 Aplicaciones informáticas	10.000,00	0,39	15.000,00	0,67	103 Socios por desembolsos no exigidos	0,00	0,00	0,00	0,00
209 Anticipos para inmovilización	0,00	0,00	0,00	0,00	104 Socios por aportaciones no dinerarias pendientes	0,00	0,00	0,00	0,00
280 Amortización acumulada del inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	II. Prima de emisión	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Inmovilizado material	1.073.000,00	41,69	975.000,00	43,52	110 Prima de emisión o asunción	0,00	0,00	0,00	0,00
210 Terrenos y bienes naturales	100.000,00	3,89	100.000,00	4,46	III. Reservas	2.400,00	0,09	2.400,00	0,11
211 Construcciones	800.000,00	31,08	800.000,00	35,71	112 Reserva legal	2.400,00	0,09	2.400,00	0,11
212 Instalaciones técnicas	0,00	0,00	0,00	0,00	113 Reservas voluntarias	0,00	0,00	0,00	0,00
213 Maquinaria	90.000,00	3,50	40.000,00	1,79	IV. Acciones y particip. propias	0,00	0,00	0,00	0,00
214 Utillaje	0,00	0,00	0,00	0,00	108 Acciones o participaciones propias en situación	0,00	0,00	0,00	0,00
215 Otras instalaciones	60.000,00	2,33	30.000,00	1,34	V. Resultados de ejérc. anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
216 Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	120 Permanente	0,00	0,00	0,00	0,00
217 Equipos para procesos de información	35.000,00	1,36	15.000,00	0,67	121 Resultados negativos de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
218 Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	VI. Otras aportaciones de socios	0,00	0,00	0,00	0,00
219 Otro inmovilizado material	12.000,00	0,05	0,00	0,00	118 Aportaciones de socios o propietarios	0,00	0,00	0,00	0,00
281 Amortización acumulada del inmovilizado material	-12.000,00	-0,47	-10.000,00	-0,45	121 Resultados negativos de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	VII. Resultado del ejercicio	61.600,00	2,39	46.100,00	2,05
220 Inversiones en terrenos y bienes naturales	0,00	0,00	0,00	0,00	A-2) Subv. y donaciones recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00
221 Inversiones en construcciones	0,00	0,00	0,00	0,00	130 Subvenciones oficiales de capital	0,00	0,00	0,00	0,00
282 Amortización acumulada de las inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	B) PASIVO NO CORRIENTE	1.100.000,00	42,74	990.000,00	44,19
IV. Inversiones empresas del grupo	0,00	0,00	0,00	0,00	I. Provisiones a largo plazo	60.000,00	2,33	90.000,00	4,02
240 Participaciones a L.P. en partes vinculadas	0,00	0,00	0,00	0,00	142 Provisión para otras responsabilidades	60.000,00	2,33	90.000,00	4,02
242 Créditos a L.P. a partes vinculadas	0,00	0,00	0,00	0,00	II. Deudas a largo plazo	1.040.000,00	40,40	900.000,00	40,17
V. Inversiones financieras L. Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	1. Deudas con entidades de crédito	940.000,00	36,52	850.000,00	37,94
250 Créditos a L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00	170 Deudas L.P. con entidades de crédito	940.000,00	36,52	850.000,00	37,94
260 Fianzas constituidas a L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00	2. Acreedores arrend. financiero	0,00	0,00	0,00	0,00
265 Depósitos constituidos a L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00	174 Acreedores por arrendamiento financiero a L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	3. Otras deudas a largo plazo	100.000,00	3,89	50.000,00	2,23
474 Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	171 Deudas a L.P.	100.000,00	3,89	50.000,00	2,23
B) ACTIVO CORRIENTE	1.491.000,00	57,93	1.250.500,00	55,81	173 Proveedores de inmovilizado a L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Existencias	750.000,00	29,34	600.000,00	28,78	III. Deudas emp. grupo y asoc. L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00
300 Mercaderías A	750.000,00	29,14	600.000,00	26,78	163 Otras deudas a L.P. con partes vinculadas	0,00	0,00	0,00	0,00
322 Repuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00
325 Materiales diversos	0,00	0,00	0,00	0,00	479 Pasivos por diferencias temporarias imponibles	0,00	0,00	0,00	0,00
336 Embalajes	0,00	0,00	0,00	0,00	C) PASIVO CORRIENTE	1.210.000,00	47,01	1.190.000,00	53,11
II. Deudores com. y otras cías.	615.000,00	23,89	450.000,00	20,08	I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Clientes ventas y prest. servicios	600.000,00	23,31	450.000,00	20,08	499 Provisiones para operaciones comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00
430 Clientes	600.000,00	23,31	450.000,00	20,08	3. Otros deudores	15.000,00	0,58	0,00	0,00
431 Clientes, efectos comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00					
436 Clientes de dudoso cobro	0,00	0,00	0,00	0,00					
490 Deterioro de valor de crédito por operaciones comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00					

