IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

CONTROL PRESUPUESTARIO

UNIDAD Nº I
Introducción conceptual al proceso de Control Presupuestario

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

El proceso de Control Presupuestario está estrechamente ligado al de Planificación Estratégica, y requiere de parte de la empresa, un exhaustivo itinerario de las operaciones que debe llevar a cabo la empresa, para obtener óptimos resultados.

El presupuesto debe ser trabajado año a año, por lo que su sistema de control se asocia a objetivos de corto plazo que deben estar supeditados a un seguimiento periódico que contrasta lo establecido en la planificación versus la realidad que se presenta en el periodo controlado.

Así, esta asignatura pretende desarrollar el tema en cuestión, partiendo en esta primera semana, por la presentación un mapa conceptual del proceso para en las unidades siguientes, abordar en profundidad lo que aquí será tratado a modo introductorio.

Ideas Fuerza

El control presupuestario es el seguimiento constante, mediante la emisión de informes periódicos de actuación, que se comparan contra el presupuesto, para evaluar cualquier desviación.

Los presupuestos son herramientas de control y ayuda para la toma de decisiones

El control presupuestario juega un papel importante para apoyar la implementación de la estrategia definida para una empresa

1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Partiremos por señalar los conceptos básicos involucrados.

1.1. Presupuesto

La palabra "presupuesto", viene del latín "pre", que significa antes de o delante de, y "supuesto", que significa hecho o formado, por lo cual etimológicamente significa "antes de lo hecho o formado". Así consideraremos al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período de tiempo, por lo general en forma anual.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por el término de un año y hará referencia a los recursos necesarios que la empresa requiere para realizar sus operaciones, y así cumplir con los objetivos. Abarcará un período futuro de tiempo al adaptar las actividades para poder cumplir con los objetivos.

1.1.1. Características generales de los presupuestos

a. Formulación

Debe estar en relación directa con las características de la organización, abarcando todas las áreas y considerando la contabilidad de la misma, para que se puedan evaluar el análisis de desviaciones para corregirlas o ratificar el rumbo si son positivas.

b. Presentación

Los presupuestos son herramientas de control y ayuda para la toma de decisiones. Deben cumplir con ciertos principios contables para tener sentido y demostrar la realidad, entre los cuales se encuentran:

- **Entidad:** los presupuestos van a considerar a la empresa independientemente de otras, debiendo tener en cuenta los derechos, obligaciones, bienes y valores, independientemente de las de sus propietarios.
- **Período Contable:** se deberán mostrar las operaciones que se efectuarán en un futuro debiendo indicarse el período de tiempo que consideran, analizando los gastos y costos y vinculándolos con los ingresos que se percibirán.
- **Integralidad:** la información contable de los estados financieros deberán incluir de manera clara y completa, todos los aspectos necesarios para poder evaluar los resultados y situación financiera de la empresa para poder compararlas con las actividades futuras.
- **Consistencia:** las informaciones que se extraigan de la contabilidad debe obtenerse aplicando normas de cuantificación homogéneas a fin de permitir la comparación de los estados financieros, ver su evolución y conocer su posición, comparándola con empresas similares.

c. Aplicación

Los presupuestos deben tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno de la organización, las variaciones de los mercados, normas legales, etc., considerando en forma permanente la realidad.

1.2. Control presupuestario

El control presupuestario es el seguimiento constante, mediante la emisión de informes periódicos de actuación, que se comparan contra el presupuesto, para evaluar cualquier desviación. Si la desviación es favorable, solo es necesario incorporarla al proceso de planificación para tenerla en cuenta en futuros procesos. Por el contrario, si la desviación es desfavorable, debe analizarse en profundidad, para diseñar la acción correctiva que se juzgue necesaria y pertinente permitiendo que se aplique de inmediato.

Indicadores

Los indicadores son el reflejo de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Sirven como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones, que sobre el propio proceso se tomen, que se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso.

Los objetivos y tareas que se propone una organización, deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresarlos cuantitativamente que son los denominados "Indicadores".

El término "indicador" se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas, en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer.

Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas y deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económico – productiva, sus resultados y gastos, entre otros, debiendo caracterizarse por ser estables y comprensibles. Por lo tanto, no es suficiente normalmente uno solo de ellos para medir la gestión de la organización, sino que es necesario considerar los llamados “sistemas de indicadores”, es decir un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

1.3. Importancia y utilidad del control presupuestario

El hecho de basar el plan de acción que se elabore para la empresa, en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles, es sin duda la primera utilidad que reportan los presupuestos.

Cada una de las unidades de negocios de una organización, definirá sus objetivos fundamentales que necesariamente deberán estar alineados con los de la empresa, diferenciándolos de los objetivos administrativos. Esto brindará claridad en la percepción de los objetivos, facilitando el trabajo, ya que se podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles se han cumplido y cuáles no.

A través del presupuesto, se podrán relacionar las actividades del negocio, con la tendencia de los negocios en general, facilitando el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que se debe seguir.

Además, seguramente se incrementará la productividad de la función financiera, ya que orientará el uso del capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. Saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permitirá un adecuado análisis para recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas con la suficiente anticipación, sin tener que aceptar condiciones poco ventajosas, simplemente por el hecho de que se necesite financiamiento con urgencia.

Actividad N° 1

A partir de las definiciones y características recién entregadas, elabore una definición propia de Control Presupuestario.

2. EL CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

El control presupuestario juega un papel importante para apoyar la implementación de la estrategia definida para una empresa.

Algunos de los argumentos que justifican esta aseveración se relacionan con las siguientes funciones:

a. Función de reparto

Al momento de la planificación, es importante que los recursos sean repartidos de acuerdo con la visión, misión y estrategias de la organización.

b. Función de pronóstico

El control presupuestario ayudará a establecer un pronóstico para los futuros resultados a obtener, ayudando a estimar los efectos de la realización intencionada de la estrategia.

c. Función de coordinación y comunicación

Para una correcta planificación en la elaboración del presupuesto, debe involucrarse a todas las unidades de la organización, participando en la formulación del mismo. Por lo tanto es necesaria una adecuada coordinación específica entre ellas.

El control presupuestario puede contribuir a un reparto de los recursos correspondientes a las exigencias estratégicas, tanto a través de la interacción directa entre unidades presupuestarias al crear el presupuesto, como de manera indirecta a través de la discusión y rondas de consolidación de las propuestas de presupuesto.

d. Función de control

El control en el presupuesto no debe darse solo a la finalización del ejercicio, sino de manera activa durante todo el proceso. Esto nos dará la posibilidad de ir realizando cambios ante desviaciones que se vayan produciendo, o mejorando la ejecución del mismo durante la marcha.

e. Función de descentralización

Al momento de la realización del presupuesto, no es aconsejable que sea realizado por el organismo central de la organización. Es importante darle participación a todas las unidades de negocios de la empresa.

El control presupuestario puede conceder un margen monetario específico a las unidades de la organización, en el que pueden concretar la estrategia en su propia área.

f. Función de dimensión y obligatoriedad

A través del control presupuestario, se puede aclarar cuáles de los recursos monetarios que van de la mano con la estrategia corresponde a cada unidad de ejecución.

Esto da una idea del margen de acción de libre decisión, para las unidades de la organización que participan en la implementación de la estrategia.

El control presupuestario permite tener cierta certeza en cuanto a la disponibilidad de recursos monetarios en el ámbito de la implementación de la estrategia.

g. Función de orientación

El control presupuestario debe ser utilizado con orientador, ayudando a no perder de vista el beneficio financiero como meta central de la empresa a través de la consideración sistemática y continua del desarrollo de costos e ingresos.

h. Función de valoración de rendimiento y de motivación

El control presupuestario puede ser utilizado como un instrumento de valoración del rendimiento. Permitirá realizar un análisis objetivo del rendimiento para la implementación de la estrategia, comparando el rendimiento actual con el rendimiento preestablecido.

Un correcto uso del presupuesto pueden motivar a los miembros de la organización a actuar conforme a la estrategia.

i. Función de información interna

Una buena lectura del presupuesto permitirá saber a dónde se destinan los recursos de la empresa permitiendo entender la estrategia de la misma.

Desde ese punto de vista, la gerencia se compromete claramente en la estrategia a través de los presupuestos.

2.1. Principios del control presupuestario

Principios de previsión

- **De predictibilidad**:

Es posible predecir que algo va a suceder o que queremos que suceda.

- **De determinación cuantitativa**:

Debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestario bajo análisis.

- **De objetivo**:

Se puede prever algo siempre y cuando se trate de lograr un objetivo.

Principios de planificación

- **De precisión**:

Los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta.

- **De costos**:

El beneficio de instalación del sistema de control presupuestario, tiene que superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.

- **De flexibilidad**:

Todo plan debe dejar margen para los cambios que vayan surgiendo y consideración de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- **De unidad**:

Deberá existir un solo presupuesto por cada unidad de negocios y dichos presupuestos deberán estar debidamente coordinados entre sí.

- **De confianza**:

Los presupuestos deben estar formulados con el apoyo de todas las unidades de negocios y gozar de la fe del control presupuestario por parte de todo el grupo directivo de la empresa. Este es factor importantísimo para su buena marcha.

- **De participación**:

Es necesario que en la formulación del presupuesto se de participación a la mayor cantidad de empleados de la empresa, utilizando la experiencia de los mismos en sus respectivas unidades de negocios.

- **De oportunidad**:

El control deberá ser realizado en el momento adecuado, para que las medidas necesarias sean tomadas cuando la empresa realmente las necesita.

- **De contabilidad por áreas de responsabilidad**:

La contabilidad deberá adaptarse, de forma que no sólo se cumpla con los objetivos de la contabilidad general, sino también que sirva para cumplir con los objetivos del control presupuestario.

2.2. Principios de organización

- **Del orden**:

La planificación y el control presupuestario de los negocios deben tener como base una organización sana. Esta organización, deberá estar claramente representada en los organigramas preparados por los jefes de cada unidad de negocios. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisas que no generen dudas en cada caso.

- **De la comunicación**:

La comunicación debe ser oportuna y concisa y siempre que sea posible, ser escrita para evitar que la información se mal interprete.

Principios de dirección

- **De la autoridad**:

La delegación de autoridad no debe ser jamás absoluta, ni de una magnitud tal como para quitarles a los demás funcionarios de la empresa, la responsabilidad final que les cabe de las actividades bajo su jurisdicción.

- **De la coordinación**:

El interés general debe estar por encima del interés particular. El control presupuestario actúa como coordinador de todos los intereses, al establecer un programa balanceado que lleve a la empresa a su objetivo central.

Principios de control

- **De reconocimiento**:

Debe reconocerse al individuo por el éxito de sus acciones y llamar su atención o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

- **De las excepciones**:

Los ejecutivos deben utilizar su tiempo en aquellos problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que se están realizando de acuerdo con los planes previstos.

- **De las normas**:

El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa, puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

- **De la conciencia de costos**:

Los ejecutivos deben tener conciencia sobre sus costos, para poder generarla también a sus subordinados. El conocimiento de las variables de la empresa, es esencial para el éxito de los negocios.

Actividad N° 2

Con los principios de Control Presupuestario y de Organización, recién presentados, realice una tabla de síntesis considerando características y beneficios de cada uno.

Conclusiones

El contenido de esta primera semana de la asignatura proporcionó, en una primera instancia, las definiciones básicas de los conceptos fundamentales que involucran a las operaciones de Control Presupuestario.

En su parte final, el material de estudio de la presente semana abordó la relación del Control Presupuestario con la Planificación estratégica, señalando que el primero juega un papel fundamental de apoyo a la implementación de la estrategia definida para una empresa, y al mismo tiempo, mencionando los argumentos que justifican esta aseveración.

Para la siguiente semana, profundizaremos en las definiciones de conceptos y etapas fundamentales del proceso en cuestión.

Bibliografía

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Editorial Profit.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

CONTROL PRESUPUESTARIO

UNIDAD Nº I
Introducción conceptual al proceso de Control Presupuestario

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Como mencionamos en la introducción de la primera semana, el proceso de Control Presupuestario está estrechamente ligado al de Planificación Estratégica. En función de esta característica, y por haber tratado a fondo el concepto PRESUPUESTO en la primera semana de la presente unidad, abordaremos en este material de estudio correspondiente a la segunda y última semana de la Unidad I, el concepto de CONTROL.

Una vez que un plan se ha puesto en ejecución, se hace necesario el control para medir el progreso y descubrir si hay desviaciones, pudiéndose así indicar la acción correctiva que corresponda.

Puede afirmarse que sin planificación no puede haber control, ya que en la primera etapa del proceso de administración es precisamente donde se sentarán las bases o determinarán estándares a alcanzar, que luego actuarán como referencias para controlar.

El término control ha originado ciertas confusiones en su uso. A veces, se enfatiza con la comparación entre lo que debía ser y lo que fue. Otras, se procura visualizar el cómo conseguir que los participantes hagan lo que la organización considera que deberían hacer. Por ello, durante esta semana ahondaremos en dicho concepto y en las características que lo definen, intentando acortar esta brecha confusa.

Finalmente, en algunas oportunidades se dirige a poner de manifiesto la continuidad de un proceso, donde el control tiene como finalidad asegurar que la actividad se desarrolle dentro de los parámetros establecidos, mediante un adecuado sistema de retroalimentación.

Ideas Fuerza

El control es el proceso consistente en la medición y corrección de una actividad u operación realizada.

El control requiere contar con información confiable y oportuna sobre el funcionamiento de la organización.

Para controlar se utilizan distintos “Instrumentos” posibles de clasificar en grupos.

3. CONCEPTO "CONTROL"

3.1. Definición

Distintos autores definen al control, coincidiendo básicamente en sus aspectos esenciales. Así Henry Fayol sostiene que "consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos; tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin que se puedan reparar y evitar su repetición".

Para Koontz y Wheirich "es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se están llevando a cabo".

Terry opina que el control "es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado".

Según Robbins es "el proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa".

Podemos resumir estos enfoques diciendo que: el control es el proceso consistente en la medición y corrección de lo que se está realizando de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado.

3.2. Tipos de control

Si se considera el momento en el cual se realiza, existen tres tipos de controles: control **preventivo,** control **concomitante** y control **de retroalimentación.**

A su vez estos controles se pueden realizar en forma ***directa*** cuando se ejercen sobre lo que se controla, o ***indirecta*** cuando se evalúa el resultado de una serie de acciones o gestiones, en cuyo caso se denomina: ***Control de Gestión***.

3.2.1. Control preventivo

Busca prevenir los problemas por anticipado, es decir antes que los mismos ocurran. Este control exige contar con información confiable y oportuna sobre el funcionamiento de la organización.

Por ejemplo: la revisión que periódicamente se realiza de las máquinas para cambiar las piezas desgastadas, constituye un control preventivo, ya que busca evitar que la máquina se rompa y deba detenerse la producción.

3.2.2. Control concomitante

Se aplica conjuntamente con la realización de las actividades. Se busca ir corrigiendo los problemas que se van presentando a medida que aparecen y reducir los costos que estos implican.

