



Presupuestos y Estados Proyectados

Contabilidad para Administradores
Módulo II - Costos para Decisiones



Requisitos de la Información Contable

- ◆ Pertinencia (atingencia)
- ◆ Confiabilidad (credibilidad)
 - ◆ Aproximación a la realidad
 - ◆ Esencialidad (sustancia sobre forma)
 - ◆ Neutralidad (objetividad o ausencia de sesgos)
 - ◆ Integridad
 - ◆ Verificabilidad
- ◆ Sistematicidad
- ◆ Comparabilidad
- ◆ Claridad (comprensibilidad)



Restricciones Condicionantes

- Oportunidad
- Equilibrio Costo/Beneficio



Objetivos de la Información Proyectada Informes N° 39 y 40 - I.T.C.P.



◆ Objetivo General

Analizar hechos futuros probables para reducir la incertidumbre, que permitan planificar acciones conducentes a un futuro posible.

- ❑ Analizar la sensibilidad del ente frente a diferentes alternativas.
- ❑ Anticipar conductas.

◆ Objetivos Específicos

- ❑ Proyectar el desarrollo futuro del ente.
- ❑ Brindar información para el cálculo del valor recuperable.
- ❑ Información confiable para conocer el manejo financiero previsto.
- ❑ Analizar los resultados y la evolución de la empresa. Evaluar proyectos de inversión.
- ❑ Mejorar los controles económicos y de legalidad

Previsión y Planificación

Previsión

Trayectoria que seguirá la empresa si no se introducen acciones nuevas.

Planificación

Comportamiento esperado ante las acciones planificadas.

Técnicas

Cualitativas:
Subjetivas o
Tecnológicas

Cuantitativas:
Basadas en series
Temporales.

- Fijación de objetivos
- Establecer los medios
- Evaluación, análisis y selección de las acciones
- Confección del plan de actuación en el período
 - Planes parciales
 - Participación y Comunicación
- Fijación de normas
- Plan de revisión



Estimación, pronóstico y presupuesto

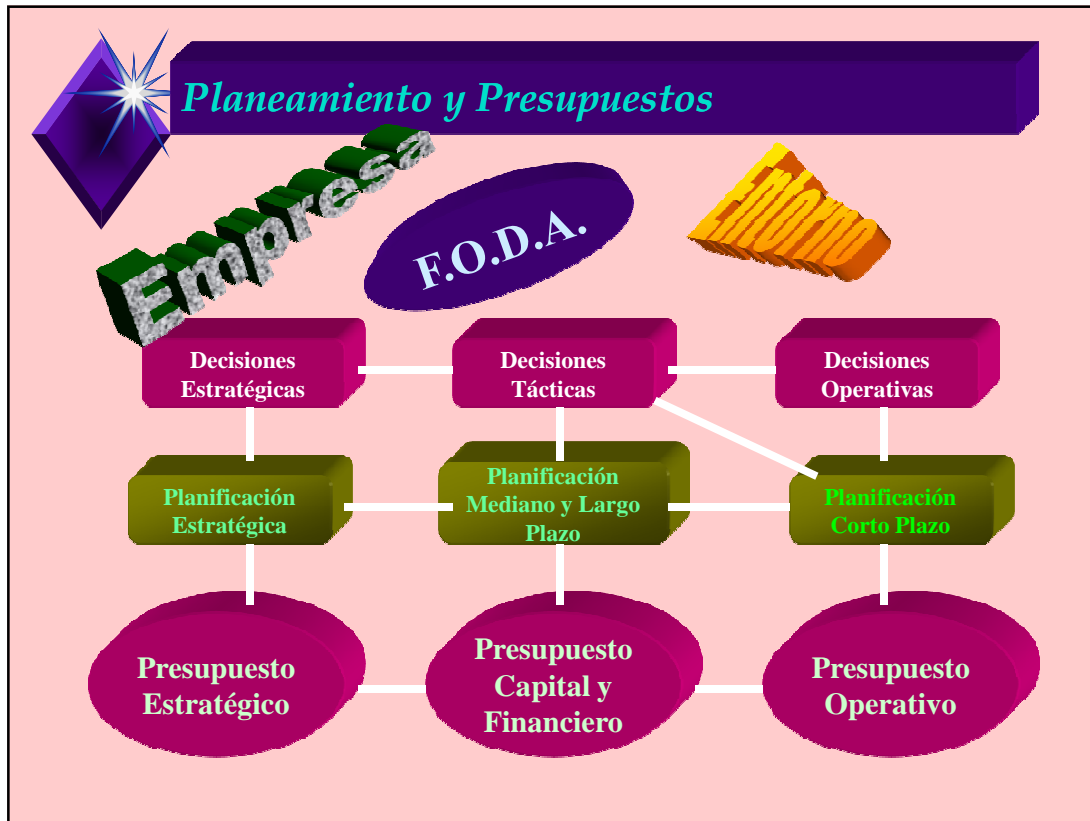
- ◆ **Estimación:**
Creencia acerca del comportamiento futuro de una variable.
- ◆ **Pronostico:**
Predicción de un hecho futuro a partir de indicios.
- ◆ **Presupuesto:**
Compromiso de acción para que la realidad se aproxime a lo previsto.



