

## **COSTOS AÑO 2010**

### **UNIDAD VI**

## **PRESUPUESTO**

### **1. PLANIFICACIÓN**

Ante continuos y drásticos cambios que se originen en las condiciones que regulan la actividad económica, los ejecutivos han tomado conciencia del riesgo que implica la ausencia de planificación.

Como consecuencia se ha generalizado el interés de tomar precauciones respecto a lo que puede llegar a ocurrir en sucesivos periodos de gestión.

La información básica que proporciona la contabilidad orienta y proporciona elementos de juicio que deben ser tenidos en cuenta al encarar la delicada minuciosa tarea de planificar.

Actualmente la planificación en uno de los aspectos de la función empresarial que concita la mayor atención e induce a los entendidos a efectuar profundos análisis para facilitar el funcionamiento eficaz del proceso de dirección.

Variables condicionantes

Planificar la actividad empresarial, como ya se ha expresado, no es otra cosa que delinear en el presente las acciones a desarrollar en el futuro, conforme a las condiciones del contexto en el periodo que se considera. Es fundamental, realizar un exhaustivo análisis de cada una de las variables que en mayor o menor medida, puedan afectar las operaciones que se piensa ejecutar.

Estas variables pueden agruparse según la posibilidad que tiene la empresa de ejercer o no un cierto control sobre ellas. En tal sentido se pueden clasificar en

#### ○ **Variables internas o controlables**

Se trata de aquellos factores que, generalmente, se ubican dentro del ámbito físico de la empresa, entre las cuales podemos mencionar:

- Condiciones económicas y financieras específicas
- Rendimiento de la inversión
- Política financiera en cuanto a precios, ventas, compras, créditos, pagos, etc.
- Políticas de stock de productos elaborados, materias primas, y materiales en general
- Recursos técnicos, administrativos y humanos
- Sistema de control interno
- Política salarial interna

***Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.***

Las variables enunciadas a título de ejemplo condicionan, de alguna manera, el manejo operacional de cada una de las funciones que se realizan. Pero pueden generar distintos efectos según sean las decisiones internas que se tomen frente a diferentes alternativas. De ahí su carácter de controlables.

○ **Variables externas o no controlables**

Se trata de factores exógenos que repercuten sensiblemente en el accionar de la empresa. Por lo tanto, los ejecutivos deben procurar su identificación y ser cautelosos al considerarlos cuando se emprende la tarea de planificar la actividad, ya que sus efectos resultantes pueden incidir sustancialmente en la elección de políticas alternativas a aplicar en el manejo futuro de los negocios.

Entre estas variables se pueden citar:

- Condiciones de estabilidad política, económica y monetaria
- Tasa de inflación y variaciones en precios relativos
- Competencia nacional y extranjera
- Demanda de productos, potencialidad del mercado y preferencia del consumidor respecto a otros productos sustitutos.
- Prestigio de la entidad y de sus ejecutivos dentro del ámbito general de los negocios
- Política tributaria y presión fiscal
- Paridad cambiaria
- Política salarial
- Aranceles aduaneros
- Tasas de interés

**Ventajas de la planificación**

La planificación formal tiene numerosas ventajas entre las que podemos destacar las siguientes:

- Hace que los ejecutivos piensen en función de futuro y que estén prevenidos para afrontar cambios que pueden presentarse en las condiciones económicas, técnicas y en los demás factores vinculados, directamente
- Contribuye a la coordinación de las funciones inherentes a las distintas áreas
- El trabajo coordinado según el plan fijado ayuda a utilizar, más eficientemente los recursos económicos, técnicos, financieros y humanos ya que todos los sectores aúnan sus esfuerzos para lograr el mismo objetivo
- Ayuda a reunir elementos de juicio para tomar decisiones acerca de posibles ampliaciones de la planta productiva, elaboración de nuevos productos, cambios tecnológicos o de nivel de calidad, etc.

**Pronóstico Plan Presupuesto**

Es conveniente delimitar el significado que, generalmente, se atribuye a cada una de estos términos ya que con frecuencia suelen usarse indiscriminadamente para expresar conceptos que, si bien tiene caracteres comunes, son esencialmente distintos.