Sería el caso de un jefe que observa a su subordinado desarrollar una tarea y va corrigiendo las equivocaciones que éste comete. En esta situación estamos en presencia de un control concomitante.

3.2.3. Control de retroalimentación

Este tipo de control se lleva a cabo después de terminada la actividad. Su objetivo es analizar las causas de las desviaciones si estas existen y proceder a corregirlas actuando sobre sus causas, para que no se repitan.

Su principal desventaja es que el error ya ha sido producido con su consiguiente costo y normalmente esos recursos no pueden recuperarse.

Pero si brinda información sobre la efectividad de la planificación realizada, de acuerdo a la variación producida entre lo planificado y lo ejecutado. Si esta brecha es grande, la efectividad del plan es menor que en el caso contrario.

Asimismo, proporciona al empleado información sobre su desempeño, pudiendo motivarlo a mejorar. Por ejemplo: cuando el gerente financiero recibe el informe sobre el monto de las

ventas mensuales de la empresa y procede a su análisis, está realizando un control de retroalimentación, comparándolo con el pronóstico de ventas previamente elaborado.

3.2.4. Otras clasificaciones de control

Se puede también considerar a los controles teniendo en cuenta otros aspectos:

Según el sujeto de control

- **Control operativo:** sujeto a pautas o normas que deben respetarse.
- **Control superior o gerencial:** no sujeto a pautas. El nivel de supervisión determina qué controles realizar, en qué momentos y de qué manera.

Según el objeto de control

- **Control sobre bienes:** se establecen normalmente sobre aquellos activos que resultan valiosos para la empresa y pueden referirse a:
    - Normas de control interno sobre manipulación
    - Sistema informativo sobre:
        - Bienes que posee la empresa
        - Rendimiento previsto y real de cada bien
- **Control sobre personas:** verifica cuestiones referidas al desempeño o al mismo personal de la organización, entre ellos aspectos como:
    - Debe elegirse el personal con capacidad necesaria para las funciones que debe asumir tanto en el presente como en el futuro.
    - Debe preverse su capacitación y entrenamiento permanente.
    - Debe evaluarse su actuación con el fin de permitir la implantación de una correcta política de promociones y remuneraciones.
    - Debe establecerse un sistema de incompatibilidades para el desempeño de ciertas funciones.
- **Control sobre actividades:** se centra en las actividades que se realizan y la manera en que se efectúan. Normalmente se verifica el cumplimiento de las Normas de Procedimientos u operación establecidas para cada una de ellas.

3.3. Instrumentos de control

Para controlar se utilizan distintos “Instrumentos” que podemos clasificar en grupos:

3.3.1. Medios sistemáticos de control

Son propiamente los “instrumentos” de control, incluyendo entre ellos:

a. Información contable

La contabilidad se considera como parte del Sistema de Información y Control para la empresa. Proporciona datos sobre el patrimonio y la evolución del mismo que se utilizan en la toma de decisiones de los administradores.

De igual modo sirve a terceros ajenos a la organización pero que interactúan con ella, tales como bancos o entidades financieras, organismos recaudadores de impuestos, proveedores, etc.

b. Normas de control interno

Cuando se produce el crecimiento de la empresa aparecen problemas de gestión que impiden a los propietarios la atención personal de la Dirección a todos los aspectos. Es necesario entonces delegar funciones y autoridad, que deben acompañarse con la implantación de sistemas que prevengan fraudes y errores, que tienen la finalidad de proteger adecuadamente los bienes y el desempeño de una gestión eficiente.

Así el sistema de control interno constituye una especie de “reglamento interno” de la organización, formado por un conjunto de “reglas de juego”, que permitirán a la misma alcanzar en forma más eficiente sus objetivos.

Por ejemplo, las normas de control interno determinan hasta qué monto se puede pagar en efectivo, quien debe autorizarlo, la obligatoriedad de emitir cheques si se excede de dicho monto, quienes tienen poder para firmarlos, etc.

Podemos definir entonces al control Interno, como el conjunto de normas y procedimientos que tienen por finalidad lograr, mediante una efectiva planificación, organización y dirección, los objetivos de la empresa.

Con respecto a la estructura de organización, debe tenerse en cuenta que:

La línea jerárquica y la asignación de funciones deben estar explicitadas mediante manuales de funciones y procedimientos.
Cada jefe debe tener la cantidad de subordinados que permita una debida supervisión, lo que se denomina tramo de control, esfera de control o alcance de la administración.

- Debe haber independencia entre los sectores ejecutivos y de control.
- La auditoría interna debe depender del máximo nivel de la empresa.

Para ello deben adoptarse las denominadas reglas operativas como:

- Las normas deben expresarse por escrito en manuales de procedimientos.
- Prever controles acerca del cumplimiento de las pautas establecidas.
- Nadie debe tener a su cargo todas las fases inherentes a una operación.
- Los activos deben encontrarse adecuadamente agrupados y el acceso a ellos, limitado al responsable de su custodia.
- Los activos deben encontrarse protegidos por medidas internas de seguridad.
- La empresa debe definir una política de seguros.
- Deben emplearse formularios aptos y mantenerse archivos ordenados y seguros.

c. Informes de auditoría

Mencionamos en el punto anterior que, frente a la imposibilidad del administrador de controlar a todas las personas y operaciones de su organización, debe recurrir a medios que lo ayuden, entre ellos podemos mencionar a las auditorías.

La auditoría es un examen integral de una empresa o de una parte de ella en sus diferentes aspectos y niveles, que se realiza para establecer los defectos existentes e indicar las mejoras que deben realizarse.

Las auditorías se efectúan sobre aspectos tales como: el análisis de la dirección, la estructura organizacional, los objetivos y políticas aplicados, procedimientos de operación, control económico y financiero, aprovechamiento del recurso humano y utilización del equipamiento físico, entre otras actividades.

d. Programación y control de proyectos

Consiste en la utilización de gráficos que indican el progreso de un trabajo, relacionado las actividades con el tiempo de realización, mediante un conjunto de barras que indican secuencias. Luego de ejecutar la actividad se indica el desempeño real, mediante líneas de diferente trazo o color, cotejando lo programado con lo realizado, o sea el cumplimiento del programa.

Estos gráficos se denominan Diagramas de Gantt.

e. Control presupuestario

El **presupuesto** es un plan cuantificado que establece una posición previa de las actividades de una empresa para un período determinado. En cambio el **control presupuestario** es un procedimiento para averiguar lo que se está haciendo y comparar los resultados de esa acción con el presupuesto correspondiente a fin de aprobar lo que se ha hecho o corregir las diferencias, ya sea modificando lo que se ha previsto en el presupuesto o corrigiendo la causa de las diferencias.

3.3.2. Medios accidentales de información de control presupuestario

Son aquellos que por su carácter asistemático, consideraremos como instrumentos de uso cotidiano para el control, por ejemplo: las comunicaciones verbales no sujetas a rutinas preestablecidas.

Si bien el presupuesto es usado por la mayoría de las organizaciones para realizar un control de su gestión, no todas las empresas, en especial las pymes, utilizan al control presupuestario como una verdadera herramienta de gestión.

Un correcto uso del control presupuestario permitirá realizar una proyección de sus futuros resultados, pudiendo ajustar el mismo en el transcurso del ejercicio, sin tener que esperar a la finalización del período considerado, dado que en ese momento, sólo podremos analizar las desviaciones que se produjeron, reduciendo la utilización del presupuesto solo como una herramienta de base, para la confección del próximo presupuesto.

La utilización correcta de las herramientas del control presupuestario, permitirá visualizar el avance del resultado previsto de la empresa, pudiendo hasta mejorarlo con respecto del proyectado al comienzo del ejercicio.

Mediante el análisis de las estrategias definidas y el control presupuestario, se podrá efectuar la comprobación del alcance de los objetivos y actividades, que deberán poder concretarse en expresiones que sean medibles y que sirvan para expresar en forma cuantitativa el logro de los mismos. Estas expresiones se denominan “indicadores”.

El término "Indicador" se refiere a datos, básicamente cuantitativos, que permiten verificar cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer, y son estos los instrumentos utilizados para el control presupuestario.

Pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones, que señalen condiciones o situaciones específicas.

Para ser útiles deben reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad de la organización, sus resultados y además deben caracterizarse por ser estables y comprensibles.

3.4. Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una “…simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema”; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Aspectos no formales del control

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la

organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la **cultura organizativa** y la integración y **motivación del personal** como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El **comportamiento individual** estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). En la figura se muestra la relación y el lugar que tiene cada uno de estos factores no formales en el proceso de **gestión.**

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método OVAR, por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Una herramienta que está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando.

Conclusiones

Como vimos en el transcurso de esta unidad, y específicamente en esta segunda semana, el sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

Bibliografía

González, María I. (1999). Órganos autonómicos del control externo. Auditoría Pública.

Koontz H. (1994). Elementos de Administración. México: Ed. McGraw-Hill / Interamericana de México.

Koontz, H. y Weirich, H. (1998). Administración I. México: Mc Graw-Hill.

Menguzzato, M. (1986). División Estratégica de la Empresa. Valencia: Ed. Euroed.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Editorial Profit.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

CONTROL PRESUPUESTARIO

UNIDAD Nº III
Proceso de elaboración de presupuestos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Durante la primera unidad, se revisaron los conceptos fundamentales referidos al proceso de Control Presupuestario.

Durante esta unidad, particularmente en esta semana 3, se abordarán todos los factores que participan del proceso, saber: Planificación presupuestaria; Fases, Clases de Presupuesto; Control de Presupuesto, y Evaluación y Control del mismo.

Presentados los antecedentes de factores que constituyen el proceso de elaboración presupuestaria, durante la próxima semana se entregarán contenidos referidos a las variables que deben considerarse al momento de comenzar la construcción del presupuesto.

Ideas Fuerza

Elaboración de presupuestos.

Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros, constituye un punto clave de la planificación.

En la década de los cuarenta aparecen los presupuestos por programas con carácter oficial.

El proceso de control de gestión requiere llevar a cabo la evaluación de la actuación y del resultado de cada presupuesto.

1. PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Las etapas destacables del procedimiento de elaboración de los presupuestos son las siguientes:

a. Fase de Planificación

1. Formulación de objetivos específicos por parte de la dirección por medio de programas cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad y referidos a un período de tiempo determinado. Ello permitirá:

- Profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se esperan alcanzar.
- Anticipar resultados antes de que se produzcan.
- Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, en consecuencia, el proceso de decisión.
- Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.

2. Especificación de las necesidades de producción relacionadas con las capacidades y tiempos configurados en los programas de producción, que reducido a unidades monetarias darán lugar a los presupuestos de producción.

3. Establecimiento del programa de compras, que una vez cuantificado en términos monetarios, concluirá en el presupuesto de compras, así como el presupuesto de tesorería necesario para su ejecución.

4. Resumen de la información relativa a los ingresos y costes estimados a fin de obtener de manera previsional el resultado de la actividad del período.

Fases del proceso presupuestario

Fase 1
Fijación de objetivos a corto plazo. Establecimiento de programas

Fase 2
Búsqueda de soluciones alternativas

Fase 3
Evaluación y selección de las alternativas

Fase 4
Elaboración e implantación de los presupuestos

Fase 5
Comparación de las acciones tomadas y los resultados obtenidos en relación a los objetivos reflejados en los presupuestos.

La confección del presupuesto se fundamenta generalmente en la información poseída del período anterior y en el conocimiento de los niveles de costes de dicho período que se toma como ejercicio base para la determinación del presupuesto del próximo año, extrapolando los importes previstos para dicho ejercicio. Dicha operación se denomina "crecimiento vegetativo del presupuesto". Una vez determinado el crecimiento vegetativo del presupuesto, se le añade un margen cautelar con objeto de afrontar el efecto inflacionario.

b. Fase de control

La segunda etapa del proceso presupuestario implica la evaluación explícita del grado en que la actuación de cada centro o responsable colabora en el logro de los objetivos, lo cual, a su vez, facilita:

- Explicitar los criterios de evaluación.
- Realizar el control por excepción.
- Contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa y de sus componentes para alcanzar los objetivos.
- Ayudar a la determinación de las causas que han dificultado el logro de los objetivos.

- Adoptar las oportunas acciones correctoras.

En sus comienzos, la elaboración de los presupuestos constituyó un complemento de la información de la contabilidad financiera que permitía la comparación de los resultados de un período con las previsiones llevadas a cabo. Posteriormente se desarrollaron los sistemas de contabilidad interna basados en las imputaciones de costes, al análisis de las desviaciones, etc., obteniéndose de este modo información adicional acerca de las deficiencias y su localización. En la década de los cuarenta aparecen los presupuestos por programas con carácter oficial. La **Comisión Hoover** en los períodos de 1947-1949 y 1953-1955 promovió la elaboración de un presupuesto basado en programas, con identificación de resultados estableciendo indicadores de su eficacia.

En la elaboración del presupuesto hay que estimar la evaluación de dos tipos básicos de variables:
- Variables monetarias que afectan a los precios de las diferentes variables que intervienen.
- variables no monetarias relativas a las cantidades que se precisan de cada una de dichas variables (horas disponibles de producción, unidades a vender, consumos unitarios de factores, etc.

LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO A CORTO PLAZO comprende las siguientes fases:

- **Iniciación del proceso presupuestario**

La dirección ha de desempeñar un papel activo, dada la perspectiva más amplia que tiene de la propia organización y del entorno. Su compromiso en la realización del presupuesto obliga a los diferentes responsables a involucrarse en su preparación y desarrollo, bajo las directrices previamente definidas. Su intervención influye de manera decisiva en el interés y eficacia del sistema.

La dirección ha de clarificar la orientación de la empresa a corto y largo plazo, así como los objetivos globales que se persiguen. Lógicamente, esta orientación ha de ser coherente con la propia estrategia.

La dirección de la empresa ha de celebrar reuniones orientativas con los responsables de la elaboración del presupuesto para exponer la situación del entorno, la de la propia empresa y la estrategia que ésta seguirá.

La elaboración del presupuesto de cada centro debe ser realizada por el respectivo responsable para que ello implique un mayor compromiso, debiendo estar previamente determinados los criterios que se deben seguir para su confección y negociación a efectos de su aceptación.

Es esencial que la iniciación del proceso se realice de forma coordinada entre los diferentes centros para poder conjugar la visión global de la dirección con la visión más específica de cada departamento, pudiendo venir definidos los objetivos por la dirección (imposición de los objetivos de arriba a abajo), o bien ser negociados, a partir de las propuestas de los distintos centros.

- **Elaboración de planes, programas y presupuesto por centros de responsabilidad**

Los responsables del control de gestión deben facilitar a cada directivo la colaboración necesaria para la elaboración de los presupuestos, de acuerdo con las pautas previamente definidas, así como suministrar información sobre las variables no controlables por el centro o que afectan a varios centros de responsabilidad, tales como estándares, precios de transferencia, índices de mermas y roturas, tipo de amortización, etc. En función de estas consideraciones, cada responsable debe elaborar el presupuesto de su centro que permita alcanzar los objetivos específicos del departamento y globales de la empresa.
La colaboración de los subordinados en la confección de los presupuestos relativos a sus áreas o actividades específicas permite disponer de una mayor información, motivándolos en su elaboración y facilitando el posterior proceso de evaluación.