El Planeamiento

Proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.



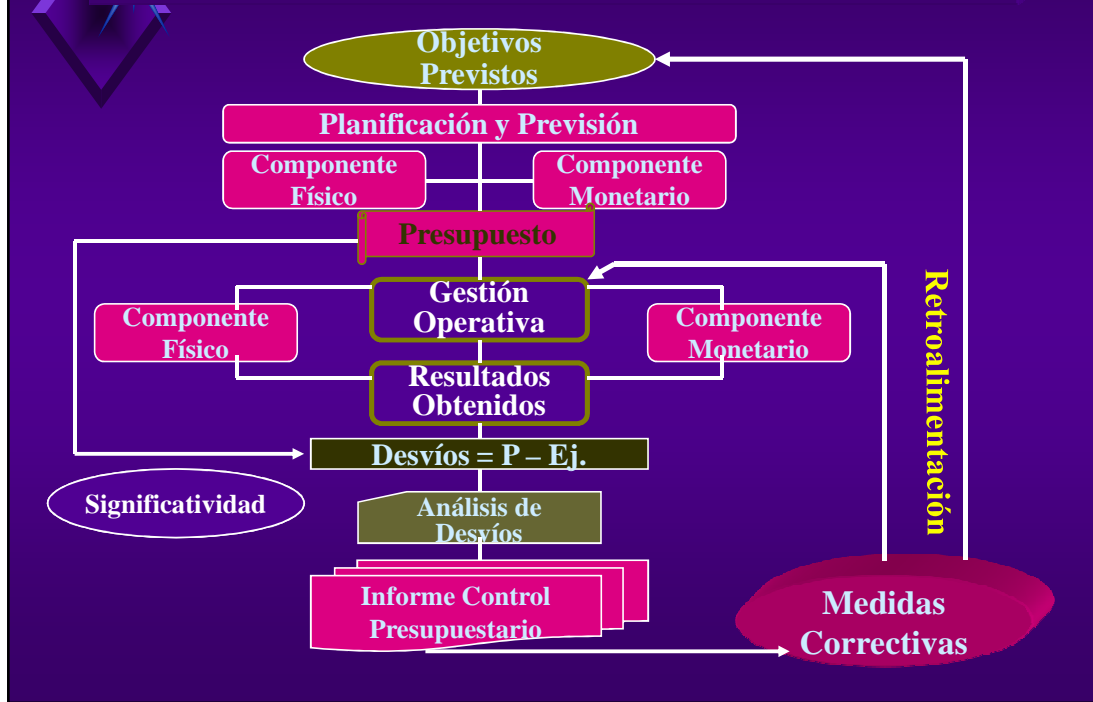


Presupuestos y Control Presupuestario

Presupuesto: Plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de un ente, para un período determinado, a fin de lograr los objetivos fijados por la dirección.

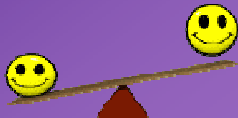
Control Presupuestario: Conjunto de mecanismos orientados a mantener la actividad dentro de las pautas presupuestadas, analizando las concordancias y discrepancias entre lo presupuestado y lo ejecutado.

La Técnica del Presupuesto



Pautas a considerar en la Proyección

- ◆ Pautas Específicas
 - ◆ Pautas de Ajuste.
 - ◆ Por Hechos
 - ◆ Por Tendencia
 - ◆ Pautas de Cambio.
 - ◆ Pautas de Crecimiento.
- ◆ Pautas Generales.





Sensibilidad de las Proyecciones

Para evaluar la razonabilidad de las proyecciones se calculan indicadores sobre los estados proyectados, los que se comparan con estándares.