El término **pronóstico** es la cuantificación de una situación futura. Esa cuantificación se realiza mediante la aplicación de técnicas especiales que le confieren

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

un cierto grado de confiabilidad. En el ámbito de la empresa son muchos los pronósticos que pueden elaborarse según las variables y decisiones que se consideren como determinantes de las acciones futuras. Así, por ejemplo, se pueden realizar pronósticos de producción considerando diferentes tipos de maquinarias o de calidad de mano de obra para el mismo producto.

El **plan** es la alternativa que se elige según las situaciones pronosticadas con el propósito de llevarla a cabo a través de la gestión integrada. Siempre se opta por la alternativa más variable y conveniente desde el punto de vista económico-financiero.

El **presupuesto** es la expresión monetaria del plan.

Los pronósticos surgen de estudios analíticos que consideran diferentes posibilidades de comportamiento de las variables. El plan es el pronóstico que se asume para ser desarrollando mediante acciones concretas. El presupuesto es el plan traducido en moneda. Los tres conceptos tienen un común denominador; el futuro.

## **2. PRESUPUESTO INTEGRAL**

La tarea de preparación del presupuesto no es la primitiva de un ejecutivo principal o de un alto nivel sino que, es compartida por funcionarios y personal de diferentes categorías dentro del contexto de una actividad integrada que apunta a la calidad total de gestión.

Esta política tiene por finalidad despertar en todo el personal un mayor interés por conocer el estado de la gestión empresarial, los objetivos a alcanzar y los lineamientos a seguir para el logro de las metas propuestas, motivando de tal manera una adecuada integración y un sentido de autorresponsabilidad en todas las áreas y cada uno de los niveles.

### **1) Objetivo**

Al margen de todas las ventajas que pueden traer aparejada la implementación de un sistema presupuestario integral existen dos aspectos relevantes que configuran significativas respuestas a las inquietudes de los ejecutivos interesados en llevar a cabo una administración bien delineada y controlada:

- 1- Conocer por anticipado los resultados a alcanzar en períodos futuros dentro del marco operacional previsto.
- 2- Efectuar, periódicamente, comparaciones entre los resultados alcanzados por cada sector a través del desempeño del real y los previstos en el presupuesto

No existe ninguna duda respecto a las bondades de una buena información. Más aún si tal información se relaciona con acontecimientos futuros que han de delinear y circunscribir la vida económica de la empresa.

Para quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos de una organización empresarial podría decirse que es de vital importancia contar con los datos y elementos de juicio que permitan dar una de las potenciales transacciones la orientación más

adecuada, siempre con el fin último de lograr maximizar las utilidades a través de una gestión digna y eficiente.

La implementación de controles periódicos relacionados con la marcha de las operaciones y los resultados obtenidos llevan a los responsables de cada sector o unidad organizativa, a poner el mejor empeño con vistas a lograr el más alto rendimiento en su gestión.

## **2) Definición**

El presupuesto es el elemento con que cuenta la administración para expresar, en términos monetarios, la planificación integrada y coordinada de las operaciones que habrían de desarrollar los diferentes sectores de la empresa en un período determinado.

## **3) Partes que componen el sistema presupuestario**

La presupuestación integral implica considerar la acción coordinada de todos los sectores que integran la empresa, durante el período que se presupuesta. El sistema presupuestario comprende los siguientes grupos de presupuestos:

- Presupuesto operativo
- Presupuesto de inversiones
- Presupuesto financiero
- Estados contables presupuestados

El presupuesto operativo muestra los resultados económicos a alcanzar en el período considerado y abarca la totalidad de las funciones que realiza cada sector. Está formado por los presupuestos de ventas, compras, producción y gastos de administración y comercialización.

El presupuesto de inversiones refleja los planes relacionados con la incorporación de activos fijos durante el período.

El presupuesto financiero proyecta el flujo de fondos durante el mismo período como consecuencia de las operaciones a desarrollar y los resultados previstos en los presupuestos operativos y de inversiones. Determina, además, el déficit o superávit monetario y el financiamiento necesario.

Los estados contables presupuestados muestran la situación patrimonial y el resultado operativo global del período presupuestado.