- **Negociación con cada centro de responsabilidad**

La conciliación de los objetivos generales de la dirección de la empresa con los particulares de cada centro requiere un proceso reiterativo de revisión de los distintos presupuestos. Es importante que al final de la negociación cada directivo departamental se comprometa con su presupuesto.

La dirección, por su parte, ha de tener en cuenta la trayectoria histórica de la empresa y de cada centro en particular, así como los objetivos y las expectativas a corto y medio plazo, justificando las razones de las modificaciones habidas en las revisiones. También es

necesario asegurar la coherencia entre los presupuestos de los diferentes centros de responsabilidad.

- **Integración de los diferentes presupuestos por centros de responsabilidad**

El presupuesto global de la empresa se confecciona mediante la integración de los diferentes presupuestos de los centros de responsabilidad, siendo preciso asegurar su coherencia con la estrategia de la empresa. Tal cometido puede requerir llevar a cabo ajustes adicionales que supondrían volver a las fases anteriores, hasta conseguir el presupuesto integrado adecuado.

Es importante que a lo largo del proceso presupuestario, y en particular al realizar la integración, se efectúen reuniones interdepartamentales que permitan a los distintos responsables obtener una visión de conjunto que clarifique y oriente la actuación y el proceso de decisión de cada centro.

A partir de la integración de los diferentes presupuestos se confeccionarán el presupuesto de tesorería, el balance de situación y el estado de origen y aplicación de fondos previsionales.

- **Aprobación del presupuesto integrado**

La aprobación del presupuesto ha de llevarse a efecto por parte de la dirección en su nivel más elevado.

Dado que el presupuesto integrado cuantifica los objetivos y los programas de acción, reflejará los aspectos monetarios de la estrategia de la empresa para el próximo período. Ello constituirá:

- Una guía para el comportamiento de cada centro de responsabilidad,
- Un instrumento para evaluar sobre la marcha y "a posteriori" el resultado de cada centro y
- La autorización para la realización de los gastos e inversiones señalados por el presupuesto.

- **Seguimiento y actualización del presupuesto**

Es frecuente que, una vez aprobado el presupuesto, y durante el ejercicio, se produzcan circunstancias que puedan modificar más o menos sustancialmente las características que han servido para la realización del presupuesto inicial. Sin embargo, sólo será conveniente efectuar una revisión sustantiva del mismo por razones estructurales importantes, tales como:

- Cambios inesperados en el entorno (crisis de ventas, inflación muy elevada, etc.).
- Cambios en alguna actividad importante.
- Cambios en los estándares.
- Introducción o eliminación de alguna actividad significativa, etc.

Para compensar este desajuste del presupuesto conviene realizar estimaciones que permitan conocer el impacto de dichos cambios y anticipar su efecto en el resultado.
La utilización de presupuestos flexibles, cuando los cambios no son realmente significativos permite efectuar determinados ajustes "a posteriori" de los presupuestos iniciales sin tener que modificarlos.

Durante el transcurso del ejercicio, sin modificar el presupuesto aprobado, es importante realizar nuevas estimaciones ajustadas a los hechos ocurridos que puedan afectar a los objetivos establecidos en el presupuesto, con objeto de ajustar el importe de las variables más significativas, tales como ventas, márgenes de contribución, gastos, etc. con criterios más realistas. Estas estimaciones ganarán importancia a medida que transcurra el período anual.

El presupuesto de tesorería, no obstante, deberá ser ajustado permanentemente, dadas sus específicas características. Debe distinguirse entre el presupuesto de tesorería, que permite tener una visión global de la situación financiera, y el presupuesto de gestión de tesorería, dependiente del departamento financiero, que será quien lo deba actualizar periódicamente.

Clases de presupuestos

Las clases de presupuestos y estados presupuestarios son múltiples, pudiendo distinguir:

- Presupuesto de operaciones.
- Presupuesto de desarrollo de productos.

- Presupuesto de inversiones y financiación.
- Presupuesto de tesorería (o de caja).
- Balance previsional.
- Estado previsional de resultados.
- Estado de origen y aplicación de fondos previsional.
- Análisis complementarios.

El **presupuesto de operaciones**, a su vez puede comprender:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos.
- Gastos por naturaleza.
- Gastos por centros de responsabilidad.

El grado de diversificación de los presupuestos dependerá del tipo de centro de responsabilidad de que se trate. El presupuesto de operaciones ha de quedar resumido en el estado previsional de resultados.

El Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro agrupa todas aquellas líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa. Su desarrollo comienza con la estimación de las variables que van a condicionar el desarrollo de la actividad económica, finalizando con la presentación de los estados previsionales globales. Para llegar a ellos, es preciso desarrollar los presupuestos intermedios, que pueden ser:

Presupuestos operativos:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos de ventas.
- Presupuesto de publicidad.
- Presupuesto de I + D.

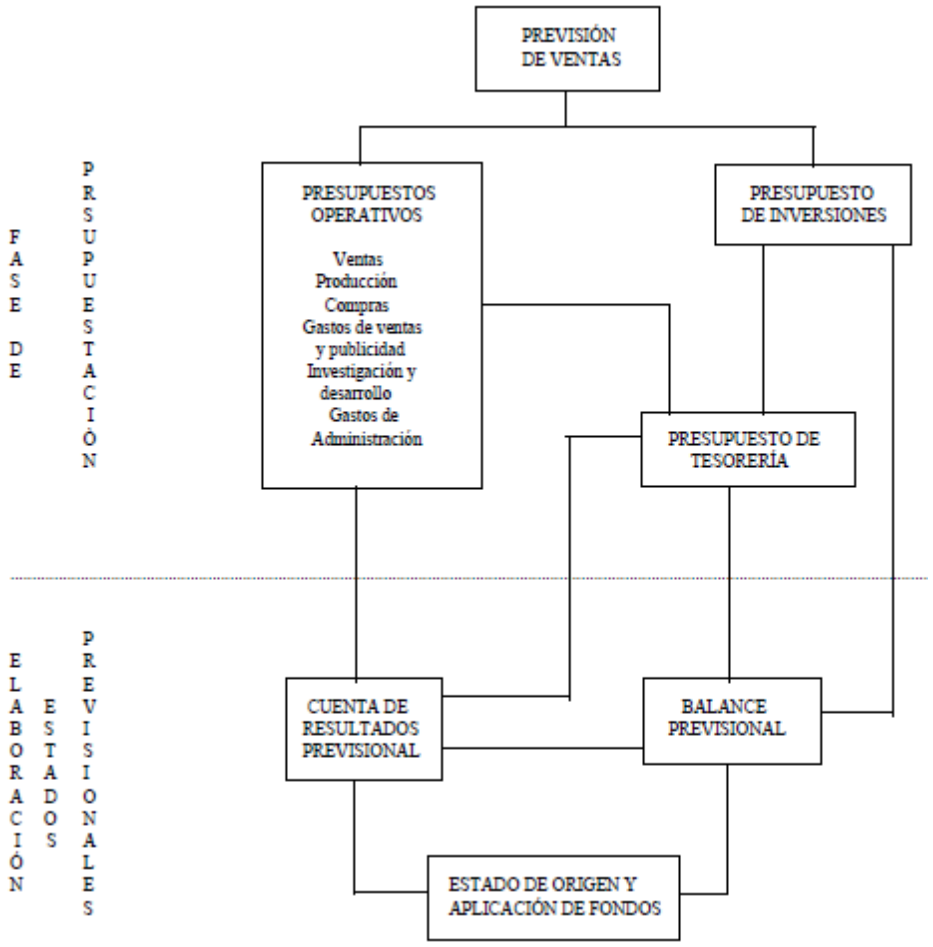
- Presupuesto de administración.

Los datos contenidos en los anteriores presupuestos permitirán confeccionar la Cuenta de resultados Previsional.

Presupuestos de inversiones: cuantifican las necesidades de capital derivadas de la planificación estratégica.

A partir de los anteriores presupuestos se determina el conjunto de cobros y pagos que conformarán el Presupuesto de Tesorería, para formular finalmente el Balance de Situación Previsional.

EL PRESUPUESTO MAESTRO



El **presupuesto operativo** describe los planes vinculados a las actividades propias de la explotación prevista para un determinado período de tiempo, normalmente el año.

La previsión de ventas es el punto de partida del que se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Los ingresos por ventas, los niveles de existencias, la producción necesaria y, con ella, la mayoría de los costes, así como los beneficios, son consecuencia directa del nivel de ventas previsto.
Una vez conocido el nivel de producción necesario, es posible confeccionar los presupuestos de compras y consumo de materiales, de mano de obra, así como de los restantes costes de fabricación.

La planificación de las ventas ha de estar en consonancia con los objetivos y estrategias de la empresa, siendo preciso, además conocer en profundidad las variables externas e internas que actúan sobre ellas. El pronóstico o previsión de ventas es una estimación de la demanda potencial de los clientes en base a unas determinadas premisas.

El presupuesto de producción es consecuencia directa del plan de ventas, estando los requerimientos de fábrica subordinados a las posibilidades comerciales de la empresa. No obstante, la capacidad productiva puede condicionar las estimaciones de ventas, si bien los presupuestos de inversiones también pueden prever programas de ampliación de dicha capacidad. De igual modo las previsiones de aprovisionamiento externo de productos pueden cubrir los requerimientos de la demanda, más allá de la actual capacidad de producción.

El programa de producción ha de tener en cuenta tanto el nivel de existencias iniciales, como la estimación de las finales. La gestión de stocks permite conocer los niveles óptimos de almacenamiento de productos, dependiendo de la capacidad de almacenaje, de los costes de pedido y del coste de mantenimiento de los inventarios. Sin olvidar que la gestión óptima de la función comercial tiende a mantener un nivel cero de existencias de productos, tampoco se han de obviar los problemas derivados de la posible ruptura del stock, con los consiguientes perjuicios derivados del desabastecimiento.

El programa de producción ha de establecer las necesidades de consumo de factores: volumen y coste de los materiales necesarios, nivel de empleo y coste de la mano de obra, así como el coste de los restantes medios de fabricación, teniendo en cuenta, respecto a los costes indirectos sus componentes fija y variable.

Otras partidas a presupuestar son los costes vinculados con las funciones de distribución, publicidad, investigación y desarrollo y administración.

El **presupuesto de inversiones** tiene su origen en la planificación a largo plazo que establece los objetivos de crecimiento de la empresa y que ha de irse materializando en los presupuestos anuales. Las inversiones pueden responder a los siguientes objetivos:

- Mantenimiento e incremento de la capacidad productiva.
- Mejora de la productividad y de la calidad de productos y procesos.
- Investigación y desarrollo para potenciar nuevos productos y mercados.
- Objetivos de índole social que refuerzan la imagen y el prestigio de la empresa.

La elaboración de los anteriores presupuestos conduce a la confección de los **estados financieros previsionales**, dentro de los cuales, el primero es el **presupuesto de tesorería**, mediante el cual se estiman las cantidades de efectivo que se van a percibir y desembolsar en virtud de las previsiones ya efectuadas de ingresos y gastos. Al final se concretará el presupuesto con la expresión del superávit o déficit de tesorería estimado al concluir el ejercicio.

El presupuesto de tesorería permite conocer los posibles excedentes o déficits de liquidez que se van a producir, permitiendo arbitrar las oportunas medidas crediticias para paliar los déficits, e inversoras de los excedentes. La política de financiación a los clientes depende en gran medida de las necesidades de liquidez de la empresa.

Una vez elaborados los presupuestos operativos, es posible configurar una **cuenta de resultados previsional** basada en las operaciones corrientes de forma similar al presentado en las cuentas anuales de la entidad, pero con carácter anticipado.

Finalmente, el **balance previsional** presenta la síntesis de los recursos económicos empleados (inversiones) y las fuentes de financiación que los sustentan.

El balance previsional pone de manifiesto cómo repercuten los programas de actuación sobre el inmovilizado, los recursos propios, los capitales permanentes y el fondo de maniobra. Así mismo, informa acerca de la rentabilidad económica y financiera prevista de los capitales comprometidos.

La información requerida para la confección del balance se obtiene de los tres documentos anteriores: la cuenta de resultados previsional, el presupuesto de tesorería y el presupuesto de inversiones.

El proceso de evaluación y control

El proceso de control de gestión requiere llevar a cabo la evaluación de la actuación y del resultado de cada centro. Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada centro de responsabilidad.

El análisis de las desviaciones debe estar vinculado con la estrategia de la empresa, la política específica de cada centro, la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades específicas de cada centro.

A partir del cálculo de las desviaciones se determinarán las causas que las han producido, adoptando las oportunas acciones correctoras.

Las **variables que han de ser controladas** mediante el cálculo de las desviaciones serán las relacionadas con:

Las ventas (desviación en precios de venta, en unidades, por productos, áreas geográficas, etc.).
Los costes de ventas (desviación en composición, en consumo y en precio de los factores productivos).
Los costes de estructura de cada departamento.
Estos cálculos permiten evaluar más fácilmente la actuación de cada centro.

Para que la comparación y análisis de los resultados previstos en relación con los obtenidos pueda ser válida, es necesario tener en cuenta que:

- **La revisión debe de ser oportuna en el tiempo**, de modo que el período transcurrido entre el origen de la variación y su conocimiento por parte de los responsables sea lo más reducido posible llegando a su destino en el momento adecuado y con el contenido requerido.
- Los **objetivos** iniciales deben seguir siendo **realistas**.

- **La información debe ser objetiva**, utilizando a tal efecto criterios que permitan la adecuada asignación de los resultados a los centros responsables de su obtención. Las responsabilidades que son competencia de cada área y de cada persona han de estar claramente especificadas en función del control efectivo que se ha de ejercer.
- **La evaluación debe pertinente**, distinguiendo entre diferencias no imputables debidas a factores ajenos al centro, y diferencias imputables o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos motivadas por factores controlables. Es preciso, de igual modo establecer las áreas más importantes a controlar y, de modo especial, el comportamiento humano, la calidad y el aprovechamiento del tiempo. La información recibida por cada departamento ha de ser aquella sobre la que se ejerce el control.
- **La evaluación debe ser sencilla y comprensible** para los destinatarios.
- **La evaluación debe considerar diversos criterios**, dado que son diversos los factores que suelen incidir en el resultado y en el logro de los objetivos.

Las técnicas de presupuestación

Cuatro son las técnicas básicas de confección de presupuestos:

- El Presupuesto Rígido.
- El Presupuesto Flexible.
- El Presupuesto por Programas.
- El Presupuesto Base Cero.

El presupuesto rígido

Los costes de algunos departamentos no dependen del volumen de ventas o producción. Tales presupuestos no se ven afectados por los cambios habidos en las anteriores variables, ya que, o bien el volumen de operaciones es siempre el mismo, sin que se produzcan fluctuaciones importantes, o bien, ninguna partida de costes y gastos presenta oscilaciones importantes.