Además debe analizarse el efecto de las variaciones en las premisas claves de los escenarios previstos.

◆ Estándares

- ③ Derivados de la experiencia del profesional.
- ③ Cifras históricas del ente
- ③ Indicadores de entes competidores.
- ③ Indicadores generales del ramo.

◆ Indicadores

- ③ Razones Financieras.
- ③ Razones Patrimoniales.
- ③ Razones Económicas.



Control Presupuestario

$$\text{Presupuestado} - \text{Ejecutado} = \text{Desvío}$$

Centros de Responsabilidad:

- De beneficios:
- Margen bruto
- Benf. Controlable
- Benf. Neto
- De Inversión

Análisis de Desvíos:

- Desagregación de la información.
- Separación de sucesos
- Diferenciar responsab.
- Diferenciar períodos

Objetivo

Potenciar los favorables
Minimizar o eliminar los desfavorables



Análisis de desviaciones

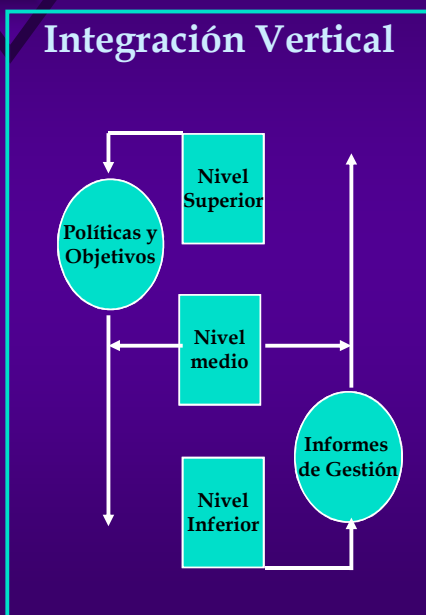
- ◆ Revisión de las técnicas de pronóstico
- ◆ Indicio de falencias operativas.
- ◆ Estímulo para el personal afectado al pronóstico.
- ◆ Estímulo para los encargados de ejecutar las políticas que surgen del pronóstico.

Retroalimentación

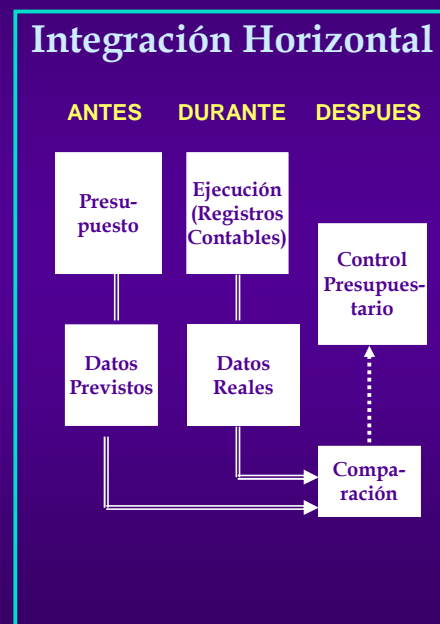


Proceso del Presupuesto

Integración Vertical



Integración Horizontal





Tipos de Presupuestos



Presupuesto Económico

- ◆ Ventas
- ◆ Producción y Costos
- ◆ Compras / Stock
- ◆ Gastos
- ◆ Resultados Financieros
- ◆ Otros Ingresos y Egr.

Nivel de Actividad

Presupuesto Financiero

- ◆ Ingresos / Egresos Operativos
- ◆ Retiros de propietarios
- ◆ Cancelación de Pasivos
- ◆ Pago de Inversiones

Presupuesto de Inversiones

- ◆ Renovación o mejoras de Bienes Uso.
- ◆ Proyectos de Inversión



Tipos de Presupuesto

a) Según los Elementos que lo Integran.	En función de la recurrencia o periodicidad de sus componentes.	1) Presupuestos Operativos 2) Presupuestos de Capital
b) Atendiendo a la estructura Organizativa	Según las áreas de responsabilidad de la empresa	1) Maestro 2) De ventas 3) De Producción 4) De administr. 5) De Comercializ. 6) Financiero, etc.
c) Según la técnica usada para realizar las estimaciones.	Se tienen en cuenta las características de las herramientas usadas para las previsiones	1) Por Programas 2) Base Cero 3) Fijos o 4) Flexibles
d) Según el horizonte temporal de Planificación	Se considera el plazo de planificación y el nivel de decisiones.	1) Corto Plazo: Operativo 2) Mediano y Largo Plazo: Capital 3) Estratégico
e) Según la dinámica presupuestaria	Atiende al proceso de formulación y adecuación del presupuesto.	1) De plazo fijo o 2) Progresivo 3) Rígido o 4) Reformulado