## **4) Horizonte del presupuesto**

Al presupuestar la actividad de cada empresa tendrá en cuenta sus necesidades de información, las posibilidades económicas, el grado de complejidad de sus negocios o cualquier otra consideración.

Se pueden preparar presupuestos con horizonte anual, mensual, semanal y hasta diario en ciertos casos.

Si se trata de empresas con una actividad relativamente uniforme a lo largo de todo el año no se justifica una apertura excesiva del período presupuestado ya que es posible

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

que exista una sincronización razonable entre las diferentes operaciones de ventas, compras, producción, cobranzas y pagos en cada uno de los meses del ejercicio económico.

Una apertura mensual podría resultar irrelevante por cuanto los niveles de actividad de cada mes, en cada una de las aéreas, son prácticamente los mismos y conducen a operaciones de cobranzas y pagos que se traducen a resultados mensuales repetitivos. Tal vez una apertura bimestral o trimestral proporciona a estas empresas información suficiente para un desempeño acorde con su modalidad operativa, y reduce, al mismo tiempo, el elevado costo administrativo que puede originar un sistema presupuestario excesivamente analítico.

En empresas con marcadas fluctuaciones en su actividad es importante subdividir el período del presupuesto anual de tal manera que puedan reflejarse adecuadamente los niveles operativos de cada sector en cada mes del ejercicio económico. Es el caso de las empresas con ventas estacionales que concentran sus ingresos en determinadas épocas del año, pero sus operaciones de abastecimiento y producción determinan erogaciones o pagos relativamente uniformes a lo largo del ejercicio.

Cuando se presentan situaciones de marcada desincronización entre cobranzas y pagos dentro del mismo mes, a los efectos de poder evaluar las posibilidades de un equilibrio financiero, puede justificarse una subdivisión semanal del presupuesto mensual.

## **5) Estado de situación al final del período precedente**

Todas las cifras que se exponen en el deben ser tenidas en cuenta para efectuar los diferentes presupuestos sectoriales. Es necesario estimar los resultados de las diferentes operaciones habrán de realizarse durante el lapso que dura la preparación del presupuesto integral.

## **6) Clasificación**

### Según su flexibilidad

- 1- Rígidos o estáticos: Para un solo nivel de actividad, no permite ajustes ocasionados por las variaciones que suceden en la realidad (Utilizado por el sector público)
- 2- Flexibles (variables): Se elaboran para diferentes niveles de actividad y se adaptan a las circunstancias. Amplia aplicación en la presupuestación de gastos. Complicados y costosos.

### Según el período de tiempo que abarcan

- 1- A corto plazo: aquellos que abarcan un ejercicio anual. Se adaptan para fluctuaciones bruscas de la economía
- 2- Largo plazo: para períodos mayores a un año y se detalla ampliamente el primer año, se establecen datos generales para los siguientes; a medida que transcurre el tiempo se van especificando los años restantes.

### Según la aplicabilidad en la empresa:

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

- 1- De operación o económicos: incluye la presupuestación de todas las actividades de la empresa y se resume en un estado de resultados proyectado. Podemos incluir el presupuesto de ventas, producción, compras, mano de obra, cif, etc.
- 2- Financiero: Incluye el movimiento de dinero, previendo las necesidades financieras de la empresa. Generalmente abarca períodos cortos.

Según el sector de la economía:

- 1- Presupuesto Sector Público
- 2- Presupuesto Sector Privado

### **3. PREPARACIÓN PRESUPUESTO**

En la formulación del presupuesto, como se ha expresado, intervienen funcionarios jerárquicos, jefes sectoriales, personal afectado a tareas específicas y todo agente cuya opinión puede presentar un aporte positivo para el logro de los fines propuestos.

El desarrollo operativo específico de la preparación del presupuesto debe estar encuadrado dentro de un orden secuencial preestablecido.

#### **1- El coordinador del presupuesto**

Según sea la estructura o tamaño de la empresa el organigrama funcional puede o no incluir un Departamento de presupuesto. Esta unidad organizativa es la encargada de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con la implementación y el desarrollo del sistema presupuestario como así también el consiguiente control de gestión.