El presupuesto fijo se diseña para un único volumen de producción o de actividad.

El presupuesto flexible

Supone la elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos correspondientes a los diferentes niveles de actividad previstos, conceptuados éstos como una serie de rangos alternativos de actividad, más que como determinados volúmenes de producción. Este tipo de presupuestos permite establecer comparaciones entre las realizaciones y las previsiones, en función del nivel de actividad alcanzado, ya que es posible conocer los costes vinculados a un determinado nivel.

Parte del análisis previo del comportamiento de los costes fijos y variables, según los rangos de actividad.

Los presupuestos flexibles cumplen una **doble función**:
- Planificación de sucesos cuando los niveles de venta son menores de los previsto o existen excesos de demanda que han de ser satisfechos.
- Comparación de la producción real con la prevista para el nivel alcanzado.

El presupuesto por programas

Se caracteriza por estar centrado en el control de los medios, más que en el de los fines, suponiendo la definición de unos objetivos, el diseño de los programas y en establecimiento de indicadores que permitan relacionar objetivos y programas.

En relación con su aplicación, requieren la implantación de sistemas de información capaces de atender a múltiples requerimientos. La base informativa ha de conjugar la teoría de sistemas con el análisis coste-beneficio.

La elaboración de un presupuesto por programas según **Smithies** (1955), supone:

- Determinación de objetivos, jugando la experiencia un importante papel, ya que frecuentemente sólo es posible fijar los objetivos futuros basados en el conocimiento presente.
- Elaboración de los programas, materializando los objetivos propuestos.
- Selección de los programas óptimos para la consecución de un mismo objetivo, por medio del análisis de eficiencia.

- Confección definitiva del presupuesto como expresión cuantitativa en términos físicos y monetarios de todos los programas.

Los **objetivos** planteados son:

- Identificación y examen de fines y objetivos.
- Análisis del presupuesto de cada programa en función de sus objetivos.
- Determinación de la incidencia derivada de la realización de un programa.
- Formulación de objetivos y programas de carácter plurianual.
- Revisión periódica de los objetivos de los programas.

El Presupuesto Base Cero

Su característica principal consiste en que se inicia la formulación de los presupuestos de gastos a partir de cero. Requiere por parte de cada responsable de los centros de gastos la justificación de la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria, determinando, si ello es posible, su rentabilidad específica. Hay que demostrar en cada área específica de la empresa que el beneficio generado va a ser mayor que el coste incurrido.

Esta técnica suele aplicarse a las áreas de finanzas, control, relaciones industriales, mercadotecnia, mantenimiento, control de calidad, investigación y desarrollo y otras similares, y no al ámbito de los factores productivos.

Su filosofía supone la aplicación de técnicas administrativas y contables tales como: la administración por objetivos, la contabilidad por áreas de responsabilidad, la evaluación de la actuación o el análisis coste-beneficio.

Con su aplicación se obtienen ventajas tales como: la eliminación de actividades repetitivas e innecesarias, la ordenación de las tareas según su grado de importancia y la evaluación de opciones alternativas que permitan aumentar la economicidad.

Las **etapas para su elaboración** son:

- Establecer las bases de la planificación, teniendo en cuenta las restricciones de recursos humanos y económicos, así como el entorno económico de la empresa.

- Determinar los paquetes de decisión, o actividades diferenciadas por centros de responsabilidad o por la frecuencia de las operaciones realizadas.
- Análisis de las unidades de decisión o bases de la planificación, que
- implica el análisis de sensibilidad entre diferentes opciones, la selección de la opción mejor y el diseño de las herramientas cualitativas y cuantitativas de evaluación.
- Jerarquización de los paquetes de decisión, en función de su rentabilidad, nivel de riesgo o repercusión sobre la liquidez de la empresa.
- La elaboración del presupuesto anual, de acuerdo con el nivel de actividades a desarrollar, y su integración al presupuesto global.
- Control de resultados, mediante el seguimiento que permita corregir las desviaciones.

El Control Presupuestario

Las fases del control presupuestario son:

- **Comparación de los resultados reales con las previsiones**

Es preciso establecer correctamente las bases de comparación, tales como índices de ventas, precios de coste estándar o ratios financieros. El proceso de fijación de un dato base de comparación parte de las cifras del período anterior que son modificadas en función de los planes estratégicos actualizados. A medida que se van realizando las actuaciones previstas se han de arbitrar sistemas que permitan conocer las variaciones que surjan entre previsión y realidad.

- **Análisis.** Las variaciones habidas pueden ser de distintas clases, tales como:

- En función de su causa: variaciones ficticias, errores de previsión, defectos de ejecución.
- En función de su naturaleza: de volumen, de precios, de rendimientos.

Las variaciones ficticias han de eliminarse, pues son ajenas a la gestión empresarial y suelen proceder de errores contables. Los errores de previsión tienen una causalidad externa cuya variable ha de ser cuantificada de nuevo con objeto de corregir el presupuesto.

Las variaciones debidas a defectos en la ejecución precisan un análisis en detalle, puesto que permiten evaluar la actuación de las personas; no suponen variación en los planes, programas ni presupuestos, puesto que la causa reside en la gestión interna.

Las variaciones en el volumen se concretan en diferencias entre las cantidades reales producidas o vendidas y las previstas. Su causa puede ser interna (diferencias en las actuaciones) o externas (debidas a la evolución del mercado). Las variaciones en los precios pueden obedecer a causas coyunturales o de gestión y las variaciones en el rendimiento están motivadas bien por diferencias en las cantidades, bien por diferencias de calidad.

- **Corrección.** Supone la modificación de los datos anómalos aflorados mediante el conocimiento y análisis de las variaciones. Puede suponer una modificación del presupuesto adaptándolo a las nuevas circunstancias o una rectificación en las líneas de actuación con objeto de mantenerla dentro de los límites de aceptabilidad establecidos.

Conclusiones

Nuevamente apareció la planificación, como factor fundamental a la hora de elaborar un plan de acción y un sistema de control para evaluar posteriormente el desempeño de estos trazos.

Los factores de tiempo (cuál es el periodo que se abarcará), variables, tipologías y fases, orientados según los objetivos declarados para el plan, resultan vitales, junto a las siguientes consideraciones:

- Profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se esperan alcanzar.
- Anticipar resultados antes de que se produzcan.
- Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, en consecuencia, el proceso de decisión.
- Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.

Durante la siguiente semana, profundizaremos en las variables que deben ser consideradas en la elaboración de un plan presupuestario, y en su posterior sistema de control.

Bibliografía

Menguzzato, M. (1986). División Estratégica de la Empresa. Valencia: Ed. Euroed.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Editorial Profit.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

CONTROL PRESUPUESTARIO

UNIDAD Nº II
Proceso de elaboración de presupuestos

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En los contenidos de la Unidad I, revisamos el concepto INDICADOR, y entregamos sus características señalando que: “son el reflejo de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Sirven como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones, que sobre el propio proceso se tomen, que se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso”.

A partir de la definición mencionada, y declara su importancia, dedicaremos el material de esta cuarta semana de estudio, a la revisión en profundidad de este concepto.

Ideas Fuerza

Control Presupuestario / Sistema de indicadores

Características de los Indicadores

Indicadores de Control Presupuestario

2. INDICADORES

2.1. Sistema de indicadores en el control presupuestario

Considerando el conjunto de indicadores a utilizar en una organización como un sistema, se podrán monitorear de manera continua las variables críticas y las que exigen control, en busca del mejoramiento de los procesos que se desarrollan. Así se contemplan aspectos tales como (Mallar, pp. 13-17):

- El cumplimiento de la misión y los objetivos.
- La protección de los recursos de la organización.
- Prevención de errores y su reincidencia.
- Establecimiento de desviaciones y adopción de medidas correctivas.
- Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos

Importancia de los indicadores

Los siguientes aspectos ponen de relevancia la importancia de utilizar indicadores:

a. Permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo.
b. Facilitan evaluar los resultados de iniciativas o acciones.
c. Son importantes instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
d. Son instrumentos valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Construcción de los indicadores

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

Mensurabilidad: capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
Análisis: capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
Relevancia: capacidad de expresar lo que se pretende medir.
Importancia de la medición

- La medición permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.

- También permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Sirve para analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

La aplicación de mediciones es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo, que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento.

El conocimiento profundo de un proceso, parte de admitir y conocer su variabilidad y causas de ella y las mismas son imposibles de conocer sin medición.

Esta es precisamente la clave para gerenciar el proceso y para lograr los objetivos que se plantea la organización.

Características de los indicadores

Los indicadores deben presentar las siguientes características:

Objetivo:
Debe ser entendido o comprendido no solamente por quienes lo van a utilizar, sino también por quienes lo van a conocer o tomar como referencia. En muchas ocasiones se determinan indicadores muy complejos y/o subjetivos que resultan difíciles de aplicar o interpretar.

Cuantificable:
Debe poder ser expresado cuantitativamente en forma numérica, utilizando diversos tipos de unidades, las cuales también deben tener la característica de ser fácilmente entendibles y que además permitan la comparación con otros procesos.

Verificable:
Debe poder ser sustentado por medio de evidencias objetivas, documentos, etc., que resistan cualquier tipo de análisis.

Que agregue valor:
Un indicador debe ser definido con un objetivo claro y específico, ya sea de forma independiente o juntamente con otros indicadores, de manera que permita a los "dueños" de un proceso, generar el agregado de valor mejorando la calidad de los productos y servicios.

Comunicado:
Involucra la comunicación y divulgación con el objetivo de asegurar que a nivel de toda la organización, el proceso se cumpla y sea apoyado.

Establecido en consenso:
El consenso hace que todos se involucren con la implementación y el éxito del proceso.

Requerir compromiso:
El compromiso con el indicador no debe ser sólo con su definición y establecimiento, sino con el relevamiento de la información y con el establecimiento y cumplimiento del objetivo que se establezca.

Producir involucramiento:

Involucrarse con un programa de indicadores de gestión es diferente al compromiso, ya que en el primero se es un sujeto pasivo y en el segundo se es actor y proactivo. Esto debe reflejarse en el tipo y características propias del indicador.

Programa de indicadores
Se pueden establecer los siguientes objetivos específicos de un programa de indicadores:

- Evaluar en forma periódica el avance en el cumplimiento de la misión y de los objetivos, en las diversas actividades de la empresa.
- Unificar la metodología y el lenguaje para la selección de indicadores, recopilación de la información, elaboración de informes y análisis de resultados.
- Establecer las variables que son factores críticos de éxito en cada uno de los negocios, actividades y operaciones de la organización.
- Retroalimentar a los equipos de trabajo, sobre el comportamiento de una variable, para detectar oportunidades de mejoramiento.
- Analizar tendencias y no solo datos puntuales, de las diversas actividades claves y de los factores críticos de éxito.

- Promover el desarrollo de una cultura basada en datos y hechos en búsqueda del mejoramiento de la calidad, productividad y por ende competitividad de las organizaciones.

2.2. Establecimiento de los indicadores

Para establecer indicadores, puede aplicarse la siguiente secuencia de pasos:

Se debe partir del Plan Estratégico de la organización, en el cual se hayan establecido la visión, misión y objetivos y su parte instrumental, como son las políticas y estrategias.

- Toda organización está planeada para dar como resultado, productos o servicios, los cuales están centrados en áreas de negocios o áreas de éxito, que son las que le permiten entregar productos y servicios acordes con la misión y objetivos de la organización y las necesidades de los clientes.
  Esta relación entre objetivos y áreas de éxito o negocios, gráficamente se comienza a representar por medio de diagramas de árbol, de forma que todas las áreas de éxito deben responder a uno o varios objetivos y a su vez, cada objetivo debe estar soportado por al menos un área de éxito.
  En el caso de que estas áreas de éxito, no respondan a ninguno de los objetivos o por el contrario, un objetivo no esté soportado por al menos un área de éxito, se pueden estar presentando alguno de los siguientes problemas:
  - El plan estratégico en el establecimiento de objetivos es defectuoso.
  - El área de éxito que no responde a un objetivo, es un área que no agrega valor al cumplimiento de la misión de la organización.
- Cada proceso así como cada negocio tiene un dueño, un responsable o líder del equipo, el cual coordina con los propios actores del proceso el establecimiento para cada negocio o subproceso de los factores claves de éxito, que deben monitorearse, para asegurarse llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos y de la misión de la organización.
- Cada uno de los factores clave de éxito debe reflejarse en una o varias formas de medición que se denominan indicadores de gestión, los cuales deben poseer las características que fueron antes establecidas, (objetivo, cuantificable, verificable, que agrega valor, comunicados y divulgados, establecidos en consenso y que reflejen compromiso).

- Establecidos los indicadores de gestión, deben fijarse los objetivos o metas a alcanzar, para lo que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Si es la primera vez que se establecen los indicadores, los objetivos se pueden basar en datos como la capacidad del proceso y la propia información que se dispone de la experiencia de comportamiento del proceso.
b. Si ya se ha hecho la primera medición, se debe definir cuál es la máxima capacidad que se debe alcanzar del proceso y establecer metas progresivas.
c. Se establecerá cuál es el objetivo o meta ideal teórica del proceso.
d. Las metas podrán establecerse basándose en los procesos de “Referenciación competitiva”, metodología comúnmente denominada "Benchmarking", que considera la información del mejor proceso a nivel interno, del mejor proceso nacional y/o del mejor proceso a nivel mundial o sea el proceso líder, buscando los que hoy se denominan como procesos de categoría mundial, para usarlos como referencia y tratar de alcanzar resultados similares dentro de la organización.
e. Igualmente, una de las actividades al establecer tanto los indicadores como las metas, es definir las unidades en las cuales van a ser medidos.

- Con la información que se tiene, debe establecerse el proceso, forma o método con que hacer la medición y las fuentes de donde provienen los datos, o el responsable de la recopilación de los mismos, lo que hace que de una a otra medición las condiciones sean distintas.

  Dada entonces la importancia que en la medición tienen el comportamiento y las tendencias, más que los datos puntuales, la uniformidad en las mediciones es vital, para lo cual deben establecerse claramente algunas premisas básicas, que se incluirán en la hoja de vida del indicador.
- El paso siguiente consiste en la toma de datos y comparación con las metas establecidas anteriormente. De los datos obtenidos, se pueden identificar oportunidades de mejoramiento.
- Con los datos se establecen las oportunidades de mejoramiento y se toman las decisiones sobre cómo influenciar o actuar sobre algunos componentes del proceso para su mejoramiento, cambio radical o inclusive el no continuar. El plan de mejoramiento debe incluir básicamente, la identificación de las potenciales causas y priorización de éstas, de forma de determinar cuáles son las acciones que deben tomarse para poder anularlas y/o aminorar sus efectos.

- Se mide nuevamente y se compara con las metas, pudiéndose llegar a dos conclusiones:

a. Que la meta establecida fue muy alta, porque de forma no se está alcanzando, por lo que debe ser revisada.
b. Una segunda situación en la que reiteradamente la meta es superada, en cuyo caso probablemente se fijó en un bajo nivel y también debe ser revisada. Es preciso recordar que en la medición del comportamiento de un proceso existen factores normales de variación, pues todo proceso tiene un índice de variabilidad, pero igualmente existen factores anormales de variación que hacen que el comportamiento no sea predecible.