Condiciones para el Presupuesto

- ◆ Participación y apoyo de la dirección superior.
- ◆ Determinación clara de responsabilidades.
- ◆ Análisis de las características de la empresa y del medio.
- ◆ Conocimiento del sistema por parte de los intervinientes:
 - ◆ Objetivos y metas.
 - ◆ Responsabilidades de cada nivel.
 - ◆ Formas de Funcionamiento.
 - ◆ Forma de control de los desvíos.
- ◆ Sistema contable coherente con el sistema presupuestario.
- ◆ Determinación de los horizontes temporales de la planificación y control.



Unidad de Medida del Pronóstico

- ◆ **Presente**
 - ◆ Es la unidad monetaria vigente al momento de la presupuestación.
- ◆ **Futura**
 - ◆ Es la que se estima estará vigente al momento del control presupuestario.
- ◆ **Moneda Extranjera**
 - ◆ Las estimaciones se expresan en alguna moneda extranjera "fuerte o estable".

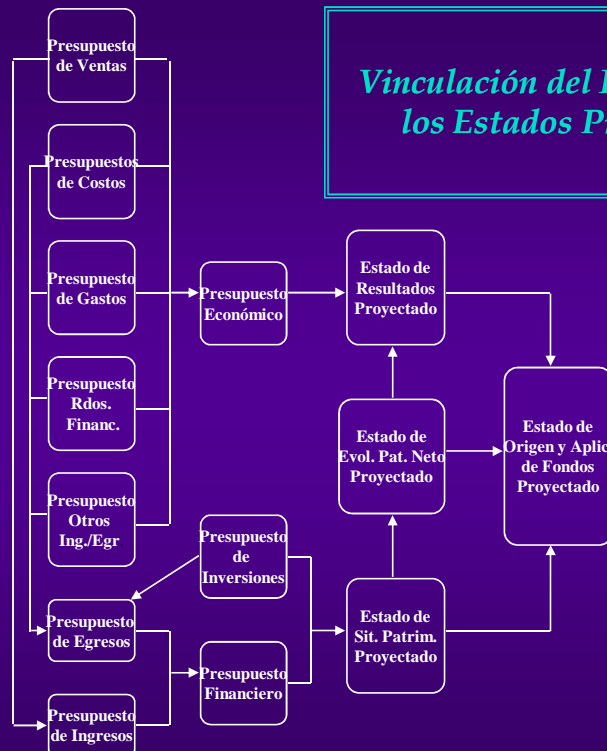


Las Premisas - Fuentes

- ◆ Experiencia acumulada de la empresa.
- ◆ Circunstancias actuales.
- ◆ Expectativas colectivas.
- ◆ Investigaciones de entes especializados.
- ◆ Planes de la dirección de la empresa.
- ◆ Toda otra información disponible.



Vinculación del Presupuesto y los Estados Projectados



Presupuesto de Producción

Presupuestos previos

Ventas

Nivel de Stock

Pres. Producción =
Pres. Vtas(+)-Pres. Variac. Stock

Pres. Consumo MP =
Unid. de Producto x Consumo Unit. MP

Pres. Compras MP =
Pres. Consumo(+)-Pres. Variac. Stock

Pres. Mano de Obra Directa =
Unid. de Producto x Consumo Unit. MOD

Pres. Costos Ind. Fabricación =
Unid. de Distrib. x Cuota de CIF

Factores Condicionantes

Capacidad de Producción y Financiera

Estados Proyectados

Definición - Naturaleza

Son estados contables preparados por la empresa, a través de los cuales se brinda información relativa a su mejor estimación posible del valor de su patrimonio a una determinada fecha futura, sus variaciones durante un cierto período futuro y las actividades de inversión y financiación estimadas para ese período futuro.

Son el resultado de:

- ◆ Premisas, hipótesis o supuestos, referidos a la ocurrencia futura de hechos.
- ◆ Deducción de los efectos derivados de la posible ocurrencia de las premisas.
- ◆ Expresión de dichos efectos en términos monetarios.
- ◆ Procesamiento de la información.