Siempre habrá un responsable encargado de organizar y controlar todas las operaciones emergentes de la puesta en marcha, funcionamiento y resultado del presupuesto integral, quien debe tener un conocimiento acabado de la técnica contable y de pronósticos, de administración y dirección de empresas, etc.

#### **2- Reglas básicas y elementos a considerar**

Es necesario observar determinadas reglas básicas al preparar un presupuesto integral y también realizar estudios de diferentes aspectos que hacen a la vida interna del ente.

##### **Reglas básicas**

- Determinación de la participación relativa de la entidad dentro del marco industrial y comercial al que pertenece
- Estudio del crecimiento periódico de la firma con relación a otros negocios del mismo ramo
- Formulación de cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado
- Previsión de métodos de control presupuestal que permitan verificaciones oportunas parciales o globales
- Fijación de estándares de eficiencia y metas a alcanzar en todas las áreas
- Identificaciones de situaciones controlables y no controlables

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

- Clasificación de los costos fijos y variables

#### **Elementos**

- Estados financieros y presupuestos de períodos anteriores
- Información estadística interna y externa
- Planes de acción y pronósticos
- Manual de operaciones de la entidad. Implica efectuar un estudio del organigrama estructural, del sistema contable, del plan de cuentas, etc
- Contratos relacionados con la situación financiera y las operaciones generales de la empresa
- Régimen legal y fiscal a que está sujeta la compañía
- Actas de asamblea de accionistas, de sesiones del directorio, etc

El examen y estudio de estos elementos permitirán al coordinador del presupuesto tener un conocimiento más profundo y acabado de la situación presente de la empresa y de su posible evolución en los próximos períodos, con la consiguiente ventaja de poder concretar su cometido en forma más ajustada.

### **3- Pasos a seguir**

Se detallan a continuación los pasos a seguir en la preparación del presupuesto integral destacando la relación que se establece entre los diferentes sectores o unidades organizativas y Departamento de Presupuesto, como así también el mecanismo a través del cual se canaliza la información que habrá de utilizar el coordinador del presupuesto para cumplimentar su labor de integración y proyección:

1. Generalmente se comienza a hablar de presupuesto en una reunión de alto nivel en la que los directores informan que habrá de utilizar el coordinador del presupuesto para cumplimentar su labor de integración y proyección.
2. Esta información es evaluada por el coordinador del presupuesto que actúa como nexo entre las distintas áreas.
3. Con todos los elementos de juicio reunidos, el coordinador del presupuesto puede emitir un boletín ampliando la información general emanada de los directores de la entidad y fijando los objetivos y metas a alcanzar. Este boletín se distribuye, conjuntamente con formularios y notas instructivas, entre los funcionarios responsables de cada área como el Gerente de Ventas, de Producción, de Administración, etc.
4. Estos funcionarios se reúnen con sus principales subordinados (generalmente con jefes de departamento) con el fin de informales el plan general propuesto por los Directores de la empresa y para que cada sector establezca sus propias metas respecto a rendimiento, productividad, personal, etc. En estas reuniones se pueden discutir los programas de inventario de artículos terminados y su relación con las ventas y de materias primas y materiales y su relación con los programas de producción.

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

CARRERAS DE  
**TURISMO Y HOTELERIA**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

5. Los jefes de departamentos se reúnen con los responsables de cada sector para darles a conocer las bases del presupuesto y entregarles los antecedentes y cuestionarios que se utilizarán en su preparación. Se les suministra, además toda la información estadística necesaria para que estos puedan efectuar estimaciones razonables y coherentes. Así por ejemplo, es sumamente importante proporcionar todos los datos relacionados con los costos y gastos del periodo anterior para facilitar la tarea de proyectar para el ejercicio siguiente, conforme a los objetivos que se deseen alcanzar. En cada sector se completan los formularios de acuerdo a las instrucciones recibidas.
6. Se remiten los formularios con la información solicitada al Departamento de Presupuesto para que el coordinador analice y evalúe los datos recibidos y verifique que no existan discrepancias entre las distintas áreas. Una vez efectuados los ajustes necesarios el coordinador procede a ensamblar los presupuestos de cada sector y emite el presupuesto integral tentativo.
7. Este presupuesto se somete a la consideración de los Directivos de la entidad, quienes pueden proponer algunas modificaciones si advierten que los objetivos trazados originariamente no han sido plasmados en forma adecuada.
8. Teniendo en cuenta las nuevas recomendaciones de los Directores, el coordinador del presupuesto efectúa las correcciones o cambios pertinentes y emite el presupuesto integral definitivo.
9. Se remite una copia de este presupuesto integral al Gerente General y Gerentes de áreas. A cada uno de los departamentitos sólo se les hace llegar una copia del presupuesto parcial pertinente, para que puedan efectuar comparaciones con los resultados reales que se vayan alcanzando, detectar las causas de las variaciones, si las hubiere, y de proceder a las justificaciones que correspondan en cada caso.