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) **Confección de un modelo de control presupuestario.**

El informe propuesto tiene tres partes:

Una primera parte:

De **representación gráfica de las masas patrimoniales** para ver de una forma sencilla el peso de esas masas en el conjunto del balance.

Al tratarse de un **gráfico dinámico ponderado**, las masas patrimoniales **se ajustan a su peso real** y aparecen proporcionadas.

Una segunda parte:

Con los ratios mas usuales divididos en **cuatro subgrupos:**

Situación general

Endeudamiento

Autofinanciación

Y rentabilidades financiera de inversiones y rotación de existencias.

Aparecen los **ratios actuales y del mismo período de año pasado**, comparado con el **deseado y la tendencia interanual**.

La empresa debe establecer **sus ideales de cada año**, que no tienen porqué ser los mismos.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3) **Confección de un modelo** de control presupuestario.

Una tercera parte:

Que analiza los **movimientos de las masas patrimoniales**. Su análisis se asemeja al antiguo estado de **Origen y Aplicación de fondos**. **Sustituido actualmente por el de Estado de Flujos de Efectivo**.

Es útil para saber donde estamos empleando los fondos generados y como se financian.

Ejemplo: Si aumentan existencias pero no aumentan proveedores, necesariamente tendrán que bajar las disponibilidades de tesorería o aumentará la disposición crediticia. Son vasos comunicantes.

Y por último **la evolución de los impuestos**.
IVA, Retenciones Sociedades.

Una empresa que tiene beneficios y no paga impuestos, deberá vigilar las inversiones y los créditos fiscales.

En definitiva un análisis de la situación en general.

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

3)