2.3. Indicadores de control presupuestario

Algunos de los indicadores que pueden utilizarse para la elaboración del control presupuestario son:

Rentabilidad

Tiene por objeto evaluar el resultado neto obtenido por la empresa de acuerdo a las decisiones y políticas tomadas. Puede expresarse relacionando:

- Resultado neto / Ingresos por ventas (Margen de Utilidad): Nos muestra la utilidad neta final generada por cada venta.
- Costo de ventas / Ingresos por Ventas: Nos muestra el porcentaje absorbido por el costo de venta sobre las ventas.
- Costo Total / Ingresos por Ventas: Nos muestra el porcentaje absorbido por costos de la empresa (sin incluir impuestos, ni costos financieros), sobre las ventas.

Eficiencia y liquidez

- Solvencia inmediata: Muestra el grado de cobertura de los acreedores con vencimientos de corto plazo, relacionado con los activos con similar vencimiento. Podemos utilizarlo además para saber si existen activos ociosos en la empresa, y se expresa vinculando: Activo circulante / Pasivo circulante.

- Capacidad inmediata de pago: Mide la capacidad inmediata de la empresa para enfrentar compromisos de corto plazo: (Activo circulante – Inventarios) / Pasivo Circulante

- Vitalidad del capital propio o patrimonio: Indica la cantidad de pesos vendidos, por cada peso de capital propio invertido: Ventas netas / Patrimonio o Capital contable.

- Rotación del activo: Muestra el grado de efectividad en la gestión de los bienes del activo de la empresa: Ventas netas / Activo circulante

Rentabilidad y rotación

- Utilidades a capital propio: Nos indica la cantidad de unidades monetarias generadas por cada unidad monetaria de capital propio: Resultado Neto / Patrimonio o Capital Contable
- Rotación de inventarios: Muestra la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos: Inventarios / Ventas Netas.
- Rotación de cuentas por cobrar: Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas: Ventas netas / Cuentas por cobrar.
- Rentabilidad sobre los activos: Expresa cuántas unidades monetarias se obtienen por cada unidad monetaria invertida en activos: Resultado Neto / Activo.

Estructura financiera

- Dependencia económica: Nos indica cuantas unidades monetarias aportadas por los propietarios del patrimonio de la empresa son financiadas por terceros: Pasivo Total / Patrimonio o Capital contable.
- Razón de calidad de la deuda: Nos indica el nivel de pasivo a cancelar a corto plazo Pasivo corriente / Pasivo Total.

Algunos de los indicadores mayormente utilizados son:

Índice de liquidez

La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, es decir la capacidad potencial de pagar sus obligaciones en el corto plazo.

Atendiendo al grado de liquidez del Activo Corriente, se pueden obtenerse varios índices según el grado de liquidez de las partidas que se tomen para su confección. Basado en esta escala se puede hablar de cuatro índices de liquidez en una empresa. Veamos cada uno de ellos.

Ratios de liquidez

- Ratio de liquidez a corto plazo: Si al efectivo en caja y banco le adicionamos las cuentas y efectos por cobrar obtendremos otro índice de liquidez denominado Índice de liquidez a corto plazo o de tesorería. A este índice también se le suele llamar como prueba del ácido.

(Efectivo en caja y banco + Cuentas y efectos por cobrar) / Pasivo Corriente

Un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacerle frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de Tesorería.

- Ratio de liquidez inmediata: Este índice también recibe el nombre de índice de disponibilidad y expresa como su nombre mismo lo indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas.

Efectivo en caja y banco / Pasivo Corriente

Es difícil determinar límites adecuados para este índice. Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Por otra parte un valor muy alto implica tener efectivo en exceso lo cual es también dañino para la empresa pues puede desencadenar finalmente en exceso de capital de trabajo.

Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar de aceptable aunque el mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa.

- Ratio de liquidez media: Si al numerador anterior se le adicionan los Inventarios que le siguen en orden de liquidez, se obtiene otro Índice de liquidez que los autores le suelen denominar Índice de liquidez media.

Efectivo en caja y banco + Cuentas y efectos por cobrar + Inventarios / Pasivo Corriente

- Ratio de liquidez total o general: Por último también se puede utilizar en el numerador el total del activo corriente y se obtiene el índice de liquidez total.

Activo corriente / Pasivo corriente

Por lo general el Índice de liquidez total debe ser mayor que 1. Un valor entre 1.5 y 1.9 es aceptable. Puede llegar hasta en el orden de 2, pero su aceptabilidad depende del sector en que opere la empresa y de sus características.

Cuanto mayor sean sus resultados, menor será el riesgo de la empresa y mayor será su solidez de pago en el corto plazo.

Por otra parte un valor muy alto de este índice prácticamente mayor que 2, supone como es lógico una solución de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

Un valor de este índice menor que 1 indica que la empresa puede declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del activo fijo.

Estos índices se pueden usar indistintamente según las características de cada empresa, el objetivo que se persigue en determinado trabajo o el grado de profundidad que se desee en la investigación o análisis que se esté llevando a cabo.

Si su valor es 1 puede hacer frente a sus deudas pero de ello depende la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la realización o venta de sus inventarios.

La importancia de estos Índices de liquidez radica en el grado de realización de los diversos elementos del activo corriente que se tomen para su cálculo y del grado de exigibilidad del pasivo corriente.

Índice de endeudamiento:

A partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los distintos activos, se hace necesario conocer también como se encuentra estructurada las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la empresa. Estos índices permiten diagnosticar acerca de la estructura de la deuda de la empresa.

Existen varios índices de endeudamiento, entre los que se encuentran:

- Ratios de endeudamiento: Este índice mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos propios.

Recursos Ajenos / Recursos Propios

Mientras menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento reflejándose en una estabilidad para la entidad. Este bajo grado de endeudamiento posibilita a la empresa poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Un valor entre 0.5 y 1.5 puede considerarse aceptable. Si es mayor que 1.5 es preocupante y si pasa de 2 hay exceso de endeudamiento.

- Ratio de endeudamiento total: Este índice refleja el grado de dependencia o independencia financiera de la empresa.
  Al contemplar en el denominador el pasivo más el patrimonio, este índice expresa qué proporción de los recursos totales corresponde a obligaciones, es decir son recursos ajenos

Recursos Ajenos / (Pasivos + Patrimonio)

A mayor valor, mayor dependencia de los recursos ajenos para financiarse y mayor riesgo. Esta situación puede hasta llevar a que parte de los activos fijos se estén financiando con los pasivos y por consiguiente afectar negativamente a la solvencia de la empresa.

A menor valor mayor independencia financiera lo cual se traduce en que la empresa se financie con sus propios recursos, esta situación presenta menos riesgo, es más segura pero a veces puede hasta llegar a incidir en la rentabilidad de la empresa. Esto puede conllevar incluso a una alta solvencia. Pero un valor muy alto puede implicar exceso de recursos y por consiguiente afectaciones en la rentabilidad.

- Ratio de calidad de la deuda: Este índice nos permite conocer del total de la deuda que parte de la misma corresponde a deudas a corto plazo.

Pasivo Corriente / Recursos Ajenos

No hay pronunciamientos en cuanto a los límites de este índice pero sin lugar a dudas mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda pues el mayor peso de la deuda recae en las Obligaciones a Largo Plazo las cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable.

- Índice DuPont: El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.
  El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador capital (apalancamiento financiero).
  En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Para entender mejor el sistema DUPONT primero miremos el por qué utiliza estas dos variables:

a. Margen de utilidad en ventas. Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.
   Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.
b. Uso eficiente de sus activos fijos. Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.
c. Multiplicador del capital. Corresponde al también denominado aplacamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (pasivo).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero (multiplicador del capital) para determinar le rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos.

Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

Cálculo del índice DUPONT

Teniendo claro ya el significado de las dos variables utilizadas por el sistema DUPONT, miremos ahora como es su cálculo en su forma más sencilla.

(Utilidad neta / Venta) * (Ventas / Activo) * (Multiplicador del capital)

- Índice de rendimiento del capital invertido: Es la relación que permite determinar la rentabilidad de todos los capitales invertidos en una empresa.

Conclusiones

Como ya mencionamos en los materiales de semanas anteriores, los indicadores constituyen una herramienta fundamental al momento de planificar y ejecutar acciones de control y evaluación de los objetivos propuestos. Así, se puede constatar que estos:

a. Permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo.
b. Facilitan evaluar los resultados de iniciativas o acciones.
c. Son importantes instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
d. Son instrumentos valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Por tratarse de un proceso de control de presupuesto, la aplicación correcta y rigurosa de esta herramienta, permitirán gestionar de manera eficaz el patrimonio de una empresa, para lograr su crecimiento permanente.

Bibliografía

Mallar, M.A. (s/f). La gestión por procesos y el control de gestión.

Menguzzato, M. (1986). División Estratégica de la Empresa. Valencia: Ed. Euroed.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Editorial Profit.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

CONTROL PRESUPUESTARIO

UNIDAD Nº III
Seguimiento y Control Presupestario. Análisis Crítico

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

En esta última unidad, específicamente a través de esta semana de estudio (5), ahondaremos en los principios que sustentan el control de presupuestos y la garantía de llevar a cabo un proceso exitoso.

En un segundo punto, se expondrá una “crítica” al modelo clásico de control presupuestario desde la implementación estratégica, aduciendo que “Procesos estratégicos y procesos de presupuestación difieren por el contenido, por el momento y por el personal ocupado en ellos. Por lo tanto, es necesario encontrar caminos que enlacen ambos procesos”.

Ya en su parte final, el contenido de esta quinta semana, se reforzará la relevancia del proceso de gestión presupuestaria desde la crítica establecida para avanzar en la exploración de modificaciones que permitan realizar e implementar diseños estratégicos de control presupuestario desde una perspectiva flexible y adaptables a los cambiantes escenarios económicos y financieros actuales.

Ideas Fuerza

El control presupuestario ocupa un lugar muy importante entre los instrumentos de gestión que realmente influyen sobre la implementación de la estrategia.

El problema central de la vinculación del control presupuestario a la implementación estratégica es la falta de conexión entre ambos procesos.

El control presupuestario no sólo tiene importancia para la gestión operativa de los procesos sino también para la gestión de la estrategia en el sentido de su implementación.

1. SEGUIMIENTO Y CONTROL PRESUPESTARIO

Es indiscutible que el control presupuestario es uno de los instrumentos más establecidos en la gestión empresarial. Según Simons, el 97% de las empresas estadounidenses ejerce un sistema de presupuestación clásica (Simons, 1995, pág. 61; véase también Umapathy, 1987, pág. 18), mientras que en Europa lo practican incluso el 99% de las empresas (véase Kennedy/Dugdale, 1999, pág. 22). El esfuerzo interno que se invierte en la realización del proceso presupuestario es muy importante. Según un estudio del Hackett Group las empresas dedican a la planificación y al control presupuestario (véase Hackett Benchmarking Solutions, 2001) una media de 25.000 días de trabajo por cada mil millones de euros de volumen de ventas.

Un estudio de KPMG muestra que el proceso presupuestario puede exigir entre el 20% y 30% del esfuerzo ejecutivo (citado según Fraser/Hope, 2001, pág. 439, véase también Weber/Goelder/Schäffer, 1997b, pág. 274). Los esfuerzos parecen estar bien invertidos.

Según la teoría, los presupuestos cumplen una serie de funciones elementales para una gestión empresarial profesional. En el marco de la planificación, los presupuestos ofrecen un lenguaje unitario, el de las magnitudes monetarias. Este lenguaje permite una representación comparable de actividades diferentes y es condición necesaria para que se den, de forma racional, decisiones a favor o en contra de determinadas alternativas de acción. A través de los presupuestos se operacionalizan planes de acción de forma monetaria y permiten así visualizar un avance del resultado futuro previsto de la empresa. Además, los 2 presupuestos incluyen una importante función coordinadora y de comunicación porque informan a los miembros de la organización sobre interdependencias con respecto a la consecución del resultado económico.

Los presupuestos tienen además una importancia destacable para la dirección del comportamiento. Los presupuestos dimensionan la libertad de acción de los responsables presupuestarios, libertad dentro de la cual pueden decidir de forma independiente. De esta forma, se evita arbitrariedad en el aprovechamiento de recursos para la consecución de objetivos no monetarios y orienta con ello la organización al logro de objetivos monetarios corporativos.

A pesar de la naturalidad con la cual se llevan a cabo procesos de presupuestación, éstos están experimentando duras críticas últimamente. A veces se cuestiona el proceso por

completo: “Tenemos que reconocerlo, los presupuestos representan los mayores obstáculos (tanto sistémicos como mentales) hacia el futuro. Ya ha llegado el momento de abandonarlos y desarrollar procesos de dirección alternativos que sean mucho más efectivos. Esta tendencia, conocida en la literatura como “Más allá de los presupuestos” o “Beyond Budgeting“ (véase Hope/Fraser, 2001a; Rieg, 2001), parece no sólo ser de naturaleza académica. Según diferentes autores, algunas empresas ya han abandonado casi por completo el trabajo con presupuestos, por ejemplo.

Pero antes de que se abandone por completo el control presupuestario como lo conocemos hoy, debería quedar claro a través de qué sistemas alternativos y de qué procesos se satisfarían las funciones encomendadas al control. Dado el caso, bastarían algunos cambios de distinta relevancia en los sistemas clásicos de presupuestación para poder hacer frente a los aspectos criticados del el control presupuestario clásico.

¿En qué medida es necesario el control presupuestario para la dirección operativa o para la dirección estratégica? Sobre todo este último aspecto está ampliamente desatendido por la literatura. Mientras que la importancia de las estrategias para un desarrollo exitoso de una empresa ya se reconoce desde hace mucho tiempo, hace muy poco que se toman en cuenta los desafíos muy específicos que se tienen que afrontar al implementar las estrategias. Eso sorprende, dado que en la práctica se conocen las dificultades a la hora de realizar la estrategia. La muy citada frase de Kiechel dice que se realiza sólo el 10% de las estrategias planeadas (véase Kiechel, 1984, pág. 8). Charan/Colvin estiman que en el 70 % de los casos de empresas sin éxito el verdadero problema no se puede atribuir a una mala estrategia sino más bien a una mala implementación de la estrategia.

Existen una gran variedad de factores externos e internos que influyen en la implementación estratégica. Al estar estos factores ampliamente entrelazados, es muy difícil estudiar el efecto individual de cada una de ellos. Sin embargo, tanto para la práctica como para la teoría es importante entender –aunque sea de manera aproximada- los efectos de cada factor de influencia. El control presupuestario ocupa un lugar muy importante entre los instrumentos de gestión que realmente influyen sobre la implementación de la estrategia. Su importancia ha sido subrayada con frecuencia en la literatura. Sin embargo, existen pocos estudios al respecto y ningún trabajo riguroso sobre la cuestión de si un mayor o menor énfasis en el control presupuestario es favorable a la implementación de la estrategia.