**Elaboración y componentes**

- a) Ejercer una concientización haciendo notar las ventajas y limitaciones

Esta labor debe realizarse tanto a nivel operativo como administrativo; en el personal administrativo es clave ya que es quien ejecuta lo que la dirección propone. Es una labor difícil y los empleados pueden presentar resistencia al cambio.

- b) Determinación de las características de la empresa y análisis de su entorno.

Confeccionar un diagnóstico general sobre la empresa referido a las áreas de:

- Ventas
- Producción
- Compras
- Personal

***Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.***



- Finanzas
- Inversiones

Determinación de las condiciones macroeconómicas que hacen a la situación general de la economía en que se desenvuelve la empresa, además de las microeconómicas.

Estas variables son en general no controlables por la administración de la empresa como ser:

- Gustos del consumidor
- disposiciones del gobierno
- competencia
- comportamiento de la economía
- ingresos del consumidor

c) Definir las actividades que realizarán las personas encargadas de formular el presupuesto.

Tener en cuenta la envergadura de la empresa. En la pequeña empresa lo realizará la administración junto con el contador y en las grandes empresas se puede establecer un comité de presupuesto.

d) Definir las etapas a seguir en la preparación del presupuesto

1-Planeación: se comienza en el periodo anterior al que se va a presupuestar. Se debe realizar un diagnóstico interno y externo de la organización, se fijan los objetivos y se establecen las políticas y estrategias a seguir por la organización

2-Elaboración: El presupuesto se confecciona unos días anteriores a la iniciación del período. Cada jefe programa las tareas a realizar en su sector en el período a presupuestar. Ej el jefe de ventas deberá planificar las ventas futuras. El de producción lo hará en función de las ventas a realizar y la capacidad productiva de la empresa, estas personas remitirán su presupuesto al encargado del armado del presupuesto.

3-Ejecución: Consiste en poner en marcha los planes. Es la forma de materializar los planes y objetivos propuestos. Cada jefe de área será el encargado de la ejecución del mismo, teniendo en cuenta todas las áreas se encuentran interrelacionadas, por lo tanto cualquier cambio afectará los demás sectores de la organización.

4-Control: Es medio de comparación entre las actividades presupuestadas con la ejecución que va realizando la empresa. Aquí se determinan las variaciones y se implementan las medidas correctivas o se modifica el presupuesto.

5-Evaluación: Es determinar las fallas y aciertos que sirven para ser tenidas en cuenta en los próximos presupuestos (en las distintas etapas que corresponda).

#### **4. UNIDAD DE MEDIDA**

Todo presupuesto debe ser expresado en términos monetarios. Elaborar un presupuesto implica entonces establecer por anticipado magnitudes físicas y monetarias (cantidades y precios) que habrán de manejarse en el lapso que abarca la proyección. De esta forma al ponderar las cantidades por los precios estimados pueden definirse las mediciones que configuran los resultados que se desean conocer.

1- Unidades físicas

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

Es fundamental determinar la cantidad de productos a vender para calcular la cantidad de productos a elaborar. Definida la producción, puede determinarse la cantidad de materia prima a comprar o producir y la determinación de personal que debe afectarse a los diferentes procesos productivos.

De lo expresado se desprende que el cálculo que reviste mayor importancia, en lo que respecta a cantidades o unidades físicas, es el que determina el número a vender. De él depende, en gran medida, que las estimaciones de las demás magnitudes físicas sean correctas.