Análisis de situación y ratios					Octubre 2020 10			
Balance de situación					Comentario a los ratios			
Activo			Pasivo					
Concepto	2020	2019	Concepto	2020	2019			
Activo no corriente	1.083.000,00	990.000,00	Patrimonio Neto	400.000,00	60.500,00			
Activo corriente	1.491.000,00	1.250.500,00	Pasivo no corriente	600.000,00	990.000,00			
			Pasivo corriente	1.500.000,00	1.190.000,00			
Total Activo	2.574.000,00	2.240.500,00	Total Pasivo	2.500.000,00	2.240.500,00			
Representación gráfica 2020			Representación gráfica 2019					
Ratios mas usuales								
Descripción del ratio		2020			Tendencia	2019		
Liquidez:	Activo corriente	1.491.000,00	1,23	1,70	Mejora	1.250.500,00	1,05	1,70
	Pasivo corriente	1.210.000,00				1.190.000,00		
Solvencia:	Act.Corrente - existencias	741.000,00	0,61	1,00	Mejora	650.500,00	0,55	1,00
	Pasivo corriente	1.210.000,00				1.190.000,00		
Tesorería:	Disponibile	126.000,00	0,10	0,30	Empeora	200.500,00	0,17	0,30
	Pasivo corriente	1.210.000,00				1.190.000,00		
Autofinanciación:	Patrimonio neto x 100	264.000,00	10,26%	20%	Mejora	60.500,00	0,03	20%
	Activo total	2.574.000,00				2.240.500,00		
Endeudamiento total	Pas. Corr.+Pas.No Corr.	2.310.000,00	89,74%	60%	Mejora	2.180.000,00	97,30%	60%
	Total Pasivo	2.574.000,00				2.240.500,00		
Endeudamiento C.P.	Pasivo Corriente	1.210.000,00	47,01%	40%	Mejora	1.190.000,00	53,11%	40%
	Total Pasivo	2.574.000,00				2.240.500,00		
Plazo medio cobro:	Cientes x dias	182.400.000,00	60,80	60,00	Mejora	136.800.000,00	62,18	60,00
	Ventas	3.000.000,00				2.200.000,00		
Plazo medio pago:	Proveedores x dias	106.400.000,00	44,33	90,00	Empeora	167.200.000,00	92,89	90,00
	Compras	2.400.000,00				1.800.000,00		
Generación de recursos	(Ventas/días) x dif.Pago-Cobro	-162.500,00	-16,47	40%	Empeora	222.222,22	30,71	40%
Rentabilidad financiera	Beneficio neto x 100	61.600,00	23,33%	15%	Empeora	46.100,00	76,20%	15%
	Patrimonio neto	264.000,00				60.500,00		
Rentabilidad inversiones	Beneficio neto x 100	61.600,00	5,69%	15%	Mejora	46.100,00	4,66%	15%
	Inversiones	1.083.000,00				990.000,00		
Rotación existencias	Ventas	3.000.000,00	4,00	1,00	Mejora	2.200.000,00	3,67	1,00
	Existencias	750.000,00				600.000,00		

2.- Modelo de Control de Gestión y criterios:

4) Papel del Controller en la elaboración de los presupuestos.

Movimiento del período de masas patrimoniales				10
Concepto	S.Inicial	S.Final Per.	Diferencias	
Inversiones				
1 Financiación básica	0,00	0,00	0,00	
Total inversiones	0,00	0,00	0,00	
Circulante				
3 Existencias	0,00	0,00	0,00	
43 Clientes	0,00	0,00	0,00	
44 Deudores varios	0,00	0,00	0,00	
49 Deterioro del valor de créditos con	0,00	0,00	0,00	
40 Proveedores	0,00	0,00	0,00	
41 Acreedores diversos	0,00	0,00	0,00	
46 Personal	0,00	0,00	0,00	
47 Administraciones públicas	0,00	0,00	0,00	
48 Ajustes por periodificación	0,00	0,00	0,00	
Total circulante	0,00	0,00	0,00	
Financieras				
1 Financiación básica	0,00	0,00	0,00	
50 Empréstitos, deudas con caracteris	0,00	0,00	0,00	
51 Deudas a C.P. con partes vinculada	0,00	0,00	0,00	
52 Deudas a C.P. por préstamos recib	0,00	0,00	0,00	
53 Inversiones financieras a C.P. en p	0,00	0,00	0,00	
54 Otras inversiones financieras a C.P	0,00	0,00	0,00	
55 Otras cuentas financieras	0,00	0,00	0,00	
56 Fianzas y depósitos constituidos a	0,00	0,00	0,00	
57 Tesorería	0,00	0,00	0,00	
59 Deterioro del valor de inversiones	0,00	0,00	0,00	
Total financieras	0,00	0,00	0,00	
Total balance	0,00	0,00	0,00	
Explotación				
6 Compras y gastos	0,00	0,00		
7 Ventas e ingresos	0,00	0,00		
Total explotación	0,00	0,00		

Impuesto Valor Añadido: IVA (300-303-390)					
Ejercicio	1º T	2º T	3º T	4º T	Total
2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Retenciones diversas por tipo				
Ejercicio	190: Pers.	180: Alq.	123: Cap.	
2016	0,00	0,00	0,00	0,00
2017	0,00	0,00	0,00	0,00
2018	0,00	0,00	0,00	0,00
2019	0,00	0,00	0,00	0,00
2020	0,00	0,00	0,00	0,00

Impuesto sociedades					
Ejercicio	R.Contb.	B.Imp.	Cuota	A cta.	Rtdo.Liq.
2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Impuesto sociedades: Operaciones vinculadas					
Ejercicio	Comerc.	Amp.Cap.	Socios	Administ.	Total
2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4.- Análisis de desviaciones y toma de decisiones:

4.- Análisis de desviaciones y toma decisiones:

Si hacemos todo lo que hemos descrito y **no lo analizamos, no perdamos el tiempo**, no lo hagamos.