Actividad n°1

Reflexiona a partir del siguiente enunciado:

“Tenemos que reconocerlo, los presupuestos representan los mayores obstáculos (tanto sistémicos como mentales) hacia el futuro. Ya ha llegado el momento de abandonarlos y desarrollar procesos de dirección alternativos que sean mucho más efectivos”.

2. CRÍTICA AL CONTROL PRESUPUESTARIO "CLÁSICO" DESDE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

A pesar de la importancia que tiene el control presupuestario para la implementación de la estrategia, en ocasiones éste no apoya suficientemente este proceso.

El problema central de la vinculación del control presupuestario a la implementación estratégica es la falta de conexión entre ambos procesos. Procesos estratégicos y procesos de presupuestación difieren por el contenido, por el momento y por el personal ocupado en ellos. Por lo tanto, es necesario encontrar caminos que enlacen ambos procesos. Aún sigue siendo la tarea más importante para la mayoría de las empresas relacionar los planes operativos con la visión, la misión y la estrategia.

Cada falta de conexión tiene como consecuencia que la estrategia no esté reflejada en la planificación operativa anual. Según Kaplan/Norton es un hecho que muchas organizaciones fracasan en la implementación de su estrategia porque el presupuesto no le concede los recursos necesarios. (Véase Kaplan/Norton, 1997, p. 188; Kaplan/Norton, 2000, p. 294).

Debe tenerse en cuenta también la discrepancia en la forma de pensar entre presupuestos y estrategias. Mientras que la estrategia suele definirse por un análisis del futuro, el proceso de presupuestación normalmente parte del pasado y elabora el presupuesto para el año siguiente a través de adaptaciones incrementales, bloqueando así cambios revolucionarios que podrían aumentar el rendimiento (Hope/Fraser, 1999b, p. 24). Es un hecho muy poco satisfactorio ya que se corre el peligro de que el período de presupuestación -típicamente determinado en un año- limite también el horizonte del razonamiento estratégico de la gestión a este corto período. Se fomenta el pensar a corto plazo en vez del razonamiento estratégico, debilitando así el futuro desarrollo de la empresa a largo plazo (véase Preissner, 1999, p. 1468; véase Hax/Majluf, 1991, p. 22). Las estrategias siempre se imponen a largo plazo y, por lo tanto, pueden ser contrariadas por una presupuestación a corto plazo, enfocada en objetivos monetarios. En el trabajo práctico se aprecia otra ruptura entre presupuestos y estrategias.

Mientras que las estrategias indican la dirección general de la empresa, los presupuestos tienden a detallar y reglamentar minuciosamente. Este hecho puede llevar a que se discutan más los detalles accesorios en vez de los desarrollos realmente esenciales, impidiendo de esta manera tanto la creatividad como la flexibilidad de la organización. Jack Welch, antiguo

consejero delegado de General Electric, ha manifestado que los presupuestos son la "coronación del minimalismo".

Los presupuestos rígidos también pueden ser problemáticos para la implementación de la estrategia. Los altos directivos necesitan un rápido acceso a los recursos para poder sacar provecho de oportunidades inesperadas. Les hace falta la autoridad para adquirir las personas clave cuando las necesiten y no cuando el presupuesto lo admita; necesitan la flexibilidad para reaccionar ante oportunidades y riesgos cuando surjan y no en el momento previsto en el plan, y la posibilidad de tomar o devolver recursos en el momento oportuno y no cuando lo indique la central. Muchas buenas ideas que aparecen en el trascurso del año no se realizan porque los recursos necesarios "no se encuentran en el presupuesto".

Finalmente, habrá que anotar que los presupuestos se definen típicamente desde una perspectiva vertical. Su forma jerárquica tradicional convierte el control presupuestario en una red escalonada de presupuestos individuales de las unidades de la organización cuyas mallas se tejen desde arriba hacia abajo cada vez más finas. Wardell describe la problemática de forma muy clara: "El (...) proceso presupuestario compartimentaliza la empresa en pequeñas unidades. Tú serás juzgado por lo que sucede en tu pequeña parcela de la acción. No hay ningún incentivo para mirar más allá de eso" (Wardell, 1999, S. 41).

Desde este punto de vista, el control presupuestario rompe las interdependencias horizontales entre las unidades de la organización. En un estudio del CFO Magazin, el 66% de los directivos entrevistados admiten que su proceso de planificación está influenciado más por aspectos políticos que por la estrategia (véase Lazere, 1998, p. 29; Reed/Buckley, 1988, p. 67; Asch, 1992, p. 107; Weber/Hamprecht/Goedel, 1997a, p. 12; Argyris, 1953, p. 97ff; Anthony, 1985, p. 161s; Umapahty, 1987, S. 90).

En resumidas cuentas, se puede afirmar que el control presupuestario **no sólo tiene importancia para la gestión operativa de los procesos sino también para la gestión de la estrategia en el sentido de su implementación**.

Existe toda una serie de dificultades que, si el control presupuestario no es adecuado, pueden causar problemas en la conexión entre planificación estratégica y presupuestación.

Actividad n°2

Reflexiona a partir del siguiente enunciado:

“El control presupuestario no sólo tiene importancia para la gestión operativa de los procesos sino también para la gestión de la estrategia en el sentido de su implementación”.

3. REFLEXIONES SOBRE LA IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Una posibilidad para asegurar la implementación estratégica con ayuda del control presupuestario es, por ejemplo, la de adaptar los sistemas clásicos de presupuestación reduciendo el grado de detalle o realizando adaptaciones presupuestarias de manera flexible.

Sin embargo, la posibilidad de mejorar decisivamente el control presupuestario a través de adaptaciones del proceso clásico ha sido cuestionada últimamente. Un equipo de trabajo del "Consortium for Advanced Manufacturing International" (CAM-I) con el título "Mesa redonda "Más allá de los presupuestos" "Beyond Budgeting Round Table" (BBRT) es portavoz de los críticos del proceso presupuestario. Desde su punto de vista, las adaptaciones individuales no son suficientes en la forma en la que tradicionalmente se presupuesta. En lugar de esto, habría que descomponer el control presupuestario tradicional y englobarlo en un principio de dirección más amplio.

Como posible propuesta de un principio de dirección de este tipo, el BBRT ha desarrollado un planteamiento propio, al que se le hará referencia como Principio "Más allá de los presupuestos".

El planteamiento abarca 12 principios básicos, en parte ya conocidos, que se condicionan unos a otros y que sólo su empleo integral posibilitará los efectos deseados. Básicamente, lo nuevo del planteamiento no debería encontrarse en los principios básicos, sino en la consecuencia potencial de poder emplearlos conjuntamente – la propuesta a renunciar al control presupuestario clásico.

El punto de partida de este enfoque es la voluntad de confiar más en los mecanismos de autodirección (Principio n°1: Entorno de autodeterminación), para así superar el modelo tradicional y jerarquizado de "planificación y control". Para ello, debería concederse más libertad de decisión a los directivos y trabajadores de la unidad de negocio o sección – no en la central (Principio n°2: Ejecutivos capacitados). Elementos como misión, visión, valores y principios directivos sirven de apoyo a la toma de decisiones y, en cambio, ayudan menos las reglas monetarias. (Principio n° 3: Responsabilidad de resultado). Para que directivos y trabajadores tengan suficientes oportunidades de autodeterminación, los autores del

concepto proponen la superación de la estructura organizativa funcional clásica, que dificulta notablemente una coordinación horizontal. Por el contrario, la organización deberá estar estructurada en el sentido de una red en la que, según formulaciones de funciones concretas (orientadas al cliente) que están por encima de niveles jerárquicos, se pueda comunicar sin restricciones (Principio n°4: Estructuras red). A este concepto hay que añadir que los rendimientos y su coste pueden ser concertados sin la intervención de niveles de coordinación centrales (Principio n°5: Coordinación de mercado). Los mecanismos de autogestión no van hasta el punto de prescindir del personal directivo, pero el papel de los directivos cambia: no es "controlar y sancionar", sino más bien "pensar, afrontar desafíos y fomentar" (Principio n°6: Estilo motivador de gestión). Cada elemento de autogestión tiene que ser apoyado por sistemas de gestión adecuados. La premisa básica es determinar los objetivos a base de los desarrollos de la competencia y no a base de los presupuestos. La idea fundamental del concepto es que los directivos y empleados no sean juzgados según el cumplimiento de sus pronósticos (o según los pronósticos de otros) sino en base a los desarrollos en el mercado (Principio 7: Objetivos relativos). Esto presupone que la estrategia tenga en cuenta los desarrollos en el mercado y, si fuera necesario, pueda ser adaptada en el trascurso del año no sólo por el comité ejecutivo sino también por otros directivos (Principio 8: Estrategias adaptivas). Parece casi imposible realizar este proceso sin indicadores adecuados de detección anticipada que puedan pronosticar desarrollos internos y externos (Principio 9: Sistemas de detección anticipada). Realizar metas y estrategias puede encadenar la necesidad de recursos nuevos e imprevistos. Si no se cubre la necesidad de recursos nuevos, no se puede reaccionar de forma adecuada. Es fundamental para ello que se pueda disponer de recursos en el momento necesario y no en el momento previsto en el presupuesto (Principio 10: Recursos disponibles en el momento adecuado). Normalmente, transcurre un tiempo hasta que se nota en el mercado el éxito de una estrategia. Para asegurar la aplicación eficiente y efectiva de los recursos, el concepto "Más allá de los presupuestos" no puede prescindir de un control operativo de recursos. Se debe informar a corto plazo de evoluciones que puedan interesar. Cuánto más abierta sea la información sobre ciertas evoluciones, más rápidamente pueden adaptar los diretivos y empleados sus decisiones a ellos (Principio 11: Sistemas de control abiertos y rápidos). Al fin y al cabo, tal concepto sólo puede funcionar si no se premia únicamente el rendimiento individual y funcional sino el éxito común de todos quienes hayan participado (Principio 12: Gratificación por equipo).

En la literatura falta aún una valoración sistemática del movimiento "Más allá de los presupuestos" en cuanto a sus funciones. Hasta ahora los representantes de este

movimiento han generado principalmente ideas conceptuales, pero no han aportado verificaciones empíricas del sistema. Para demostrar la validez de las suposiciones del movimiento “Más allá de los presupuestos”, se ha investigado en este estudio si la reducción de la influencia del control presupuestario realmente tiene efectos positivos sobre la implementación de la estrategia:

Actividad n°3

Reflexione sobre el concepto “Más allá de los presupuestos”, su aporte o dificultades en el contexto de Control Presupuestario

Conclusiones

En general, se puede decir que hoy en día el control presupuestario sigue jugando un papel sumamente dominante en la mayoría de las empresas y que incluso ha ganado importancia en vez de perderla.

Con el ejemplo del concepto “Más allá de los presupuestos” se ha podido demostrar que la implantación de conceptos de gestión alternativos al control presupuestario puede abrir camino a mejores resultados en la implementación de la estrategia, sobre todo en empresas cuya creación del valor depende menos de productos tangibles que de servicios. Para empresas de servicios y para empresas que persiguen una estrategia de proximidad con el cliente podría ser una alternativa interesante prescindir cada vez más del control presupuestario como instrumento central de gestión.

Para empresas que persiguen una estrategia de “excelencia operacional“ las recomendaciones del “Más allá de los presupuestos“ no están directamente relacionadas con la competencia de la implementación de la estrategia. Suponemos que para estas empresas se mantiene valida la recomendación clásica de aplicar un control estricto por medio del control presupuestario.

Bibliografía

Mallar, M.A. (s/f). La gestión por procesos y el control de gestión.

Menguzzato, M. (1986). División Estratégica de la Empresa. Valencia: Ed. Euroed.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Editorial Profit.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

CONTROL PRESUPUESTARIO

UNIDAD Nº III
Seguimiento y Control Presupestario. Análisis Crítico

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

A lo largo de los materiales de estudio de la asignatura, es posible afirmar que hoy en día el control presupuestario sigue jugando un papel sumamente dominante en la mayoría de las empresas y que incluso ha ganado importancia en vez de perderla.

Esto podría cambiar en el futuro. Con el ejemplo del concepto “Más allá de los presupuestos”, se ha podido demostrar que la implantación de conceptos de gestión alternativos al control presupuestario puede abrir camino a mejores resultados en la implementación de la estrategia, sobre todo en empresas cuya creación del valor depende menos de productos tangibles que de servicios.

Específicamente, durante esta última semana de estudio, se presentará el análisis de un estudio empírico que aborda la respuesta de los departamentos de Control de Gestión de mil empresas privadas más grandes de Alemania, a un cuestionario para verificar la hipótesis de sustitución.

Ideas Fuerza

"Más allá de los presupuestos"

La utilización y aplicación de conceptos de gestión alternativos al control presupuestario puede abrir camino a mejores resultados en la implementación de la estrategia.

Estudio empírico que verifica la hipótesis de sustitución

4. ANÁLISIS EMPÍRICO

4.1. Diseño del estudio

Para efectos de esta última semana de estudio, presentaremos un ejemplo de los departamentos de Control de Gestión de las mil empresas privadas más grandes de Alemania, que fueron contactados entre 2001 y 2002 por medio un cuestionario para verificar la hipótesis de sustitución. Más de 100 empresas contestaron el cuestionario.

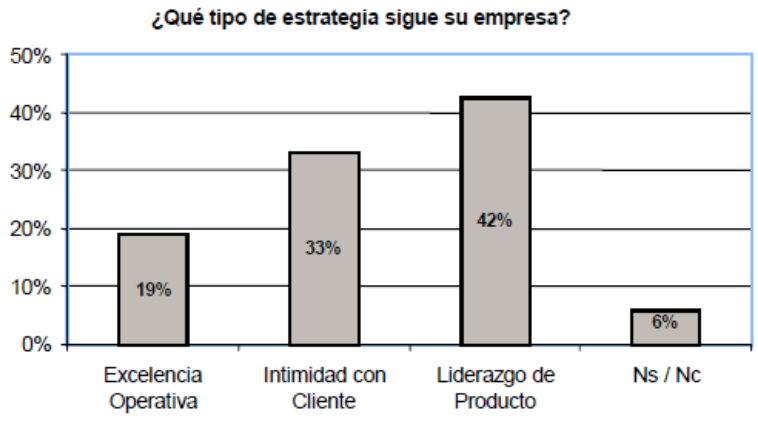
Los datos de los cuestionarios se analizaron mediante el programa estadístico SPSS (versión 9.0). El análisis de las correlaciones se realizó con Pearson's r ("Product–Moment Correlation Coefficient"). Se verificó la significancia de los resultados con el "t-test".

4.2. Estrategias a realizar

Un análisis sobre la capacidad de implantar estrategias debe tener en cuenta cuáles son las más apropiadas para llevar a cabo, por lo que es necesario identificar la estrategia seguida por las empresas participantes. Sobre la base de un análisis detallado de los diferentes modelos, se utilizó una aproximación a la tipología propuesta por *Treacy/Wiersema* (véase *Treacy/Wiersema*, 1995, S. 10ff).