## 2- Unidades monetarias

Es el elemento que ofrece mayores dificultades para su definición dado que está condicionado, generalmente, por una serie de factores no tan controlables que tienen que ver con las características generales del ámbito macroeconómico en que ha de desenvolverse la actividad que se presupuesta. Así, por ejemplo, el nivel esperado de inflación, la política internacional, los cambios tecnológicos, la competencia, son variables que inciden considerablemente en la formación de precios y que, por ende, es necesario realizar un buen análisis para lograr estimaciones de unidades acordes con las condiciones imperantes en el período en cuestión.

## 5. PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Reflejan las acciones a desarrollar en el período por los diferentes sectores operativos, conforme a la estructura funcional existente.

Los responsables de áreas son quienes suministran al coordinador del presupuesto toda la información que se requiere para proyectar la acción específica de su competencia. Y se hacen responsables de los datos aportados, debiendo justificar las diferencias que se originan entre los resultados previstos y los reales.

**Empresas Comerciales o intermediarias:** Estas empresas dedicadas a la compra venta de mercaderías, reconocen, desde el punto de vista operativo dos grandes áreas: Administración y Comercialización. El presupuesto operativo refleja la acción a desarrollar y los resultados que puede lograr cada uno de los centros operativos definidos en cada caso, en estas empresas se formulan los siguientes presupuestos operativos: ventas, compras, gastos de administración y gastos de comercialización.

**Empresas industriales o productivas:** En este tipo de empresas además de los centros operativos propios de toda empresa comercial, existe el área de producción ya sea de bienes o servicios. Los presupuestos operativos que se esperan además de los de las empresas comerciales son los relacionados con el sector de producción, debe elaborarse un presupuesto del costo de cada uno de los productos que se fabrican o de servicios que se presupuestan ya sea interno o para terceros.

### **Presupuesto de ventas**

Es aquel que refleja el total a facturar en el período. Informa la cantidad de artículos que se espera vender y los precios que se cobrarán a los diferentes clientes. Es el punto de partida en la confección de los presupuestos, ya que, en la mayoría de los casos, las compras o la producción se programan en función de las ventas a realizar.

**Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.**

Es de fundamental importancia conocer con tiempo los planes del sector ventas para el período que se proyecta, pues de lo contrario se correría el riesgo de no poder concluir la formulación del presupuesto integral en tiempo y forma.

En este presupuesto se incluyen las expectativas de demandas calculadas por el área de ventas por cada producto o servicio y para cada mes correspondiente a la proyección. Se consideran las posibilidades fluctuaciones estacionales de las demandas. Además se establece el precio neto de cada producto o servicio presupuestado. Ej.

### **Presupuesto de producción**

Este presupuesto generalmente está asociado al presupuesto de ventas dado que generalmente, la producción se planifica en función de las ventas se piensa realizar.

Sin embargo hay casos en que se produce cierta independencia entre el plan productivo y las ventas del período, ya que el nivel de ventas no permanece constante a lo largo del ejercicio, sino que, por factores de tipo estacional, suele tener fluctuaciones considerables de una época a otra del año. Cuando se da esta situación el proceso productivo sigue un curso normal, abasteciendo los stocks para poder satisfacer la mayor demanda de determinados meses.

El orden a seguir para la formulación del presupuesto de producción puede ser el siguiente:

- ✓ Análisis de existencias de materias primas y artículos que se elaboran
- ✓ Cálculo de la cantidad a producir de artículo destinados a la venta
- ✓ Cálculo del consumo total en unidades físicas de materias primas, material y horas de mano de obra directa.
- ✓ Cálculo de la cantidad a comprar de materia prima y materiales
- ✓ Valuación de consumos totales de materias primas y materiales
- ✓ Valuaciones de horas de mano de obra directa
- ✓ Distribución de costos indirectos de fabricación
- ✓ Cálculo del costo total y unitario de producción
- ✓ Cálculo del costo de la capacidad ociosa

### **Presupuesto de costos de comercialización administración**

Se trata de identificar cada una de las partidas de gastos, medidos por períodos mensuales, y que son y propios de la estructura administrativa general o del sector de ventas en particular.

En general los costos del área administrativa son fijos prácticamente independientes del presupuesto de ventas, tales como sueldos y cargas sociales, depreciaciones, suministro de oficina, alquileres, honorarios, impuestos, electricidad, seguros tasas municipales, teléfono, etc.