Si hacemos lo descrito, lo analizamos pero no tomamos decisiones será por:

1º **Toda va bien** y no es necesario hacer correcciones. **Me quedo feliz.**

2º **No va bien: Sabremos donde esta el mal**, pero aunque no tomemos decisiones en este momento, **podremos tomarlas mas adelante.**

A veces no se pueden tomar las decisiones que desearíamos.

Eso sí, **no me quedo feliz**, pero **quizás mas tranquilo.**

De todas maneras en mi opinión **la forma de actuar sería la siguiente:**

4.- Análisis de desviaciones y toma decisiones:

1º Cumplir con los tiempos de análisis:

Unos **resultados a destiempo** pueden no ser tan útiles.

2º Contrastar los resultados obtenidos:

Cruzar información para validar los resultados.

3º Analizar las causas de las posibles desviaciones:

Ver **que ha pasado** para esos resultados.

4º Comentarlos con las personas afectadas:

Todo tiene su explicación que posiblemente justificará el resultado.

5º No precipitarse ante los resultados, tanto si son buenos como no:

La prudencia es un principio y virtud que da buenos resultados.

6º Analizar las posibles soluciones y consensuarlas:

Los **problemas reposados**, a veces no son tan importantes.

4.- Análisis de desviaciones y toma decisiones:

7º Cuantificar el impacto económico social de las soluciones:

A ver si es **peor el remedio que la solución.**

8º Seguir la implantación de la solución:

Ver realmente si cumple el **efecto deseado.**

9º Felicitar o no por las decisiones adoptadas:

Hacer partícipe a la organización del éxito o no de la decisión adoptada.

10º Volver a empezar el mes siguiente:

Esto no termina nunca....., así que volvemos a empezar.

Existen en el mercado modelos de toma de decisiones, integrados en lo que llaman el **cuadro de mando integral**, pero la verdad solo lo utilizan grandes compañías con grandes posibilidades.

5.- Otros modelos complementarios:

5.- Otros modelos complementarios:

No son objeto de esta charla, **pero si los presentes lo desean**, la continuación del Control Presupuestario es mediante los siguientes análisis:

Control analítico: Diseño de un sistema de control sectorial, departamental, etc. etc.

Este control analiza pormenorizadamente dónde se producen las diferencias, al nivel que establezcamos.

Para ello deberemos llevar una contabilidad analítica y control presupuestario desarrollado al mismo nivel que la contabilidad analítica. (Sabemos lo que pasa pero necesitamos saber dónde)

Presupuesto de tesorería: Diseño de un plan financiero de financiación. (Ganamos dinero pero no tenemos ni un duro)

Como podemos ver las posibilidades de control son amplísimas.

6.- Conclusiones finales:

6.- Conclusiones finales:

- 1º **Hacer presupuestos es imprescindible** para el control de la gestión empresarial.
- 2º **No importa el tamaño o tipo de empresa.** Siempre hay una medida adecuada para cada una de ellas.
- 3º Marcarse **objetivos adecuados y realizables.**
- 4º Adquirir el **compromiso de ejecución y análisis.**
- 5º **Compartirlo** con el resto de la organización. Comparten opiniones.
- 6º Tomar las **decisiones a tiempo**, aunque no gusten.
- 7º **Felicitar, a todos, por el trabajo bien hecho.**

Espero que esta charla y los modelos Excel que se han expuesto y que ponemos a vuestra disposición, contribuyan a un crecimiento sostenido y controlado.

Gracias por su atención

José Luis Giral