Como se puede distinguir en la figura 1, las estrategias de excelencia operacional se siguen solamente en un 19% de los casos. La mayoría de las empresas confían en una estrategia de liderazgo de producto.

Figura 1



Operatividad

Para valorar la calidad de la implementación estratégica en las diferentes empresas, construimos tres instrumentos de medición diferentes:

- La *capacidad de implementación estratégica subjetiva* refleja la valoración de los participantes a la pregunta de cómo evalúan la capacidad de implementación estratégica de su empresa.
- La *capacidad de implementación estratégica derivada* representa un índice que resulta del número de proyectos estratégicos que en los últimos tres años se realizaron tal como se habían planeado, casi como se habían planeado, de forma distinta a la planeada o si ni siquiera se realizaron.
- La *capacidad de implementación estratégica objetiva* compara el rendimiento de las empresas en cuestión cuando siguen una estrategia parecida a la de los competidores. Si los competidores persiguen una estrategia similar, un éxito por encima de la competencia sólo se deja explicar por una mejor competencia en la implementación estratégica.

Esta forma de medición sólo se puede aplicar a una parte de la muestra (64%). Si las empresas persiguen estrategias muy diferentes entre sí, un éxito mayor que la competencia puede ser resultado de una mejor estrategia o bien el resultado de una mejor implementación estratégica. Por lo tanto, la capacidad de implementación no se puede aislar.

También la operatividad de la hipótesis de sustitución se da a través de tres instrumentos de medición:

- *Operatividad a través del desarrollo percibido del proceso de presupuestación*

En primer lugar, se efectúa la medición de la importancia del control presupuestario en el sistema directivo a través de una evaluación directa de los participantes del estudio. Para ello, se pregunta a los participantes si el control presupuestario tiene una posición dominante en relación a otros instrumentos de gestión y si la importancia del proceso presupuestario ha ido aumentando o decreciendo en los últimos años.

- *Operatividad a través del enfoque "Más allá de los presupuestos"*

Como segunda posibilidad de operatividad de la hipótesis de sustitución, se recurre a los criterios del concepto "Más allá de los presupuestos". Se parte de la suposición que la aplicación cada vez mayor de los principios citados corresponde a una reducción de la importancia del control presupuestario. Si se llevaran a cabo todos los principios, una empresa teóricamente podría prescindir directamente del control presupuestario clásico – con la condición de que el enfoque de "Más allá de los presupuestos" funcione. A continuación se preguntó a los participantes si la implementación estratégica podría mejorarse en su empresa si se pusieran en práctica más estrictamente los diferentes principios. Nótese que el Principio nº 8 (Estrategias adaptables) y Principio nº 9 (Sistemas de detección anticipada) no se midieron porque no parecía haber una relación directa con la implementación estratégica.

- *Operatividad a través del modelo "Control presupuestario rígido"*

Mientras la puesta en práctica del enfoque "Más allá de los presupuestos" abre posibilidades, por lo menos teóricamente, de substituir el control presupuestario por otros instrumentos de gestión, se plantea la pregunta de si realmente es necesaria una menor presupuestación para la implementación estratégica.

Para dar respuesta a esta pregunta se recurre a la tercera medición de la validez de la hipótesis de sustitución sobre una forma adaptada del modelo de "Control presupuestario rígido" de *van der Stede* (véase *van der Stede*, 2001, pág. 120).

El modelo ofrece una posibilidad empíricamente validada de comparar diferentes teorías de presupuestación en cuanto a la "rigidez" con la que ésta se practica. Se puede partir de una rigidez elevada del control presupuestario cuando (véase *van der Stede*, 2001, pág. 124):

a. Se pone un peso elevado en el logro del presupuesto,
b. Difícilmente se aceptan modificaciones de los presupuestos,
c. Las posiciones presupuestarias están muy detalladas,
d. Las desviaciones presupuestarias no se toleran fácilmente y,
e. Los ejecutivos discuten intensamente los temas presupuestarios.

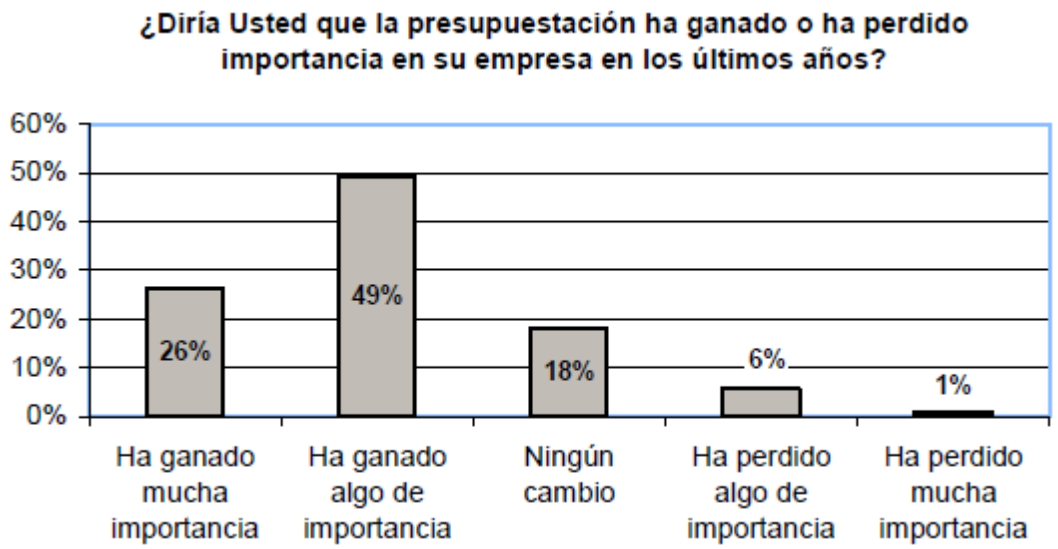
Van der Stede desarrolló preguntas individuales empíricas validadas. Para el objeto de este ejemplo, se escogieron los ítems que en el test empírico de *van der Stede* mostraban los valores más elevados en relación a las cinco características mencionadas, determinada de la rigidez del control presupuestario. Sobre la base de las preguntas realizadas se construyó una media de los cinco campos temáticos que se puede interpretar como *Índice de Medición de la "Rigidez de la presupestación".*

En relación a la hipótesis de sustitución se postuló que la renuncia a un proceso presupuestrario rígido equivale a una sustitución progresiva del control presupuestario.

4.3. Resultados empíricos

Si se observan los resultados de la hipótesis de sustitución se puede determinar que no se puede hablar de una tendencia a la sustitución del control presupuestario en la práctica empresarial. Al contrario, en la mayoría de empresas, el uso del control presupuestario ha experimentado un incremento, más que un decremento:

Figura 2

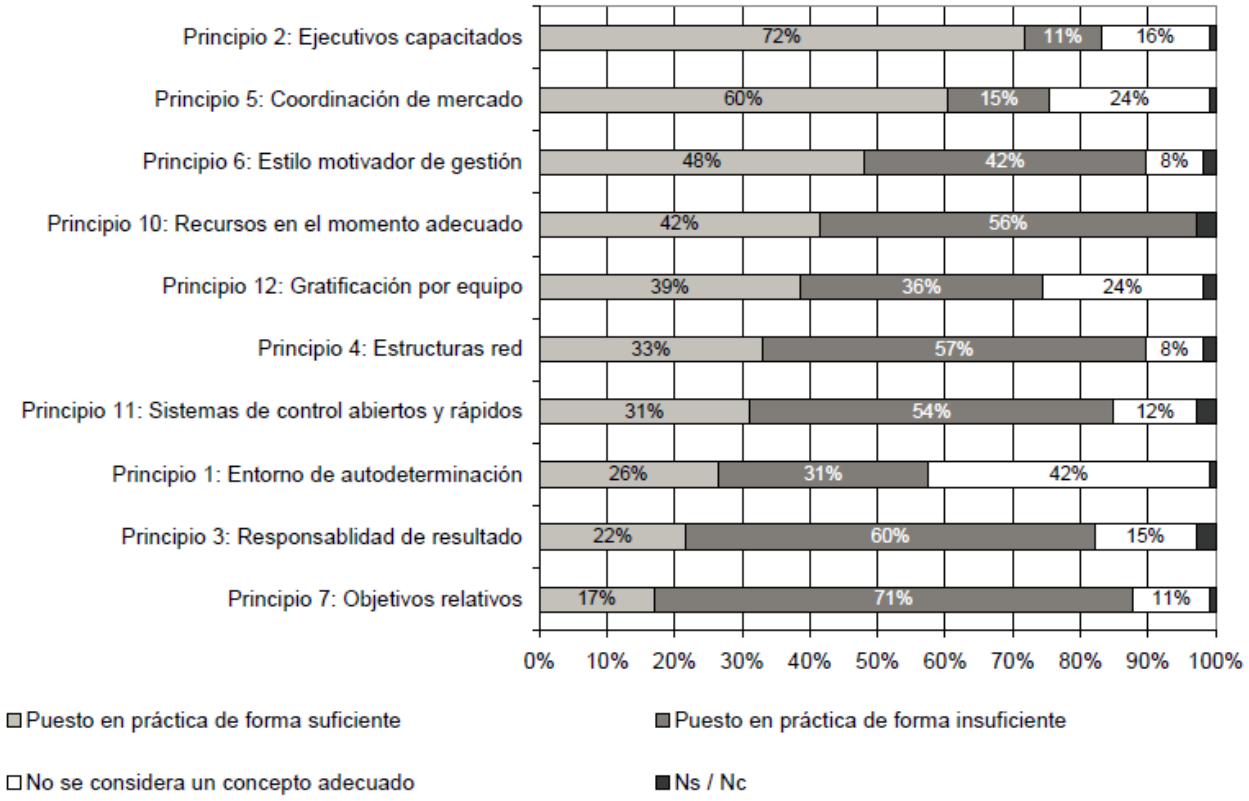


Observando este desarrollo no es de sorprender que el control presupuestario se considere como dominante en el sistema directivo (véase figura 3). Únicamente el 4% de los participantes del estudio lo valoran poco.

Figura 3

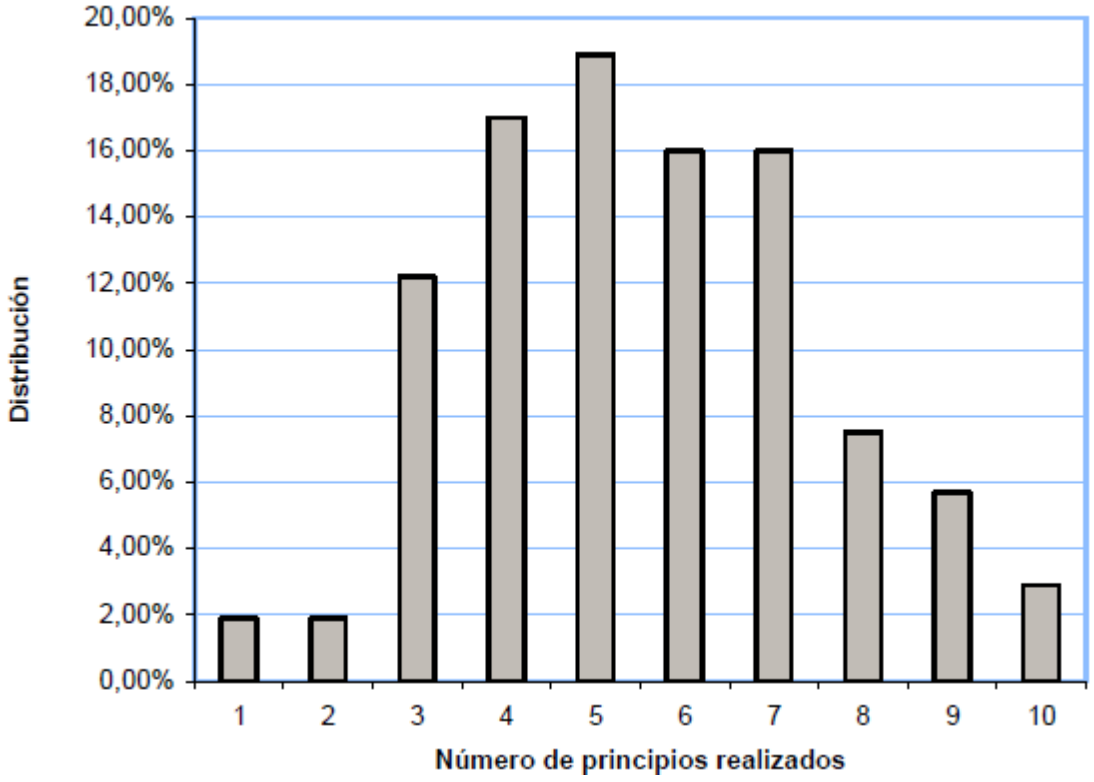
El dominio elevado del control presupuestario puede también estar fundamentado en que los principios del concepto “Más allá de los presupuestos” aún no están a un nivel alto en las empresas participantes. A esta conclusión se puede llegar cuando se analizan los resultados expresados en la figura 4.

Figura 4



La figura 5 muestra hasta qué extensión se distribuye la puesta en práctica de los diferentes principios en las empresas de la muestra. Como se puede observar, únicamente cerca del 3% ya han puesto en práctica todos los principios del “Más allá de los presupuestos”. Dos tercios de las organizaciones participantes en el estudio han puesto en práctica menos de seis o menos de 10 de los principios consultados. Si se contempla el enfoque del “Más allá de los presupuestos” como modelo válido para desmontar el dominio existente del control presupuestario, entonces podría pensarse que aún hay retos importantes en muchas de las compañías participantes.

Figura 5



El análisis de correlaciones entre la intensidad de la puesta en práctica de los principios del concepto “Más allá de los presupuestos” y la implementación estratégica demuestra que vale la pena aceptar este reto. Como demuestra la figura 6 se puede determinar que la creciente puesta en práctica de los principios del “Beyond Budgeting” está correlacionada con la competencia subjetiva de implementación estratégica. En otras palabras, cuanto más se pone en práctica el enfoque “Más allá de los presupuestos”, mejor valoran los participantes del estudio la competencia de implementación estratégica de la empresa.

Figura 6

		Número de principios implementados del concepto „Beyond Budgeting“
Competencia subjetiva de realización estratégica	Pearson Sig N	,244 ** ,012 106
Competencia derivada de realización estratégica	Pearson Sig N	,160 ,103 105
Competencia objetiva de realización estratégica	Pearson Sig N	,128 ,329 60

** The correlation is significant on a 0,01 niveau from both sides

Considerando todo el muestreo, la correlación no parece ser muy fuerte con r = 0,244. La consideración de los factores contextuales analizados aclara bajo qué condiciones es válido especialmente la tesis expuesta (véase fig. 7).