Los costos del sector de comercialización pueden ser fijos o variables. Los fijos son los mismos que para el sector de administración. Los variables son aquellos que se establecen como porcentajes de las ventas. Ejemplo impuesto a los ingresos brutos, comisiones que se pagan a los vendedores, etc.

***Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.***

### **Presupuesto de Mano de Obra**

Se debe estimar la cantidad de horas hombre por unidad de producto o servicio a comercializar. Deben considerarse los sueldos (indicando las horas extras e incentivos monetarios) más las cargas patronales correspondientes, siempre estarán definidos por cada área de actividad. Es útil el empleo del coeficiente del costo de la mano de obra. Ej.

### **Presupuesto de compras**

Este presupuesto se prepara partiendo de la cantidad a comprar de materias primas y materiales según los requerimientos de los presupuestos de producción, de comercialización y administración. Se detallan los diferentes elementos que han de adquirirse, los respectivos precios y por último los precios totales.

En este presupuesto pueden presentarse los importes sin IVA, cuando la venta de los productos que elabora la empresa esta alcanzada por el impuesto. En estos casos, el IVA que se paga a los proveedores al comprar las mercaderías, no representa un costo para la empresa por lo que no debe afectar la valuación de los inventarios. El mismo será considerado crédito fiscal.

El cálculo se realiza multiplicando la cantidad de materia prima por servicio o producto, por cantidad de productos o servicio a vender por el valor unitario de dicha materia prima. Ej.

## **6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES**

Está íntimamente vinculada con la política de expansión que prevé asumir la empresa en el futuro y considera los probables resultados a alcanzar con la estructura redimensionada a través de la incorporación de nuevos activos fijos.

### **a- Generación y Selección de proyectos**

Los proyectos de inversión pueden generarse en cualquiera de los niveles jerárquicos y con ellos se trata de incentivar y promover análisis e investigación orientados hacia el crecimiento integral de la empresa.

Elaborados varios proyectos tendientes a satisfacer un determinado objetivo, la selección se hará en función de las ventajas que sustenta uno respecto a los demás, una vez efectuadas las evaluaciones pertinentes.

### **b- Evaluación de proyectos**

La evaluación de los proyectos propuestos comprende el análisis del mercado que plantea interrogantes acerca del probable comportamiento de ciertas variables controlables y no controlables.

Entre las primeras se pueden considerar las características de los productos, las plazas para su ubicación, los canales de distribución, las campañas publicitarias, los probables precios, etc. Entre las segundas resultan relevantes la reacción de los consumidores, el ambiente socioeconómico, la competencia, las condiciones climatológicas y topográficas, la legislación, etc.

La evolución técnica estudia las mejoras a alcanzar con el proyecto en términos de recursos físicos, analiza las ventajas de los nuevos métodos a aplicar, pone en evidencia el desarrollo de los rendimientos y la eficiencia operativa. También deberá considerarse

las disponibilidades de recursos humanos y materiales, transportes, comunicaciones, etc.

La evaluación financiera comprende un análisis de los requerimientos de fondos necesarios para cubrir los pagos en el tiempo, como así mismo de las posibles fuentes de financiación que permitirán satisfacer dichas necesidades.

### **7. PRESUPUESTO FINANCIERO**

Es el que refleja el flujo financiero del período. Para su formulación deben considerarse tanto las operaciones a realizar durante dicho periodo como las efectuadas en periodos anteriores pero que han de originar ingresos y egresos de dinero en el período que se está presupuestando. Este presupuesto informa de la disponibilidad de fondos para hacer frente a los pagos, permitiendo detectar posibles desequilibrios financieros, mientras más analítico sea más útil resulta para poder efectuar una adecuada sincronización de cobros y pagos, pudiendo analizar el cumplimiento de los compromisos hasta en forma diaria.

Es necesario realizar una correcta clasificación de las diferentes partidas de ingresos y egresos atendiendo, a la factibilidad o grado de certeza con relación a su posible concreción.

Los ingresos y egresos definidos son los que pueden concretarse o producirse con un alto grado de certeza en el período que corresponde y, como consecuencia, su medición puede realizarse con bastante precisión. Los posibles son aquellos que habrán de concretarse si se dan determinadas condiciones por lo que su cuantificación configura una mera aproximación. Los opcionales se corresponden con decisiones internas y su medición está en función de las diferentes alternativas a adoptar.

A través del presupuesto financiero puede conocerse el superávit o déficit operativo confortando las cobranzas y los pagos de las operaciones habituales.

### **8. ESTADOS CONTABLES PRESUPUESTADOS**

#### 1. Estado de resultados

Para su elaboración se utilizan los presupuestos operativos, de inversiones y financiero, estos contienen toda la información necesaria relacionada con el movimiento económico y financiero que hacen a la actividad integral de la empresa.

El Estado de Resultado informa acerca de la probable ganancia o pérdida operativa.

#### 2. Estado de Situación Patrimonial

Se obtiene información acerca de la situación patrimonial al final del período, y resulta de proyectar los efectos de las transacciones económicas y financieras que están plasmadas en los distintos presupuestos, partiendo del estado de situación patrimonial contable al cierre del periodo precedente.

Las cifras que muestran los diferentes rubros del activo y pasivo, son las provenientes de los presupuestos operativos, de inversión y financiero.

### **9. CONTROL PRESUPUESTARIO**

Este control consiste en comparar las mediciones y resultados previstos en el presupuesto con los que efectivamente se alcanzan al concretarse las diferentes operaciones. El control presupuestario puede estar a cargo de funcionarios de alto nivel

CARRERAS DE  
**TURISMO Y HOTELERIA**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

como gerente o contador general, pero la tarea es desempeñada por el coordinador del presupuesto.

#### 1- Comparabilidad de los valores

Al formular el presupuesto es fundamental observar cierta uniformidad de criterio en relación a la metodología y principios generales que se aplican en el sistema contable del ente.

Toda comparación es válida si las magnitudes que se confrontan se han obtenido siguiendo procedimientos análogos.

- Principios de la técnica contable: los presupuestos de las diferentes funciones que se llevan a cabo en la empresa deben elaborarse de tal manera que los importes resultantes sean compatibles con las mediciones contables. Estas mediciones se realizan conforme al concepto de devengamiento que apunta a la identificación del período que se origina cada variación patrimonial, con independencia del período en que se produjo la entrada o salida de los fondos pertinentes. Cada período contable debe reflejar las variaciones patrimoniales que se han originado en ese período aunque los ingresos y egresos de dinero que derivan de tales variaciones se concreten en otro período. Si se formula cada uno de los presupuestos sectoriales con el enfoque descrito todos los importes serán consistentes con las cifras contables y, en consecuencia, los resultados que muestren los estados contables presupuestados pueden considerarse como un anticipo razonable de los futuros resultados operativos.
- Uniformidad de criterios: Para poder presupuestar correctamente es necesario que el coordinador del presupuesto conozca en detalle la modalidad operativa de cada una de las unidades organizativas. Deberá estar permanentemente en contacto con los responsables de áreas, quienes suministran toda la información requerida relacionada con la gestión a realizar. Deberá tener un conocimiento completo de los diferentes criterios que se aplican en las registraciones contables, en todo lo que hace a cuestiones de clasificación y de medición.

#### 2- Desvíos

Son las diferencias que resultan de comparar las magnitudes reales contables con las contenidas en el presupuesto con relación al mismo hecho económico.

Una vez efectuado el control presupuestario se eleva un informe a quien corresponda, detallando el resultado obtenido y las conclusiones a las que se ha llegado respecto a las y detectadas entre las magnitudes presupuestadas las reales. Los informes pueden ser de rutina que se emiten cuando las variaciones no son significativas y responden a márgenes normales o aceptables de error en las estimaciones, por el contrario los informes por excepción se elaboran cuando surgen desvíos considerables que imponen acciones correctivas en los planes o en la ejecución.

Un control presupuestario eficaz implica un análisis minucioso de los resultados reales y del proyecto del presupuesto. Estas exigencias de investigación y explicaciones o justificaciones hacen del presupuesto una herramienta de control insustituible.

***Profesores: Soledad Rodríguez, Alejandro Sedano, Martín López.***