Información de las premisas en los Estados Proyectados

◆ **Detallada:**

Ventaja: Se dispone de mejor información para evaluar la razonabilidad y comprender más adecuadamente la información que contienen los estados.

Desventaja: Los competidores acceden a información estratégica de la empresa.

◆ **Restringida:**

Ventaja: No expone totalmente las estrategias de la empresa.

Desventaja: Afecta la confiabilidad de los estados proyectados.



Objetivo de los Pronósticos de Fondos

- ◆ Provisión de fondos en períodos de expansión.
- ◆ Aumentar la tasa de rendimiento de la inversión.
- ◆ Facilitar la inversión temporaria del efectivo.
- ◆ Obtener capital de trabajo extra ante necesidades.
- ◆ Manejo eficiente de tesorerías descentralizadas.
- ◆ Planificación de pagos a accionistas y acreedores.
- ◆ Atemperar los efectos de una escasez de fondos.



Período del Pronóstico de Fondos

Futuro Inmediato

(Por días o semanas)

- ◆ Suficiencia del saldo de caja para cubrir los egresos.
- ◆ Guía para transferencia de fondos entre sucursales.
- ◆ Monto disponible para inversiones temporarias.
- ◆ Solicitudes de cobertura financiera a través de adelantos en cta. cte.

Más Preciso

Ejercicio Siguiete

(Por meses, bimestres, etc)

- ◆ Programar acciones correctivas.
- ◆ Prever cobertura financiera ante necesidades estacionales.
- ◆ Plazo para inversiones de fondos disponibles.
- ◆ Informes para proveedores de fondos.

Menos Preciso



Pronósticos de Fondos a Largo Plazo

- ◆ Se basa en la proyección de utilidades.
- ◆ Planeamiento de inversiones a largo plazo.
 - ◆ Selección de los proyectos de inversión.
 - ◆ Determinación del efectivo que será necesario y cuando se recuperará.
- ◆ Maximizar el beneficio de los cambios favorables.
- ◆ Reducir el impacto de los cambios desfavorables.



Estado de Flujo de Efectivo. Información para la gerencia.

- ◆ Mide la posibilidad de generar el efectivo necesario para cumplir con el programa operativo planeado.
- ◆ Conocer el efectivo disponible para invertir en Bienes de Uso, Existencias u otros activos operativos.
- ◆ Conocer la capacidad de generación de fondos para cumplir con los compromisos financieros.
- ◆ Visualizar el efecto de las decisiones de la gerencia.
- ◆ Destino de las utilidades.
- ◆ Porque el capital operativo disminuye a pesar de las utilidades.
- ◆ Porque el capital operativo aumenta a pesar de las pérdidas.
- ◆ Porque la empresa necesita endeudarse para financiar adquisiciones de Bienes de Uso a pesar de que los fondos generados superan la cifra necesaria.
- ◆ Qué destino se dará a los ingresos por ventas de Bienes de Uso.
- ◆ Cómo se podrá amortizar la deuda a largo plazo en forma anticipada.
- ◆ Cómo se financiará el aumento del capital operativo.

Análisis de las Variaciones del Margen

Las variaciones en el margen de contribución pueden provenir de cambios en:

- ☞ Precios: De venta o de Costo
- ☞ Cantidades Vendidas
- ☞ Causas Mixtas





Variaciones del Margen de Contribución Modelo

	Importes			Variaciones Importes		Variaciones Porcentuales	
	Presu.Base	Rolling	Ejecutado	Presu.Base	Rolling	Presu.Base	Rolling
	Ig.Mes Ej.Ant.	Per.Anter.	Periodo	Ig.Mes Ej.Ant.	Per.Anter.	Ig.Mes Ej.Ant.	Per.Anter.
VENTA TOTAL BEBIDA EN PESOS:	4.900.000	4.600.000	5.100.000	200.000	500.000	4,08%	10,87%
VENTA TOTAL BEBIDA EN UNIDADES:	2.000.000	1.870.000	2.250.000	250.000	380.000	12,50%	20,32%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO:	2,45	2,46	2,27	(0,18)	(0,19)	-7,48%	-7,86%
COSTO DE VENTAS EN PESOS:	2.940.000	2.898.000	2.890.000	(50.000)	(8.000)	-1,70%	-0,28%
COSTO UNITARIO PROMEDIO	1,47	1,55	1,28	(0,19)	(0,27)	-12,62%	-17,12%
MARGEN DE CONTRIBUCION PESOS:	1.960.000	1.702.000	2.210.000	250.000	508.000	12,76%	29,85%
MARGEN UNITARIO:	0,98	0,91	0,98	0,00	0,07	0,23%	7,92%
MARGEN EN PORCENTAJE S/VENTAS:	40,00%	37,00%	43,33%	3,33%	6,33%	8,33%	17,12%

Análisis de las Variaciones		Variaciones-Importe		Variaciones-Porcentaje	
		Presu.Base	Rolling	Presu.Base	Rolling
		Ig.Mes Ej.Ant.	Per.Anter.	Ig.Mes Ej.Ant.	Per.Anter.
VARIACIONES EN VENTAS					
Variación en el Precio	$(P_1 - P_0) \times C_1$	-412.500,00	-434.759,36	-8,42%	-9,45%
Variación en la Cantidad	$(C_1 - C_0) \times P_0$	612.500,00	934.759,36	12,50%	20,32%
Variación Total		200.000,00	500.000,00	4,08%	10,87%
VARIACIONES EN LOS COSTOS					
Variación en el Precio	$(P_1 - P_0) \times C_1$	-417.500,00	-596.898,40	-14,20%	-20,60%
Variación en la Cantidad	$(C_1 - C_0) \times P_0$	367.500,00	588.898,40	12,50%	20,32%
Variación Total		-50.000,00	-8.000,00	-1,70%	-0,28%
VARIACIONES EN EL MARGEN DE CONTRIBUCION					
Variación en el Precio	$(P_1 - P_0) \times C_1$	5.000,00	162.139,04	0,26%	9,53%
Variación en la Cantidad	$(C_1 - C_0) \times P_0$	245.000,00	345.860,96	12,50%	20,32%
Variación Total		250.000,00	508.000,00	12,76%	29,85%



Cálculo de las Variaciones

Análisis de las Variaciones	Variaciones-Importe		Variaciones %	
	Ej.Ant.	Mes.Ant.	Ej.Ant.	Mes.Ant.
VARIACIONES EN VENTAS				
Variación en el Precio $(P_1 - P_0) \times C_0$	-366.666,67	-361.333,33	-7,48%	-7,86%
Variación en la Cantidad $(C_1 - C_0) \times P_0$	612.500,00	934.759,36	12,50%	20,32%
Variación Combinada $(P_1 - P_0) \times (C_1 - C_0)$	-45.833,33	-73.426,02	-0,94%	-1,60%
Variación Total	200.000,00	500.000,00	4,08%	10,87%
VARIACIONES EN LOS COSTOS				
Variación en el Precio $(P_1 - P_0) \times C_0$	-371.111,11	-496.088,89	-12,62%	-17,12%
Variación en la Cantidad $(C_1 - C_0) \times P_0$	367.500,00	588.898,40	12,50%	20,32%
Variación Combinada $(P_1 - P_0) \times (C_1 - C_0)$	-46.388,89	-100.809,51	-1,58%	-3,48%
Variación Total	-50.000,00	-8.000,00	-1,70%	-0,28%
VARIACIONES EN EL MARGEN DE CONTRIBUCION				
Variación en el Precio $(P_1 - P_0) \times C_0$	4.444,44	134.755,56	0,23%	7,92%
Variación en la Cantidad $(C_1 - C_0) \times P_0$	245.000,00	345.860,96	12,50%	20,32%
Variación Combinada $(P_1 - P_0) \times (C_1 - C_0)$	555,56	27.383,48	0,03%	1,61%
Variación Total	250.000,00	508.000,00	12,76%	29,85%



Variaciones – Gestión Presupuestaria y Mezcla de Productos

- ◆ Precios: $Q_r (P_r - P_p)$
- ◆ Volumen: $M_p (Q_r - Q_p)$
- ◆ Cantidad Vendida: $M_p \times T (Q_{r,e} - Q_{p,e})$
- ◆ Composición Ventas: $M_p \times Q_{r,e} (T_r - T_p)$
- ◆ Tamaño Mercado: $M_p \times S_p (Q_{r,m} - Q_{p,m})$
- ◆ Cuota Mercado: $M_p \times Q_{r,m} (S_{r,m} - S_{p,m})$

r: real; **p:** Presupuestado ; **Q:** cantidad ; **P:** Precio unitario
M: Margen ; **T:** Participación del producto en el total empresa
S: Cuota de mercado de la empresa ; **m:** mercado ; **e:** empresa