Figura 7

	Toda la muestra	Tipo de estrategia			Sector			Tamaño		
		O	I	P	S	P	H	a	b	c
N	106	19	35	43	37	45	17	48	22	36
Hip. de sustitución (Beyond Budgeting)	+(s)	0	++(o)	++(s)	++(s) + (o)	0	0	0	0	0

Correlaciones:	++ (--) = correlación positiva (negativa) con r>0.350; + (-) = correlación positiva (negativa) con 0.200<r<0.350 0 = sin correlación observable		
Correlacion con la competencia de implementación estratégica	(s) = subjetiva	(d) = derivada	(o) = objetiva
Sector:	S = Servicios	P = Companias de producción	H = Companias High-Tech
Tipo de estrategia	O = Excelencia operativa	I= Proximidad con el cliente	P = Liderazgo de producto
Tamaño:	a= 2.500 – 5.000 Empleados	b = 5.000 – 10.000 Empleados	c = > 10.000 Empleados

Como muestra la tabla, la correlación encontrada es independiente del tamaño empresarial. En relación a la pertenencia a un sector se puede afirmar que especialmente para empresas pertenecientes al sector servicios, la relación entre el grado de realización del enfoque “Más allá de los presupuestos” y la competencia de implementación estratégica es fuerte.

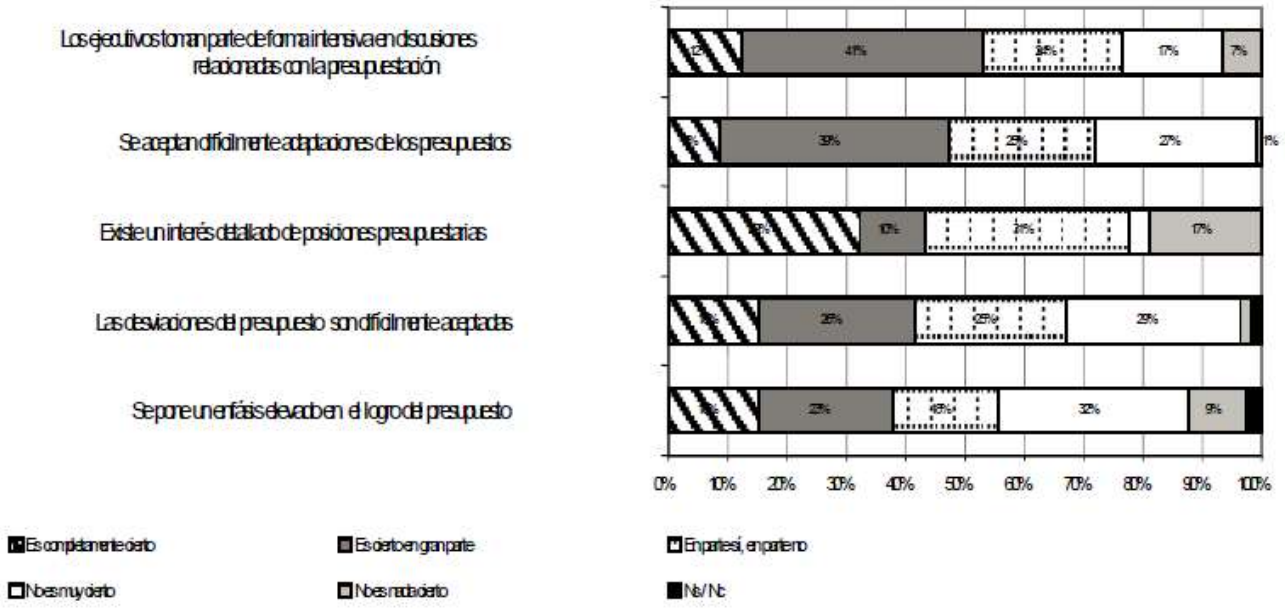
¿Cómo se explica que precisamente en el sector servicios se pudo comprobar una relación entre los principios del concepto “Más allá de los presupuestos” y la implementación estratégica? Un planteamiento pudiera ser que en este tipo de empresas el modo de cumplimiento de las prestaciones tiene un valor superior al de empresas con productos físicos. Si se observan los elementos individuales del enfoque “Más allá de los presupuestos”, se puede deducir que hay una serie de principios que repercuten positivamente en el modo de colaboración interna que a su vez deberían tener repercusiones positivas a la forma de prestar servicios.

Argumentos parecidos también pueden ser válidos al analizar las correlaciones en relación a estrategias diferentes. En este caso, se pueden observar correlaciones muy positivas en empresas que realizan estrategias de una relación íntima con el cliente.

No obstante, no se puede limitar el concepto “Más allá de los presupuestos” a empresas del sector servicios. Como muestran los resultados, el enfoque del “Beyond Budgeting“ está correlacionado también con la competencia de implementación estratégica en empresas que siguen una línea de liderazgo de producto. De esta correlación nos ocuparemos más adelante, considerando los resultados de la rigidez del control presupuestario.

El análisis de los valores empíricos del concepto de control rígido a través de presupuestos según *van der Stede* puede aportar explicaciones referentes a los casos en los cuales realmente un mayor o menor grado de énfasis en el control presupuestario puede conducir a efectos positivos en relación a la implementación estratégica. La Figura 8 muestra los resultados para los cinco parámetros principales de *van der Stede* de los cuales derivamos un índice de la rigidez presupuestaria.

Figura 8



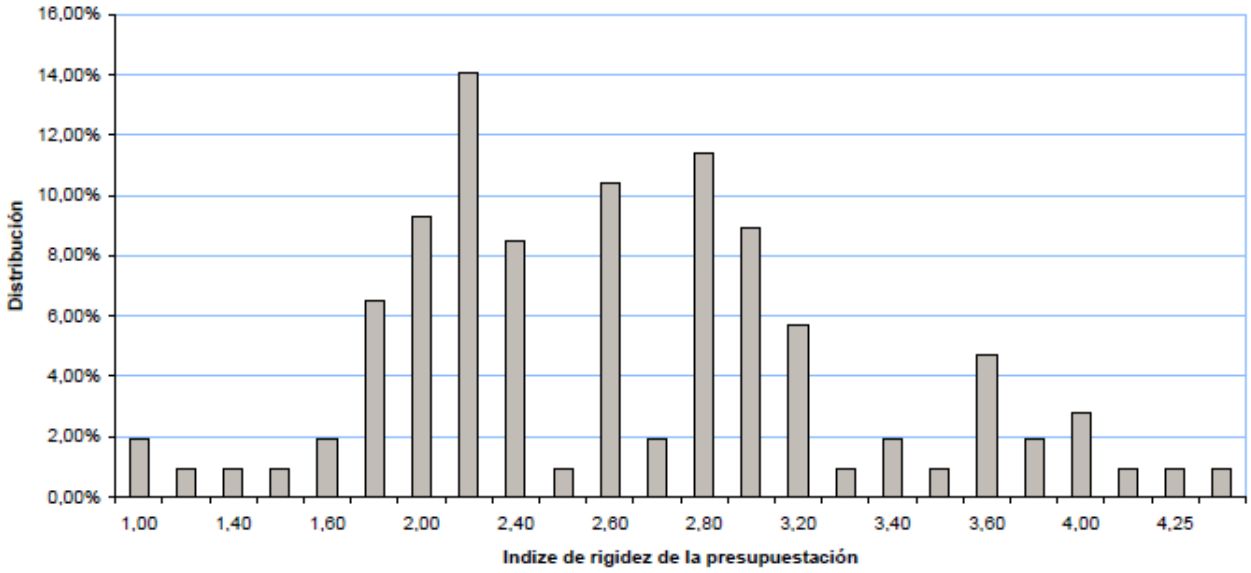
En la figura 8 destaca que en aproximadamente la mitad de las organizaciones el control presupuestario se aplica de forma “rígida”, en el sentido que enfatiza en el logro del presupuesto y en cuanto al interés por posiciones presupuestarias individuales. Valores algo más bajos se observan en relación a adaptaciones presupuestarias flexibles.

Al reunir las respuestas de las diferentes empresas en un índice, se pueden dar dos posiciones extremas. Si una organización coincide con los cinco parámetros por completo, entonces se deriva una cifra media de 1, que correspondería a una presupuestación extremadamente rígida. Este valor medio se calcula para las cinco preguntas tomando el valor escalar 1 cuando la afirmación “es completamente cierto”, partido por el número de los parámetros aplicados. Si una empresa contesta a las cinco preguntas “no es nada cierto”, sigue un valor de cinco veces el valor escalar 5 partido por el número de los parámetros utilizados. Este sería el valor para una presupuestación “ligera”.

De esto se deduce que las empresas con un valor más pequeño o igual a 2,5 emplean más bien una presupuestación rígida, mientras que las empresas con un valor mayor que 2,5 prefieren más bien una presupuestación “ligera“.

Bajo la consideración de este procedimiento se deriva la distribución mostrada en la figura 9. Como se reconoce inmediatamente, parece haber diversas teorías en relación al uso del control presupuestario.

Figura 9



En el marco de este caso, interesa sobre todo en qué medida está relacionada la rigidez del control presupuestario con la implementación estratégica. Como muestra la figura 10, hay una relación notable. Una presupuestación más rígida está correlacionada con la competencia de implementación estratégica objetiva. Esto es muy destacable en cuanto a que la competencia de implementación estratégica objetiva se puede ver como la medida más precisa de la capacidad de una organización para implementar estrategias. Por el contrario, no se pudieron comprobar correlaciones en la competencia subjetiva de implementación estratégica. Esto muestra que la relación entre la rigidez del control presupuestario y la competencia de implementación estratégica se percibe de forma muy distinta por los participantes del estudio.

Figura 10

		Ìndiceaditivo de rigidez
Competencia de realización	Pearson	,135
	Sig	,168
	N	106
Competencia de realización	Pearson	,047
	Sig	,635
	N	105
Competencia de realización	Pearson	,258*
	Sig	,047
	N	60

* The correlation is significant on a 0,05 niveau from both sides

Figura 11

	Toda la muestra	Tipo de estrategia			Sector			Tamaño		
		O	I	P	S	P	H	a	b	c
N	106	19	35	43	37	45	17	48	22	36
Hip. Sustitución (Rigidez presupuesto)	+(o)	++(s) ++ (d)	0	++(o)	0	+(d)	--(s) – (d)	0	0	0

Correlaciones:	++ (--) = correlación positiva (negativa) con r>0.350; + (-) = correlación positiva (negativa) con 0.200<r<0.350 0 = sin correlación observable		
Correlacion con la competencia de implementación estratégica	(s) = subjetiva	(d) = derivada	(o) = objetiva
Sector:	S = Servicios	P = Compañías de producción	H = Companias High-Tech
Tipo de estrategia	O = Excelencia operativa	I= Proximidad con el cliente	P = Liderazgo de producto
Tamaño:	a= 2.500 – 5.000 Empleados	b = 5.000 – 10.000 Empleados	c = > 10.000 Empleados

De acuerdo con la figura 11, en relación al tipo de sector y estrategia, la rigidez presupuesatria parece tener un papel muy importante. Así se demuestra que la rigidez presupuestaria en empresas industriales está correlacionada positivamente con la capacidad para implementar estrategias: Cuanto más rígidamente se realiza el control presupuestario, más propósitos estratégicamente relevantes se perpetúan con éxito.

En empresas que trabajan en el sector de alta tecnología la situación es la contraria, tanto en la competencia de implementación estratégica subjetiva como en la derivada. En otras palabras: Una presupuestación menos rígida lleva aquí a mejores resultados en el marco de la implementación estratégica. Estos resultados parecen lógicos, las empresas del sector de la alta tecnología se mueven menos en entornos previsibles, por lo que una presupuestación rígida parece poco apropiada.

En relación a la estrategia perseguida se comprueba que las estrategias de excelencia operacional tienen a una correlación positiva entre la rigidez del control presupuestario y la competencia de implementación estratégica subjetiva y derivada. Un enfoque pronunciado en perspectivas monetarias en el entorno de las estrategias de la excelencia operacional puede conducir a resultados satisfactorios en el marco de la implementación estratégica, lo cual está en línea con el sentido común. El resultado da un indicio empírico de que se debe cuestionar profundamente la sustitución del control presupuestario en un entorno de excelencia operativa.

Por el contrario, no se puede determinar una relación entre la rigidez presupuestaria y la implementación estratégica en la estrategia de proximidad con el cliente. Esto refuerza los resultados que se dieron en el marco de la supervisión del enfoque “Más allá de los presupuestos”.

Aquí se determinó que una puesta en práctica creciente del enfoque “Más allá de los presupuestos” en estas empresas estaba correlacionada con una alta competencia de implementación estratégica objetiva. En consecuencia, se puede afirmar que una sustitución del control presupuestario en el marco de una estrategia de proximidad puede llevar a resultados satisfactorios en relación a la implementación estratégica.

Como se ha mencionado previamente, se pudieron determinar correlaciones positivas de estos tipos estratégicos con la puesta en práctica del enfoque “Más allá de los presupuestos”, lo que sirve como argumento para un debilitamiento o una sustitución en el marco de la

implementación estratégica. Por el contrario, la figura 10 muestra que una presupuestación más rígida está correlacionada claramente con la competencia de implementación estratégica objetiva, lo que habla en contra de una sustitución.

Al haber en la literatura cierta unanimidad sobre la tesis de que un control de costes estricto en empresas conservadoras es más importante que en empresas innovadoras (véase *Langfield-Smith*, 1997, pág. 218), este resultado sorprende. No obstante existen estudios empíricos en los que se afirma una relación positiva entre innovación y un control monetario más estricto (véase *Simons*, 1988, pág. 267; *Dent*, 1990, pág. 3).

Según esto, en empresas innovadoras, como son por lo general las empresas líderes en productos, las medidas monetarias son las únicas medidas fiables de control debido a los cambios continuos en el entorno del mercado. Además, es más difícil en empresas innovadoras asegurar la orientación al resultado económico, por lo que son especialmente importantes las medidas de monetarias. Se podría argumentar que una gestión rígida a travéz de valores monetarios ayuda a asegurar el dominio de la propia creatividad.

Conclusiones

Para empresas que persiguen una estrategia de “excelencia operacional” las recomendaciones del “Más allá de los presupuestos” no están directamente relacionadas con la competencia de la implementación de la estrategia. Es posible que para estas empresas se mantenga válida la recomendación clásica de aplicar un control estricto por medio del control presupuestario.

Un tema interesante para la investigación futura han sido las estrategias de liderazgo en producto. En este área se presentan correlaciones positivas tanto al aplicar el concepto “Más allá de los presupuestos” como al usar el sistema tradicional del control presupuestario estricto. Ya que ambos efectos se contradicen, no se pudieron deducir recomendaciones claras para esta clase de empresas.

Obviamente, en este contexto la formulación de la hipótesis de sustitución no ha sido suficientemente especificada. Probablemente daría buenos resultados una formulación más compleja que implicara la necesidad de control monetario, evitando al mismo tiempo sus efectos negativos con conceptos alternativos de gestión en empresas orientadas a la innovación.

Bibliografía

Mallar, M.A. (s/f). La gestión por procesos y el control de gestión.

Menguzzato, M. (1986). División Estratégica de la Empresa. Valencia: Ed. Euroed.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Editorial Profit.

Treacy, M./Wiersema, F. (1995) The Discipline of Market Leaders, Boston.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL