documentos aeca
46 Contabilidad de Gestión

Gestión presupuestaria: planificación, ejecución y control

aeca
Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas

Los Documentos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) recogen las conclusiones de sus distintas Comisiones de Estudio acerca de temas específicos de interés profesional. La diversidad en la composición de estas Comisiones de Estudio, con expertos de sectores, enfoques e intereses distintos, garantiza un proceso de elaboración y discusión rico en matices y riguroso de fondo, aportando a los pronunciamientos de AECA su distintivo de general aceptación.

La primera edición del presente Documento está abierta a la opinión de los socios de AECA y del conjunto de interesados en las materias tratadas

© **Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**

Rafael Bergamín, 16 B - 28043 Madrid
Tels.: 91 547 44 65 - 91 547 37 56
Fax: 91 541 34 84
info@aeca.es · www.aeca.es

ISBN: 978-84-19167-57-6
Diciembre 2022

El contenido de este Documento no podrá ser reproducido en forma alguna sin la previa autorización por escrito de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

DOCUMENTOS AECA

SERIE CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Gestión presupuestaria: planificación, ejecución y control

Documento n.º 46

aeca

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas

COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN DE AECA

PRESIDENTE

Jesús Lizcano Álvarez
Universidad Autónoma de Madrid

PONENTES DE ESTE DOCUMENTO

Magdalena Cordobés Madueño
Universidad Loyola Andalucía

Pilar Tirado Valencia
Universidad Loyola Andalucía

Mercedes Ruiz Lozano
Universidad Loyola Andalucía

Marta de Vicente Lama
Universidad Loyola Andalucía

VOCALES

Fernando Aldecoa Llauradó
Director Gral. Port Aventura

Oriol Amat Salas
Universidad Pompeu Fabra

Felipe Blanco Ibarra
Universidad del País Vasco

José Luis Blasco Vázquez
Acciona

Fernando Campa Planas
Universidad Rovira i Virgili

Javier Cordero Ferrero
Doctor en CC. Económicas y Abogado

Magdalena Cordobés Madueño
Universidad Loyola Andalucía

María del Mar Fernández Rodríguez
Intervención General Administración del Estado

Luisa Fronti de García
Universidad de Buenos Aires

M.ª José García López
Universidad Rey Juan Carlos

Beatriz González Sánchez
Universidad de Vigo

Cristina Gutiérrez López
Universidad de León

Ernesto López-Valeiras Sampedro
Universidad de Vigo

Juan N. Nogales Arroyo
Colegio de Titulares Mercantiles

Begoña Prieto Moreno
Universidad de Burgos

Ricardo Rodríguez González
Universidad de Valladolid

Mercedes Ruiz Lozano
Universidad Loyola Andalucía

Alicia Santidrián Arroyo
Universidad de Burgos

Carlos Vivas Urieta
Ayuntamiento de Barcelona

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 6

2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 7

2.1. Fundamentos de la planificación estratégica 8

2.2. Requisitos para la planificación estratégica 8

2.3. Etapas en la planificación estratégica 10

2.4. Ventajas de la planificación estratégica 14

2.5. La planificación estratégica y la integración de la información financiera y no financiera 16

3. LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA 17

3.1. Estructuras empresariales y la planificación presupuestaria 17

3.2. Integración entre gestión estratégica y presupuestos 18

3.3. Utilidad de los presupuestos 21

3.4. Modelos de planificación presupuestaria 22

3.5. Errores en la presupuestación 28

4. LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 30

5. EL CONTROL PRESUPUESTARIO 31

5.1. Fundamentos del control presupuestario 31

5.2. Metodologías del control presupuestario 32

5.3. Elaboración de informes y cuadros de mando 37

6. NUEVOS RETOS EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA 40

6.1. La realización de previsiones continuas 40

6.2. Big Data y Business Analytics en el proceso presupuestario 41

6.3. El presupuesto y la Inteligencia Artificial 42

6.4. La digitalización también llega al proceso presupuestario 43

1
INTRODUCCIÓN

El proceso de planificación es uno de los más críticos en la empresa y está unido a la consideración del futuro y, por tanto, a la incertidumbre. Con la planificación se pretende reducir esa incertidumbre analizando anticipadamente distintos escenarios en los que se puede encontrar la organización y cómo afrontarlos. Sin embargo, aunque no es posible ni operativo analizar todas las posibilidades, si es recomendable enfrentar algunas de ellas que ayuden a entender el futuro. Ante las distintas situaciones del entorno económico y social en las que se pueda desenvolver la organización, máxime si son turbulentas, solo aquellas que tengan presente sus metas, hayan estudiado y previsto las dificultades con las que se pueden encontrar y la forma de evitarlas, estarán en condiciones de destacar en el mercado o, en muchos casos, de sobrevivir.

El presupuesto es una de las herramientas de gestión más utilizada por las organizaciones para planificar el futuro. No consiste únicamente en pronosticar el comportamiento de un conjunto de variables de forma pasiva, sino que, además, supone tomar un conjunto de decisiones que configuran los planes de acción que la organización tiene previsto emprender, con el objetivo de actuar sobre los resultados. Asimismo, la ejecución presupuestaria constituye una etapa fundamental en todo el proceso presupuestario. De una eficiente ejecución va a depender la consecución de los objetivos planificados. La planificación estratégica fracasa en algunas organizaciones, no porque la estrategia definida sea errónea, sino porque su implementación se realiza de forma errónea.

Una vez elaborado el presupuesto, este debe ser utilizado como herramienta de control mediante la determinación de las desviaciones, el análisis de sus posibles causas y la adopción de medidas correctoras oportunas.

En un entorno de gran incertidumbre, las variables presupuestarias, especialmente las que dependen del comportamiento de los consumidores, son cada día más difíciles de prever. Entender a los clientes y sus dinámicas es cada vez más complejo, por lo que en poco tiempo las hipótesis de partida del presupuesto pueden quedar desfasadas y muy lejos de la realidad. Así se presenta como casi crucial la utilización de nuevas fuentes de información y de tecnologías de gestión de la información para que la planificación, como sistema global, y el presupuesto, como herramienta operativa, sean eficaces.

Considerando estas premisas, este documento se desarrolla comenzando con una referencia a la planificación estratégica y sus aspectos fundamentales. A continuación, se desarrollan algunos contenidos sobre la planificación y ejecución presupuestaria, así como resaltando los aspectos fundamentales del control presupuestario. Finalmente se exponen una serie de nuevos retos que debe afrontar la gestión presupuestaria para no quedar como un elemento de la gestión empresarial obsoleto.

2
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA[1]

El proceso de planificación es uno de los más críticos en la empresa y está unido a la consideración del futuro y, por tanto, a la incertidumbre. Con la planificación se pretende reducir esa incertidumbre analizando anticipadamente distintos escenarios en los que se puede encontrar la organización y cómo afrontarlos. Sin embargo, aunque no es posible ni operativo analizar todas las posibilidades, si es recomendable enfrentar algunas de ellas que ayuden a entender el futuro.

En este sentido, sería necesario considerar que la forma de entender el futuro varia de unas organizaciones a otras en función de distintas variables. Una de estas es la estructura societaria. Así una empresa familiar tiene un horizonte de planificación a muy largo plazo buscando que los futuros miembros de la familia puedan seguir en el negocio, mientras que, una sociedad de capital riesgo trabaja con horizontes mucho más cortos buscando la rentabilidad a medio y corto plazo. Asimismo, una empresa familiar puede tener una cultura más conservadora en sus metas, mientras que en una multinacional predomina la cultura de la rentabilidad para el accionista. La forma en la que se enfoca la planificación presupuestaria será, indudablemente, muy diferente.

Ante las distintas situaciones del entorno económico y social en las que se pueda desenvolver la organización, máxime si son turbulentas, solo aquellas que tengan presente sus meta, hayan estudiado y previsto las dificultades con las que se pueden encontrar y la forma de evitarlas, estarán en condiciones de destacar en el mercado o, en muchos casos, de sobrevivir.

Cuando no se planifica, la organización se comporta de forma "reactiva", es decir, se toman decisiones a medida que los problemas, necesidades o situaciones se van presentando, incluso si no hubiera imprevistos o problemas acuciantes se actuaría de acuerdo con las rutinas, sin cambio alguno, dejando así la empresa sin rumbo.

Tomemos algunos ejemplos de la historia, como el de Edward Smith, capitán del Titanic, que llevaba más de 30 años en la prestigiosa compañía naviera *White Star Line* con un extenso currículum antes del hundimiento del RMS Titanic, aquel 14 de abril de 1912. Edward Smith inauguraba las grandes travesías, nunca sufrió algún incidente de consideración. Pero, … la experiencia le cegó, en opinión de algunos[2].

La planificación es, pues, una de las funciones de los órganos de gobierno de toda organización a través de la que se pretende garantizar su supervivencia a largo plazo. La elaboración del presupuesto forma parte de este proceso.

1 Ver también Doc. nº 9 AECA Comisión de Organización y Sistemas: Estrategia Empresarial: Modelo Dinámico del Proceso Estratégico

2 Diario "Perfil" de 20 de octubre de 2022.

2.1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Todas las organizaciones, sea cual sea el contexto socio económico en el que se desenvuelven, se crean con un objetivo implícito de mantenimiento a largo plazo. En contabilidad una hipótesis fundamental conocida como "el principio de empresa en funcionamiento", debe ser asumida para que las cuentas anuales tengan un valor predictivo, es decir, puedan ser utilizadas para realizar proyecciones hacia el futuro. Es en ese intento de asegurar que la organización seguirá existiendo en el futuro donde la planificación estratégica tiene su potencial. En un entorno como el actual caracterizado por cambios frecuentes, fuerte competencia en los mercados y una elevada incertidumbre parece más necesario que nunca que las organizaciones dispongan de un plan estratégico.

Con la planificación estratégica, en definitiva, se pretende fijar la posición en la que los gestores quisieran que estuviera la organización en un plazo temporal concreto (entre 3 y 5 años, habitualmente) y cómo conseguir llegar hasta allí. Dado que las organizaciones vienen planificando su futuro desde hace muchos años, se dispone de una amplia información y experiencias que pueden ser aprovechadas para, por un lado, no cometer errores que otros han cometido en ese proceso y, por otro, aprovechar aquellas actuaciones que han resultado exitosas.

En la planificación estratégica, además, se trata de anticipar distintos escenarios en los que la organización se podría encontrar, retos que superar y cómo superarlos para ese mantenimiento a largo plazo. En ausencia de una eficiente planificación, la organización se centrará en ir resolviendo los problemas que le surjan en el corto plazo de la mejor forma posible, pero sin un rumbo determinado. Así, irá saltando de un escenario a otro con resultados no muy claros que dirigirán a la organización a un futuro desconocido.

2.2. REQUISITOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La eficacia de un plan estratégico no se puede garantizar al 100% pero sí que, por la experiencia de las organizaciones, se conocen algunos requisitos o condiciones que se deben tener en cuenta. A continuación, se indican los más destacados. La mayoría de ellos pueden parecer muy básicos o evidentes, pero, a pesar de eso o precisamente por eso, se suelen olvidar con cierta frecuencia. Además, estos requisitos no son independientes, sino que unos están conectados con otros; en su conjunto forman un todo necesario.

2.2.1. JERARQUÍA Y CONSISTENCIA

En la planificación estratégica coexisten más de un plan ya que toda la organización está involucrada. Esto significa que cada parte de la organización participa en la consecución del objetivo deseado. El proyecto que se elabore debe partir de un plan superior que englobe toda la organización y que sea el plan director del resto. De ahí, se debe ramificar en planes concretos adaptados a cada parte de la organización que sean siempre consistentes con el plan general. Todos deben estar orientados hacia los mismos objetivos y, por lo tanto, los objetivos parciales estarán interrelacionados.

2.2.2. ALCANZABLE

Los objetivos, sea cual sea su plazo de consecución, deben ser posibles, es decir, estar dentro de lo que la organización pueda alcanzar con los recursos con los que cuenta. Es una condición que puede resultar innecesaria de indicar pues parece algo obvio. Sin embargo, los

planes los elaboran personas y estas tienen sus propias ambiciones, aspiraciones, o sus buenas intenciones, y pueden aspirar a llevar a la organización a una situación ideal pero inalcanzable.

Los efectos desmotivadores del empecinamiento en conseguir utopías, está muy documentado, pero no por ello desaparece. Una organización que ocupa el número 50 en el ranking del sector puede plantearse como objetivo estratégico, o puede soñar, con estar en el número 1 en tres años y gozar de los beneficios que eso le proporcionaría. Sin embargo, habitualmente la realidad devuelve una frustración a los miembros de la organización que ven cómo a pesar de esforzarse todo lo posible, no se consigue el objetivo. Esto, además, suele tener otro efecto negativo como es el perder un esfuerzo valioso que podría haberse empleado para poder llevar a la organización hacia un puerto más cercano.

2.2.3. CONSENSUADO

En el proceso de planificación estratégica debe estar pensada la forma en la que los miembros de la organización que deben ejecutar los planes participen en su elaboración. Es una deficiencia desafortunadamente frecuente el pensar que solo la alta dirección es capaz de elaborar un buen plan. El efecto que habitualmente se consigue es que los ejecutores del plan no se identifiquen ni se comprometan lo suficiente en conseguir algo impuesto, máxime cuando pueden tener una opinión distinta y sentirse minusvalorados por no haber sido consultados.

En este mismo sentido, la experiencia indica que, esa participación y compromiso en la consecución de los objetivos, debe ser integradora en todos los niveles de la organización. En muchas organizaciones se diría que la planificación está dirigida a los niveles de dirección más bajos, pero no para la alta dirección. Así en un objetivo estratégico de ser líderes en costes, se puede observar cómo las reducciones planificadas solo afectan a los niveles operativos y no a las actuaciones de los niveles más altos. Una vez más, esto lleva a la desmotivación y la falta de compromiso en el cumplimiento de los objetivos. Observar que los mayores esfuerzos recaen en la parte operativa, que además es la que más beneficios directos reporta, tiene el efecto contrario al perseguido por el plan.

2.2.4. COMUNICADO

Las personas que deben cumplir con un plan deben estar informados de su contenido, del porqué y el cómo del plan. Involucrar a los miembros en un plan estratégico del que se desconoce su origen o justificación suele resultar contraproducente. Es muy complejo ejecutar un plan que requiere de esfuerzos, cuando se desconoce su origen y justificación.

El grado de detalle puede ser distinto en los diferentes niveles de la organización, para no inundar con información que puede ser irrelevante. Además de informar sobre qué se pretende de cada uno, también es necesario informar de los logros conseguidos o de lo que se debería haber conseguido, de forma periódica. Se ha observado como esta comunicación resulta motivadora tanto para seguir en la línea de los éxitos como para corregir las desviaciones. Hoy día, la tecnología permite que la planificación esté conectada a una amplia gama de herramientas que facilitan tener información oportuna y relevante. El plan estratégico se convierte así en un sistema de información para los usuarios, en el que, como tal, las características de relevancia y oportunidad se presentan como muy necesarias.

2.2.5. MEDIBLE

Todas y cada una de las partes del plan estratégico se deben poder medir. Los planes deben surgir de datos lo más precisos y entendibles posibles, que sean conocidos por los miembros de la organización. Esos datos deben ser analizados adecuadamente y del análisis se derivarán unas conclusiones. En definitiva, lo que no se mide no se puede ni comunicar, ni gestionar.

Muchas de las partes de la planificación son contenidos fácilmente cuantificables porque se refieren a aspectos cuantitativos (ventas, rentabilidad, beneficios, costes, cuota de mercado, niveles de CO2, etc.), pero hay otros muchos que son cualitativos (grado de satisfacción, calidad de servicios, impactos sociales, etc.) y el esfuerzo de describirlos con claridad y convertirlos en variables cuantificables es muy necesario. Las técnicas de recopilación de datos y su análisis cuantitativo y cualitativo están muy desarrolladas y ampliamente divulgadas para poder utilizarlas.

Quienes deben cumplir un plan deben tener una idea clara de qué se espera de ellos. Disponer de unos objetivos cuantificados es una valiosa herramienta para que, conocido el objetivo esperado en cada nivel de la organización y qué caminos dispone para su consecución, se puedan ejecutar.

2.2.6. ADAPTABLE

Aunque pueda parecer contradictorio, un plan estratégico debe nacer sabiendo que en el futuro puede ser necesario cambiarlo o reorientarlo. En más ocasiones de las deseables, la alta dirección piensa que una vez hacho el plan, y por el tiempo y el esfuerzo que se ha dedicado a su elaboración, este es perfecto e inamovible. Nada más lejos de un plan eficaz. Volviendo al porqué de un plan estratégico, en su origen, está el que las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante y de compleja predicción.

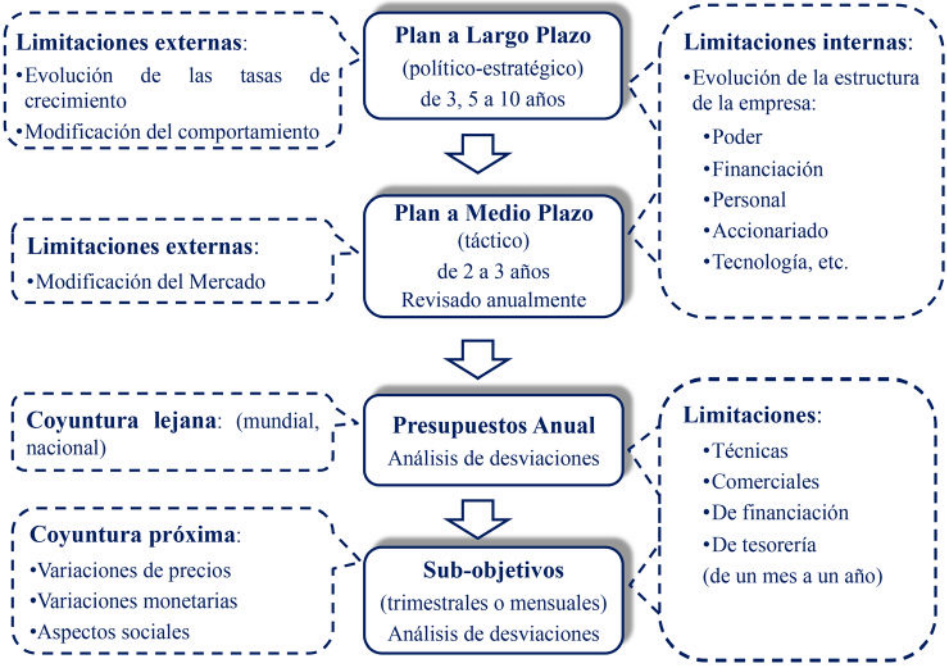
Por ello, un plan estratégico debe contener distintos posibles escenarios futuros que se puedan prever, aun sabiendo que esto conlleva un esfuerzo, tiempo y coste mayor que si solo se planifica un único escenario. Al no disponer de un plan alternativo el esfuerzo y tiempo de tener que volver a empezar para elaborar un plan diferente será muy alto. Si se cuantifica, el coste de oportunidad de tener en cuenta varios escenarios razonablemente posibles en la planificación puede ser menor que el cambio de estrategia.

Disponer de flexibilidad en la organización y en su plan estratégico permitirá tener capacidad de reacción ante eventos futuros. Si el entorno se dirige hacia un lugar distinto del más probable bajo el que se implementó el plan estratégico, es necesario que el plan pueda ser adaptable, modificable u orientable con el mínimo esfuerzo y coste.

2.3. ETAPAS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen una gran cantidad de referencias derivadas de estudios y experiencias que dividen la planificación estratégica en un número diferente de etapas. Todas o ninguna garantizan un plan eficaz, porque dependerán de muchos factores. Sin embargo, constituyen una metodología que se ha constatado como útil. En la figura 1 se muestra de forma sintética el proceso más genérico de la planificación estratégica, desde el plan a largo plazo hasta los objetivos a corto plazo, junto con los aspectos del ámbito interno o externo que pueden condicionar o limitar el desarrollo del proceso.

Figura 1. Secuencia temporal del proceso de planificación



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la figura 1 la secuencia que se expone se basa en los tres horizontes temporales en los que se descompone el plan estratégico (largo, medio y corto plazo). En cada uno de estos horizontes se deben llevar a cabo una serie de análisis, estimaciones e informes para definir, finalmente el plan estratégico de la organización, que son las que se describen a continuación.

2.3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y POSIBILIDADES DE FUTURO

El primer paso para elaborar un plan estratégico es conocer el estado actual tanto de la organización como del entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Acudiendo a símiles médicos, el futuro de un paciente dependerá de su situación actual y posibilidades de mejora. Una organización se comporta, también, como un organismo humano para la que es necesario conocer su estado actual para poder hacer previsiones de futuro.

Las herramientas disponibles hoy día para este diagnóstico inicial son muy variadas. Entre ellas se pueden citar las que se tratan a continuación como las más significativas:

- La matriz FODA consiste en un análisis de la organización que lleva a elaborar un cuadro en el que se identifican sus cuatro aspectos fundamentales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las dos primeras identifican las potencialidades de la organización mientras que las dos últimas destacan sus retos frente al entorno. Las fortalezas son características (recursos, capacidades, habilidades) que la distinguen de

sus competidores y que le permiten tener una ventaja competitiva. Las oportunidades serían todos aquellos aspectos del entorno que son favorables a la organización y que esta puede aprovechar para situarse en posición ventajosa. Las debilidades, a diferencia de las fortalezas, son recursos, capacidades o habilidades de las que carece la organización. Las amenazas hacen referencia a los aspectos del entorno de la organización que pueden causarle problemas y hacer peligrar su futuro. El mayor potencial de esta herramienta es su sencillez y capacidad de detectar con qué cuenta la organización para enfrentarse al futuro y qué necesita cambiar para hacerlo con éxito.

- El Benchmarking es otra herramienta que posiciona a la organización frente a sus competidores directos. Se trata de aprender de las mejores prácticas de las empresas líderes del sector y mejorar la propia organización intentado adaptar esas prácticas exitosas a la organización para llevarla a una posición deseada. Para ello se debe descubrir qué hace la competencia mejor que la propia organización y cómo se pueden mejorar las prácticas internas. Existen distintos tipos de benchmarking (interno, de competencia, funcional) así como distintas herramientas para hacerlo. Hoy día las herramientas digitales presentan una gran gama de posibilidades como son *Google trends, SEMrush* o *SimilarWeb,* entre otras. El principal hándicap del benchmarking es conseguir la información de la competencia, ya que las organizaciones no son muy abiertas en cuanto a mostrar sus ventajas a los competidores. No obstante, siempre es posible recurrir a empresas que no son de la competencia directa pero que desarrollan de forma significativa un área del negocio. Por ejemplo, se puede recurrir a una empresa de logística para mejorar la logística del propio negocio, sin que esa otra empresa se sienta amenazada y, por lo tanto, se preste a colaborar en ese análisis. O bien, la relación se puede plantear de forma simbiótica, de manera que dos o más organizaciones puedan beneficiarse mutuamente de sus mejores prácticas individuales.
- La matriz BCG o matriz de crecimiento-participación, es una herramienta desarrollada por el *Boston Consulting Group* durante la década de los 70's y que se centra en el análisis de la cartera de productos. Se utiliza para identificar los productos más rentables de la organización y, así, poder establecer políticas de ventas. La matriz se forma comparando la cuota de mercado de los productos de la organización con la tasa de crecimiento del mercado de los mismos productos. Así se clasifican en productos "estrella", "vaca", "perro" o "interrogante".
- Las 5 fuerzas de Porter. El economista Michael Porter identificó, en su libro "Estrategia Competitiva", que el potencial de una empresa estaba definido por 5 componentes: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Esta herramienta pretende que cada organización se compare con la competencia en estas 5 áreas y defina qué estrategias puede seguir para aprovechar sus fortalezas y oportunidades y para enfocar sus actuaciones frente a sus debilidades y amenazas. El objetivo es identificar qué amenaza hay de que entren en el mercado nuevos competidores, qué rivalidad hay entre los competidores, qué poder de negociación tienen los proveedores y los clientes y, finalmente, qué amenaza hay de entrada en el mercado de productos sustitutivos.

- La Matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite analizar la posición competitiva de la organización frente a las de su entorno. En el mismo sentido que la matriz FODA y la BCG, ayudan a identificar las fortalezas y debilidades. Según el sector en el que se desenvuelve cada organización se definen una serie de factores clave que determinan el éxito de la empresa y se miden en la organización y en la muestra de empresas, comparando los resultados se pone de manifiesto la posición que ocupa la organización frente a los competidores. Estas puntuaciones, así como la definición de variables, tienen un elevado grado de subjetividad, por lo que sus resultados deben ser contrastados con otras herramientas más objetivas.
- La auditoría operacional analiza los procedimientos internos de la organización, las áreas funcionales y los controles internos de forma que se detecten las posibilidades de mejora. Los resultados de esta auditoría operacional pueden ser utilizados en combinación con los resultados de otras herramientas, de forma que, si se detecta una deficiencia en la organización a través de una auditoría operacional de las áreas involucradas, se pueda obtener información de las estrategias que aplicar para mejorar.

2.3.2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

El segundo paso tras conocer la situación actual de la organización es definir y dar a conocer a dónde se la quiere llevar en el futuro, como consecuencia del análisis previo realizado de las potencialidades y oportunidades que tenga la organización frente a los competidores.

Así, la misión es la descripción breve del propósito general de la organización, qué hace en la actualidad o cuál es su razón para existir. Para definirla se debe responder a preguntas como ¿quién es nuestro público objetivo? ¿qué necesidades pretendemos satisfacer? ¿en qué nos diferenciamos de otros competidores? La visión de una organización es el futuro alcanzable y deseable de la organización. Da respuesta a preguntas tales como ¿qué queremos lograr? o ¿hasta dónde queremos llegar? Por último, pero no menos importante, los valores comunican la forma de actuar de la organización frente a su entorno. Los valores deben responder a preguntas como: ¿qué cuestiones éticas son importantes?, ¿qué prácticas debemos alentar?, ¿qué comportamientos deben seguir los miembros de la organización?

2.3.3. DEFINIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El plan estratégico debe contener los objetivos estratégicos, los recursos para conseguirlos, la forma de medir su consecución, el presupuesto y los responsables.

La definición de objetivos estratégicos consiste en la elaboración de un mapa estratégico donde la misión, visión y valores se traduzcan en objetivos concretos referentes a las cuestiones clave. Se trata de responder a la pregunta ¿qué se debe hacer para conseguir llegar a la meta? Estos objetivos deben describirse de forma clara para cada uno de los niveles de la organización que posteriormente deben conseguir su consecución, así conocerán qué se espera de ellos en el largo plazo. Para que una organización camine por un único sendero se debe hacer un esfuerzo importante en conseguir que los objetivos sean congruentes con el propósito general de la organización.

Además, estos objetivos estratégicos o de largo plazo, deben ir acompañados de la definición de otros a conseguir, tanto a medio como a corto plazo, en cada cuestión clave y nivel de la organización. Todos ellos alineados para conducir a la organización por el camino adecuado.

En este mismo sentido, cada objetivo debe llevar asociados los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para conseguirlos. Esto se traduce en un presupuesto, es decir un documento que cuantifique todos esos elementos disponibles para ejecutar los objetivos.

Dado que todos los objetivos se definen para ser cumplidos, es necesario que el plan especifique cómo se va a medir cada uno de ellos, es decir, los indicadores o KPI, y qué valores concretos se asigna a cada indicador, para así conocer el grado de cumplimiento. En este contexto, la utilización del Cuadro de Mando Integral ha demostrado tener una eficacia significativa (Kaplan y Norton, 2012).

Por último, también se deben identificar a los responsables de conseguir cada objetivo para que de alguna forman centralicen y monitoricen e informen sobre su grado de consecución.

2.3.4. IMPLEMENTAR EL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez conocido el plan estratégico, la siguiente etapa evidente es su puesta en práctica en cada una de las áreas del negocio. En esta etapa es cuando se pone a prueba si todo el proceso se ha realizado de la forma adecuada. Se pueden identificar incongruencias o inconsistencias entre objetivos, la adecuada o no asignación de recursos o si los valores a alcanzar son realmente alcanzables. Este proceso de implementación se sugiere que se acompañe de un informe donde queden registrados los aspectos del plan para los que se han encontrado dificultades y cuáles se han podido llevar a cabo con normalidad.

2.3.5. CONTROLAR Y REVISAR.

Por último, todo plan es susceptible de necesitar adaptaciones y cambios. En esta última etapa se comprueba si los valores que se han asignado a los indicadores se han podido conseguir o no, es decir, las desviaciones frente a lo planificado. En esta tarea del control, se requiere analizar por qué los resultados no son los que se esperaban, por qué no se ha llegado a conseguir los objetivos. Del resultado de este análisis se pueden derivar nuevas acciones como la necesidad de modificar los valores asignados, revisar la asignación de recursos y la incentivación de los responsables para la consecución de los objetivos. Asimismo, se pueden poner de manifiesto errores en las etapas previas que hagan necesario volver a ellas o al inicio del proceso.

2.4. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las ventajas que una planificación estratégica correctamente diseñada tiene para la organización son muy variadas. En general, se considera imprescindible para poder afrontar con éxito la incertidumbre del entorno económico y social en el que se desenvuelve.

De forma más concreta las principales ventajas o fortalezas que la planificación estratégica proporciona a la organización son las que se mencionan a continuación.

2.4.1. COORDINACIÓN

La planificación estratégica permite que todos los niveles de la organización remen hacia el mismo puerto al conocer cada uno cuál es su objetivo concreto conducente a los objetivos globales. De esta forma la misión y visión estarán, también, coordinadas.

El conocimiento que cada nivel en la estructura de la organización tiene de su contribución a la estrategia permite realizar actividades que crean valor para conseguir el fin planificado, eliminando o reduciendo aquellas que no contribuyen a ello.

Asimismo, ante algún nuevo cambio del entorno, previsto o no previsto, toda la organización dispone de la herramienta necesaria para hacerle frente conjuntamente, cada uno en su parte del plan general.

2.4.2. MOTIVACIÓN

Cuando todos los niveles involucrados en el plan han participado en su elaboración, se potencia su compromiso con la consecución de los objetivos, es decir, los miembros de la organización se sentirán más motivados a conseguir el objetivo que ellos mismos han contribuido a fijar. Asimismo, este compromiso llevará a plantear alternativas a problemas surgidos fomentando la iniciativa del personal. Esto a su vez se retroalimenta. En la medida que las personas son consultadas y ven que se discuten y/o aceptan sus iniciativas, se incrementa la motivación para que los trabajos se realicen con eficacia.

2.4.3. MEDICIÓN Y PROGRESO

Todo plan estratégico debe contar con unos sistemas de medida en forma de KPI que deben ser cuantificados y comunicados a cada nivel de la organización. De esta forma se permite ir conociendo el grado de avance hacia el objetivo final o, por el contrario, la desviación negativa que debe ser analizada y corregida para avanzar hacia el objetivo planificado. Las decisiones que se tomen en la implementación contarán con una base de medida objetiva.

2.4.4. FLEXIBILIDAD

Cuando un plan estratégico no solo identifica el futuro deseado, sino también anticipa posibles riesgos o escenarios diferentes, la dirección o responsables estarán en condiciones de reaccionar con una mayor rapidez y de forma organizada.

Esta flexibilidad le proporcionará una ventaja competitiva ante los competidores que o bien carecen de estrategia y se dejan llevar por la corriente de forma descontrolada, o bien, consideran que no es necesario ninguna adaptación porque el plan es bueno en sí mismo.

Las decisiones de adaptación y los esfuerzos para adoptar una estrategia diferente llegado el momento conseguirán mejores resultados económicos y de motivación del personal.

La planificación es un ejercicio continuo, no se elabora un plan y queda definitivo. La búsqueda de la mejor forma de conseguir un objetivo es una actividad recurrente de la alta dirección, en primer lugar, y del resto de la organización, como consecuencia.

2.4.5. EFICIENCIA

La planificación permite la asignación de los recursos económicos y humanos de manera que se optimicen los resultados. Al definir prioridades, a las áreas del negocio relacionadas se las

dotará de los recursos necesarios para que resulte factible conseguir el objetivo. Resulta muy frustrante que se identifique un área de negocio como clave de éxito sin asignarle los recursos necesarios para conseguir ese éxito.

2.5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

En el ámbito internacional, ya sea de forma voluntaria u obligatoria dependiendo de los países, está cada vez más generalizado el que las organizaciones divulguen información no financiera, además de la financiera. En España, la elaboración de información no financiera de forma obligatoria tuvo su origen en el Real Decreto Ley 18/2017 que traspuso la Directiva 2017/95/UE al ordenamiento jurídico y que, posteriormente, otras normas han ido modificando hasta llegar a la Ley 11/2018 actualmente vigente. No obstante, de forma voluntaria un elevado número de empresas españolas han venido elaborando informes no financieros desde hace ya algunos años. Así, estos contenidos no financieros son actualmente conocidos y cada vez se les está prestando una mayor atención.

Una orientación hacia la sostenibilidad, la consideración de otros grupos de interés, y no solo de los accionistas, y la creación de valor a corto, medio y largo plazo, son ya elementos clave en la información que las organizaciones divulgan para que sus usuarios, los grupos de interés, tomen decisiones. El paso que es necesario dar es el de que se integren los dos tipos de información, para que por un lado la información no financiera no quede en una mera declaración de principios, y por otro, para que los intereses de los grupos de interés se vean realmente reflejados en la gestión empresarial. La planificación estratégica desempeña un papel crucial en esta integración. Solo cuando se interioricen en todos los niveles de la estructura organizativa de la organización los objetivos no financieros en el mismo sentido que lo han hecho los financieros, se conseguirá esa creación de valor sostenible de forma amplia.

De esta forma, el diseño del plan estratégico, desde su etapa 1 hasta la 5 antes mencionadas, se debe realizar considerando además del capital financiero, el industrial, intelectual, humano, natural, social y relacional, fijando metas en las que los intereses de todos los grupos de interés estén representados, así como los objetivos que cumplir en cada ámbito y las medidas de los logros que permitan hacer un seguimiento consistente. Toda la filosofía que el marco instaurado por el *International Integrated Reporting Council* contiene, y su Informe Integrado como su producto más visible, serían de aplicación para conseguir un plan estratégico que contenga los temas materiales objeto de la estrategia. Temas que serían obtenidos del diálogo con los grupos de interés, y que se acompañarían de información acerca de cómo se va a afrontar su gestión, qué metas y objetivos a corto medio y largo plazo, se definen para cada uno, cómo se van a emplear los distintos capitales para conseguir esas metas y objetivos y que indicadores se utilizarán para medir el desempeño y su control. Todo ello cumpliendo, asimismo, con el principio de conectividad de la información.

3
LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

La planificación estratégica, y su materialización en el presupuesto anual, se proponen como el método que permita esa supervivencia a largo plazo. Sobre el presupuesto (tipos, métodos y técnicas) existe una amplia bibliografía donde se pueden encontrar aspectos conceptuales y prácticos. Además, se encuentran críticas y alternativas a cada uno de los métodos actualmente conocidos y aplicados. Es más, incluso hay partidarios de la no utilización de presupuestos como la mejor forma de conseguir eficiencia en las organizaciones y ahorrar costes.

El significado etimológico de la palabra "presupuesto", es "antes de los hechos o formado (deriva de dos raíces latinas: "Pre", que significa antes de o delante de, y "Supuesto", que significa hecho o formado). El significado más ampliamente utilizado en economía es la expresión cuantitativa de los objetivos de una organización y abarca todas las actividades y áreas de la organización, cada una de las cuales quedará representada por una partida presupuestaria. Estos objetivos deben provenir de un plan estratégico de la organización en el que se hayan definido las líneas generales del negocio, tal como se ha indicado con anterioridad.

Al utilizar el término presupuesto se hace referencia a un documento que representa los planes previstos para el ejercicio económico próximo y revela la forma en la que la dirección persigue sus objetivos, concretándose en aspectos de la organización como personas, equipamiento, disposición de recursos, pedidos, ventas, beneficios, etc.

Es una de las herramientas de gestión más utilizada por las organizaciones para planificar el futuro. No consiste únicamente en pronosticar el comportamiento de un conjunto de variables de forma pasiva, sino que, además, supone tomar un conjunto de decisiones que configuran los planes de acción que la organización tiene previsto emprender, con el objetivo de actuar sobre los resultados.

3.1. ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Las estructuras organizativas definen, en gran medida, los métodos y procedimientos internos de las organizaciones. En ellas se reflejan los grados de autoridad y responsabilidad, así como la interacción entre las distintas jerarquías de las organizaciones. En definitiva, una estructura es una división de la organización en áreas al frente de las cuales se designa a un responsable. El criterio por el que se identifican dichas áreas puede ser diverso originando distintas estructuras. El nivel de desagregación dependerá de distintos factores, entre ellos el tamaño de la organización, su complejidad y el mayor o menor grado de descentralización[3] en la toma de decisiones.

3 Ver Doc. 32 de la Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA sobre La Contabilidad de Gestión en Empresas descentralizadas, apartado 2 y 5.

De la propia definición de presupuesto se deduce que la estructura de la organización va a influir en su planificación y ejecución. Cada nivel de la organización debe tener su presupuesto asignándole los recursos necesarios para ejecutarlo con éxito. Esto quiere decir que la estructura de la organización debe ser la adecuada a la estrategia que se haya planificado para que exista una coordinación y simbiosis entre el ámbito estratégico (el objetivo a cumplir) y el operativo (quienes deben cumplirlo y los medios que necesitan para ello).

Existen diversos tipos de estructuras que dividen a la organización de acuerdo con distintos criterios u objetivos: por funciones, por actividad (clientes, productos, procesos), matricial, en red, entre otras. Sea cual sea la estructura que la organización utilice, debe quedar alineada con la estrategia a seguir. Esto supone que, en algunos casos, los cambios de estrategias deben ir acompañados de un cambio en la estructura y esto no se consigue de forma rápida, por lo que es un elemento más que tener en cuenta dentro de las etapas de la ejecución de las estrategias.

3.2. INTEGRACIÓN ENTRE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTOS

El proceso de planificación presupuestaria de la organización varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate. Concretamente, las diferencias en el estilo de dirección, sus objetivos, la estructura de la competencia y otros factores similares, van a afectar muy profundamente a los procedimientos que adoptan las organizaciones para planificar sus actividades. Sin embargo, de forma general, podemos distinguir cinco etapas (ver figura 2) de carácter sucesivo que cada organización adecuará a sus necesidades en función de una serie de factores, tales como el tipo de negocio y el grado de participación de los distintos niveles de dirección.

Figura 2. Etapas de la planificación a corto plazo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Todas estas etapas han de estar coordinadas en el tiempo puesto que están interrelacionadas. El retraso que se puede producir en cualquiera de ellas va a condicionar de manera muy significativa la elaboración de las siguientes. Por ello, es muy importante establecer un calendario en el que se especifique quién tiene que realizar cada una de estas actividades y cuándo tienen que estar finalizadas. Además de estas fases, se ha de tener en cuenta que el proceso estará seriamente influido por factores tales como: dimensión de la organización, complejidad de su estrategia y experiencia acumulada en la planificación, que se traducirá en una mayor relevancia de todo el proceso presupuestario.

3.2.1. DEFINICIÓN Y TRANSMISIÓN DE DIRECTRICES

Las directrices establecidas en cada área de responsabilidad, o área de actividad, han de fijarse en función de la planificación estratégica y de las políticas generales de la organización. La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que estas puedan diseñar sus planes, programas y presupuestos.

Dado que en la actualidad en la mayoría de las organizaciones existen centros de responsabilidad a distintos niveles, la transmisión de las directrices sigue un proceso escalonado. Así, la dirección general comunica las directrices a los niveles de menor jerarquía y estos, a su vez, deben transformar las directrices recibidas en una serie de indicaciones, para cada uno de los responsables de las áreas de actividad, los cuales harán lo mismo para los niveles inferiores.

Cada responsable al recibir las indicaciones, por parte de su superior jerárquico, debe evaluarlas en función de los resultados anteriores y de las perspectivas de evolución de las distintas variables que determinan su gestión. A la vista de la evaluación, puede proponer y negociar cambios en dichas directrices, las cuales, a su vez, deberían ser estudiadas por la dirección general.

Una herramienta recomendada para conseguir esta integración es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Si ya ha sido utilizado en la planificación estratégica, al elaborar el presupuesto se deben seguir los objetivos y medidas allí contenidos, haciendo un desarrollo más detallado del CMI en el ámbito operativo.

3.2.2. ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

A partir de las directrices recibidas y aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir, o llegar a cumplir, los objetivos marcados. Para ello se deben definir los siguientes puntos:

- Planes de acción a llevar a cabo para alcanzar los objetivos marcados.
- Programar el tiempo necesario para emprender las distintas acciones que configuran los planes.
- Expresar o cuantificar los distintos planes en un presupuesto. Se trataría de traducir, por un lado, en términos de ingresos/gastos y de cobros/pagos, el conjunto de las acciones previstas en los planes. Por otro lado, cuantificar los indicadores financieros y no financieros identificados en el CMI para cada área de responsabilidad.

Sin embargo, es muy conveniente que, a la hora de preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

3.2.3. NEGOCIACIÓN, COORDINACIÓN Y APROBACIÓN DE PRESUPUESTOS

Una vez que los responsables de cada una de las áreas de actividad han desarrollado los correspondientes planes, programas y presupuestos, comienza la negociación con sus inmediatos superiores para su aprobación.

La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles va consolidando los distintos planes, programas y presupuestos de los niveles anteriores. Es necesario establecer medidas de coordinación horizontal y vertical de los grupos que formen la estructura para lograr los más altos niveles de eficiencia que difícilmente se podrían lograr si los departamentos creados funcionaran sin coordinación porque es la coordinación, la que hace que la cooperación entre las personas sea eficiente. A través de este proceso se comprueba que cada uno de los planes y programas están bien alineados y, si es conveniente, se introducirían las modificaciones necesarias para llegar a alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

A este respecto conviene evitar que el presupuesto se transforme en meras órdenes que proceden de la dirección general y que han de ponerse en práctica, sin considerar las circunstancias identificadas en las unidades operativas, o en las distintas áreas de actividad. La consecuencia inmediata está vinculada a la motivación dado que el grado de cumplimiento del presupuesto se vería seriamente mermado.

Sin embargo, y pese a que el presupuesto negociado de abajo hacia arriba (aunque partiendo de unas directrices definidas por la dirección general) se defiende por algunos como el más adecuado para que sea considerada la participación de los que finalmente ejecutarán el presupuesto, también existe otra corriente de opinión que critica esta verticalidad ascendente. Estas críticas tienen su origen en las numerosas dificultades que en la práctica se dan en las organizaciones para conseguir consensos y para que, finalmente, los presupuestos estén alineados con la estrategia, Así en demasiados casos, los presupuestos así obtenidos deben ser modificados sustancialmente generando un efecto de desmotivación. De ahí que, en la práctica, en muchas organizaciones la elaboración de presupuestos siga la dirección vertical pero descendente.

La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone que se definan los objetivos que pretenden alcanzar o que tiene fijados la entidad a corto plazo, con base en la actividad que se va a desarrollar.

Todo lo anterior permite estimar los resultados que va a alcanzar la gestión de la organización en un período determinado y que la dirección deberá evaluar procediendo, si lo estima conveniente, a realizar las revisiones necesarias para conseguir los resultados deseados.

Aprobado el presupuesto, el director de presupuestos elabora el presupuesto operativo, el financiero y el de inversiones, así como los documentos necesarios que permitan un mejor seguimiento de la actividad desarrollada por cada uno de los responsables, en cada uno de los presupuestos definitivos. De esta manera la dirección puede tener una primera visión de

conjunto del efecto económico- financiero de los planes previstos. (Estos aspectos se tratarán en el apartado siguiente).

3.2.4. IMPLEMENTACIÓN / EJECUCIÓN DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos aprobados servirán de guía en el desarrollo de las actividades del negocio, llevando a cabo las líneas de actuación previstas y cumpliendo con los datos económicos (ingresos y gastos) identificados y cuantificados, y si eso no fuera posible, identificando las áreas o aspectos del presupuesto que no van a poder cumplirse y por qué. En el apartado 4 de este documento se expone la ejecución con más detalle.

3.2.5. CONTROL, DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES

Finalmente, tras ejecutar el presupuesto, la última etapa se refiere al control. Aunque el apartado 5 de este documento desarrolla con más detalle esta etapa, se incluye aquí una referencia que lo conecte con el resto del proceso.

Es necesario llevar a cabo un seguimiento de la evolución de cada una de las variables que han configurado el presupuesto y proceder a compararlo con las previsiones. Se realiza un continuo proceso de comparación entre las realizaciones y las estimaciones contenidas en los presupuestos, tomando las oportunas medidas cuando así lo requieran las diferencias que se produzcan.

Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, de tal forma que este seguimiento pueda servir de base para la elaboración de nuevas previsiones, lo que enlazará con el inicio del proceso, tal y como puede observarse en la figura 2.

3.3. UTILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

De manera general, a la utilización del presupuesto como herramienta de planificación y control se le atribuyen algunas ventajas, como son las siguientes:

a) Relacionadas con la organización en su conjunto:
   - Supone la fijación de unos objetivos para la organización.
   - Permite la coordinación entre las unidades de actividad.
   - Mejora la eficiencia en la asignación de recursos.
   - Ayuda al control y reducción de los costes.
   - Pone de manifiesto la influencia de los factores externos en la organización.
   - Permite prever situaciones adversas y aprovechar las situaciones favorables.

b) Relacionadas con la política de personal:
   - Facilita el proceso de delegación-adopción de responsabilidades.
   - Los responsables conocen en todo momento lo que se espera de su gestión.
   - Se conocen las consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos.
   - El presupuesto participativo favorece la motivación del personal.

- Es una buena herramienta para la educación de los directivos porque permite conocer las interrelaciones entre las tareas de cada centro.
- Mejora la profesionalidad en la dirección del personal en cuanto existe información más o menos objetiva para la evaluación de los responsables

3.4. MODELOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

3.4.1. EL PRESUPUESTO FIJO[4]

El presupuesto fijo o rígido consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la prevista. La presupuestación fija es conveniente solo si se puede estimar con un estrecho margen de oscilación, el volumen de actividad de la organización y cuando los costes y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible. Sin embargo, pocas organizaciones tienen la suerte de pertenecer a esta categoría, dado que la mayoría dependen de situaciones de mercado que cambian bruscamente y pocas presentan una situación completamente previsible.

Si se utiliza un presupuesto fijo en áreas de la organización cuya actividad se ve influida en una forma significativa por el volumen de actividad estimado, la consecuencia inmediata es que, cuando la actividad desarrollada en un determinado período difiera en más o en menos respecto a la planificada, la comparación directa entre el volumen de costes asociados con nivel de actividad real y el presupuesto estimado resulta errónea, sobre todo si se pretende evaluar la eficiencia con lo que ha actuado el responsable de un departamento. Esta situación tiene otras consecuencias en la motivación de los responsables de los presupuestos que se ven medidos por objetivos poco realistas con el consiguiente menoscabo de la confianza en la utilidad de elaborar y utilizar el presupuesto como una herramienta para conseguir el objetivo de eficiencia y eficacia.

3.4.2. EL PRESUPUESTO FLEXIBLE[5]

El presupuesto flexible también es conocido con otras denominaciones tales como: presupuesto de escala ajustable y presupuesto de control de gastos. Este tipo de presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costes fijos como de los variables depende, fundamentalmente, del rango de actividad, por lo que el volumen de presupuesto correspondiente a los niveles de actividad puede variar más, o en su caso menos, que proporcionalmente con dichos niveles.

El presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los costes en: fijos, variables y mixtos.

El presupuesto flexible es una alternativa al presupuesto fijo y muestra una serie de ventajas que difícilmente podrían alcanzarse con este último:

4 Para más detalle ver el Documento nº 4 de la Comisión de Contabilidad de Gestión sobre "El proceso presupuestario en la empresa" pag. 83.

5 Para más detalle ver el Documento nº 4 de la Comisión de Contabilidad de Gestión sobre "El proceso presupuestario en la empresa" pag. 85.

- Los presupuestos flexibles se pueden ajustar al volumen de actividad real, mientras que los rígidos se establecen para un único nivel de actividad; así, la posibilidad de poder introducir cambios en el volumen de actividad permitirá establecer una base válida para comparar los costes reales con los estimados.
- Los presupuestos flexibles hacen posible un control más estricto del rendimiento que los presupuestos fijos. Esto se debe a que se realiza una comparación de los ingresos y costes reales con los ingresos y costes presupuestados basándose en el volumen real obtenido. Los presupuestos flexibles se calculan para un intervalo de niveles probables de actividad, en lugar de para un nivel único, como se hace en el presupuesto fijo.
- Simplifica la tarea de preparar el presupuesto para un período en particular.
- Puede dar lugar a la preparación de presupuestos más exactos, dado que tendrán en cuenta el distinto comportamiento de los factores ante cambios en el nivel de actividad.
- Una comparación más significativa entre la información real y la presupuestada, por ser información más comparable.

Respecto de los inconvenientes derivados de la preparación de un presupuesto flexible destacan los siguientes:

- Es una tarea laboriosa porque debe basarse en un análisis pormenorizado de las pautas de comportamiento de los costes de toda la organización.
- Cuando se propone introducir por primera vez los presupuestos flexibles en una organización no todos los individuos que han de intervenir en la operación están capacitados para apreciar la finalidad de la elaboración de presupuestos flexibles y dar los pasos necesarios en el correspondiente ejercicio para la planificación y el control.

3.4.3. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS[6]

Básicamente un **PPBS** *(Planning, Programming, Budgeting y System)* es un conjunto de procedimientos y técnicas que, de forma sistemática y ordenada en forma de programas, determina las tareas a ejecutar, identifica los objetivos específicos que conseguir y sus costes de ejecución.

El presupuesto por programas es un modelo presupuestario integrado consistente en presupuestar un programa concreto que, en general, abarca más de un año. Así, se definen los objetivos y líneas prioritarias de actuación de la organización, donde se ordenan el conjunto de actividades a desarrollar, los objetivos fijados para desarrollar dichas actividades, los recursos a utilizar en su ejecución, y los indicadores que permitan analizar o apreciar el grado de realización en su doble aspecto: físico y financiero, y los agentes encargados de llevarlos a buen término, es decir, los ejecutantes de los programas.

El PPBS a menudo se utiliza para servicios continuos ofrecidos por entidades sociales o municipios. La principal diferencia entre un presupuesto por programas y la mayoría de los otros modelos presupuestarios es que el presupuesto del programa se centra en los requisitos necesarios para hacer el trabajo y no en asegurarse de contar con los recursos financieros para

6 Para más detalle ver el Documento nº 4 de la Comisión de Contabilidad de Gestión sobre "El proceso presupuestario en la empresa" pag. 89.

hacerlo. El control periódico del presupuesto del programa facilitará determinar si el proyecto continúa siendo de interés para la organización o si debe ser interrumpido.

Hay varias desventajas de un presupuesto por programas que se deben tener en cuenta antes de usar uno:

- Debido a que el PPBS se desarrolla sin tener en cuenta los recursos financieros disponibles, puede requerir varios años encontrar la forma de financiar adecuadamente un presupuesto por programa planteado.
- Las organizaciones que desarrollan varios presupuestos por programas pueden tener una superposición de sus esfuerzos y causar problemas de planificación presupuestaria. Cuando en cada programa se presupuestan gastos de actividades similares, se ponen de manifiesto duplicidades e ineficiencias.
- Un PPBS establece los gastos para ejecutar un programa. Si el presupuesto no es correcto, no se puede ajustar, es decir, si resulta insuficiente, su incremento debe ser autorizado y la financiación necesaria para ello debe proceder de vías no previstas, por lo que, en ocasiones, no es posible ejecutarlo o se hace en detrimento de otro programa.
- Puede ser un reto tratar de definir y aplicar medidas concretas de desempeño en los distintos PPBS.

3.4.4. EL PRESUPUESTO BASE CERO[7]

Peter Pyhrr (director de personal de Texas Instrument Inc en 1970) definió el Presupuesto Base Cero (PBC, en adelante) como: *"un proceso presupuestario que requiere que cada directivo justifique todas sus solicitudes de fondos. Cada uno de ellos debe demostrar que los gastos que propone son realmente necesarios. Para eso hay que identificar todas las actividades que se realizan en la organización y evaluarlas por medio de un análisis sistemático para ordenarlas de acuerdo con su importancia"*.

El PBC se fundamenta en empezar a formular los presupuestos de gastos a partir de cero. Bajo esta perspectiva cada responsable debe formular detalladamente su presupuesto de gastos a partir de la primera unidad monetaria, justificando razonadamente la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria y estableciendo, además, siempre que sea posible, su rentabilidad específica. En síntesis, esta técnica parte del supuesto que una determinada actividad puede ser eliminada aun cuando esté desarrollándose desde hace mucho tiempo, si no justifica su beneficio; esto es, parte del principio de que toda actividad debe estar sometida al análisis coste-beneficio.

En definitiva, parece que la aplicación del PBC implica que: cada responsable tenga conocimiento de la totalidad de las propuestas concurrentes; cada responsable debe conducir a justificar sus demandas presupuestarias y a juzgar la validez de las de sus colegas; la clasificación de las propuestas debe realizarse con el conjunto de los participantes de un mismo nivel jerárquico.

7 Para más detalle ver el Documento nº 4 de la Comisión de Contabilidad de Gestión sobre "El proceso presupuestario en la empresa" pag. 92.

En opinión de Jörg Leyk y Jens Kopp[8], el PBC es una herramienta para la reducción de costes, pero no tanto para conseguir eficiencia en la planificación y no puede utilizarse de forma permanente en la organización. Opinan que los sistemas eficientes de planificación y presupuestación son una mezcla entre la "planificación actualizada y la nueva creación". Recomiendan su uso en áreas para las que no se disponga de información histórica o en las que se consideren problemáticas debido a que han pasado por una crisis.

3.4.5. EL PRESUPUESTO POR PROYECTOS

Cada vez más negocios, en todo tipo de organizaciones, se enfrentan a su actividad con el formato de proyectos. Es una forma eficaz de organizar la contribución de diversas áreas y perfiles profesionales en el intento de poner en marcha las iniciativas que necesita la marcha del negocio para operar adecuadamente.

La gestión de proyectos constituye una herramienta de gran aplicación práctica en la organización actual como medio de gestionar su actividad no recurrente. Esta abarca desde la implantación estratégica mediante proyectos y la gestión de proyectos bajo contrato, hasta los proyectos de mejora, gestión del cambio, externalización o subcontratación de áreas de trabajo de I+D.

El presupuesto por proyectos se aplica a aquellas organizaciones u organizaciones cuya actividad o parte de ella, no es recurrente, sino que se refiere a la realización de proyectos que tienen comienzo, ejecución y fin. Suelen aplicarse a organización que trabajan bajo pedidos de sus clientes de tal forma que estos pedidos se convierten en "proyectos". Así, un proyecto hace referencia a un conjunto de actividades que realiza la organización en las que utiliza recursos para conseguir un objetivo que se pretende genere beneficios. Estos beneficios pueden ser económicos, en las organizaciones con ánimo de lucro, o beneficios sociales, en el caso de ser organizaciones sin ánimo de lucro.

En la dirección de proyectos, la metodología más utilizada es la derivada del *Project Management Institute* (PMI). Esta es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir la gerencia de proyectos en una actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios[9].

Centrando el análisis en aquellas organizaciones que pretenden rentabilizar económicamente los recursos utilizados en los proyectos, este facilita el proceso de toma de decisión, en los casos en los que se necesita realizar una inversión de recursos y es necesario decidir si esta inversión, este proyecto, debe o no ser acometido. Toda inversión (privada, pública, económica y/o social) requiere de estudios previos como: verificar la viabilidad técnica, comercial, económica, legal y financiera, todo ello dentro de un contexto donde se cumplan los parámetros que permitan determinar si el proyecto debe ejecutarse o no.

Todo proyecto conlleva la realización de una serie de actividades para su desarrollo. El objetivo de la planificación de proyectos es obtener una distribución de las actividades en el tiempo y una utilización de los recursos que minimice el coste del proyecto cumpliendo con los condicionantes exigidos de: plazo de ejecución, tecnología a utilizar, recursos disponibles,

8 Jörg Leyk y Jens Kopp (2004), Dominar el Advanced Budgeting. Hovart & Partners. Ediciones Deusto. Pág. 41.

9 http://www.pmi.org.

nivel máximo de ocupación de dichos recursos, etc. Por tanto, la planificación de proyectos es una programación de actividades y una gestión de recursos para obtener un objetivo de coste cumpliendo con los condicionantes exigidos por el cliente.

Aunque la gestión de proyectos no es el objeto de este apartado del documento, ya que es un campo de conocimiento especializado sobre el que existe una amplia literatura disponible, para enmarcar el presupuesto dentro de este ámbito, se van a resumir las etapas de la planificación destacando la importancia que en esta forma de gestión tiene el presupuesto.

Con alguna variante, las fases de la planificación de proyectos son:

- Descomposición del proyecto en actividades o tareas
- Relación entre las actividades
- Construcción del Grafo
- Asignación de tiempo a las actividades
- Determinar los tiempos early y last
- Calcular la holgura
- Identificar el camino crítico
- Elaborar el calendario de ejecución
- Elaborar el presupuesto de cada actividad y del proyecto
- Ejecución y control
- Preparar un informe de las experiencias aprendidas.

El presupuesto es una parte esencial de la gestión de proyectos al actuar como guía y referencia en todo momento del clico de vida del proyecto.

Una vez que se han definido las distintas actividades del proyecto, los responsables deben elaborar un presupuesto de cada una de ellas, previendo el coste de los recursos humanos, materiales y de equipos que van a ser necesarios. Habitualmente los costes que se analizan asociados a las actividades son los directos e indirectos de cada actividad.

En este sentido, para cada proyecto se deben identificar las necesidades y coste de los siguientes factores, en muchos casos se trabajará con estándares previamente calculados en función de las previsiones:

- Mano de Obra: Se definen el perfil del personal que se requiere en función de la actividad presupuestada y se elabora una hoja de trabajo con los distintos tipos de remuneraciones, definiendo una tasa horaria que, multiplicada por el tiempo previsto de ejecución, conduce al coste de mano de obra previsto.
- Materiales: el coste se calcula incluyendo conceptos tales como: precios de origen, transporte, seguros de transporte, carga y descarga, almacenamiento, mermas, roturas y perdidas (incluye no solo las que se producen en el transporte sino también durante la ejecución y manipulación).
- Maquinarias y equipos: costes de adquisición, así como los de montaje y desmontaje.

- Otros factores indirectos: son los derivados de la ejecución de la obra, pero no imputables a una unidad de obra concreta. Los costes indirectos normalmente se cifran en un porcentaje de los costes directos, igual para todas las unidades de obra, es el técnico autor del proyecto el que define ese porcentaje en cada caso a la cuantía conveniente a la vista de la naturaleza de las obras, de la importancia de su presupuesto y del plazo de ejecución.

3.4.6. EL PRESUPUESTO KAIZEN

El presupuesto Kaizen incorpora explícitamente en las cifras del presupuesto una mejora continua, anticipada durante el periodo presupuestal. Muchas compañías que han establecido la reducción de costes como un enfoque estratégico, como *General Electric* en EE. UU. y *Citizens Watch* y *Toyota* en Japón, usan el presupuesto Kaizen. Una gran parte de esta reducción de costes procede de "muchas mejoras pequeñas" en vez de "saltos espectaculares".

Uno de los aspectos más significativos de estos presupuestos son las sugerencias del personal. Las compañías que implementan este presupuesto consideran que el personal que hace el trabajo ya sea en producción, en ventas o en distribución, es quien dispone de la mejor información sobre cómo se hacen mejor las tareas, de ahí que estas empresas en su cultura, tienen asumido, que se valoren y se recompensen esas sugerencias.

El éxito del presupuesto Kaizen está muy ligado a esa cultura y no está demostrado que pueda ser impuesta si la cultura del país o de la organización no es esa. Necesita de un elevado compromiso del factor humano en la consecución de los objetivos y gran motivación.

Utilizando el presupuesto Kaizen, las reducciones de los costes están incluidas en el presupuesto en una base incremental para que se lleven a cabo esfuerzos continuos a fin de reducir los costes en un determinado periodo. Por ejemplo, si se define como meta la reducción del coste de la mano de obra directa, partiendo de un tiempo de horas por unidad, por medio de las sugerencias se irían produciendo las mejoras en diferentes períodos, empezando por conseguir en el primer período un tiempo de 3,95 horas, el siguiente de 3,90 horas y así sucesivamente.

Algunas **ventajas** que se le atribuyen son:

- El proceso de su elaboración establece una presión constante a los ejecutivos para alcanzar eficiencias de costes.
- El proceso puede ser especialmente útil para las organizaciones que dependen de los procesos habituales diarios para la producción, como son las manufactureras.
- El presupuesto Kaizen puede hacer conscientes a los directivos de la realidad de su organización, en lugar de centrarse en un recorte del presupuesto como un arma efectiva, pueden optar por conocer íntimamente el presupuesto de los procesos de su organización de forma responsable y coherente, periódicamente.

Al igual que cualquier método de negocios, el presupuesto Kaizen ha sido exitoso en algunas ocasiones, pero también tienen algunas **limitaciones.**

- Dependencia de comunicación y análisis. Un componente clave del presupuesto Kaizen es la identificación de fallos en un sistema o área, consideradas las áreas de mejora. Debido a que el presupuesto Kaizen se basa en ajustes pequeños y frecuentes para reducir

los costos, los gerentes deben micro gestionar los procesos. Deben identificar también todos y cada uno de los problemas del proceso. Para ello se requiere de una destrucción total de las barreras de comunicación entre directivos y empleados. Asimismo, también requiere que los gerentes identifiquen sistemáticamente los defectos y mejoren las acciones de los empleados. Ambos requisitos pueden ser difíciles de reproducir y no tienen en cuenta los factores externos que afectan a los negocios.

- Rendimientos decrecientes. El presupuesto Kaizen puede ayudar a reducir los costes de manera consistente durante varios trimestres, pero llegará un momento en el que los gastos de funcionamiento de una organización no se pueden disminuir más, o requieran de otro tipo de intervenciones.
- Es un presupuesto difícil de mantener porque la tasa de reducción de costes presupuestada declina con el tiempo, dificultando el logro de mejoras una vez que los cambios "fáciles" ya se han alcanzado

3.5. ERRORES EN LA PRESUPUESTACIÓN

Los presupuestos, como toda herramienta de gestión, muestran ciertas restricciones, tanto en el proceso de planificación como durante su ejecución, que deben ser tenidas en cuenta. Se pueden destacar como principales errores los siguientes:

- Están basados en estimaciones. Esta limitación obliga a que se utilicen técnicas o herramientas estadísticas que logren reducir al mínimo la incertidumbre, puesto que el éxito de un presupuesto depende de la fiabilidad de los datos que se hayan manejado. Es importante utilizar análisis de correlación y regresión estadística que van a ayudar a mitigar, en cierto modo, esta limitación.
- Debe ser adaptado constantemente, sobre todo cuando surjan cambios relevantes. Esto significa que debe ser una herramienta dinámica que pueda adaptarse a las condiciones, puesto que de otra manera se perdería su sentido. No obstante, los presupuestos se basan en condiciones y relaciones supuestas que, en algunos casos, no se modifican para reflejar las circunstancias reales que se producen.
- Su ejecución no es automática. Es necesario que el factor humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la entidad sientan que los primeros beneficiados por el uso de los presupuestos son ellos.
- Un presupuesto no debe sustituir a la administración. Uno de los problemas graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ella.
- Si se pone excesivo énfasis en el control presupuestario, esto es, en la determinación de las diferencias entre el presupuesto y los resultados reales, puede tener el efecto de que los distintos niveles de responsabilidad de la organización traten de oponerse al sistema, ofreciendo estimaciones falsas de los costes e ingresos futuros.

- A menos que los presupuestos hayan sido estructurados con realismo y se utilicen como un medio de control eficaz, el tiempo que se tarda en elaborarlos puede ser tiempo perdido.
- La responsabilidad de la planificación y ejecución de los presupuestos debe recaer principalmente en el equipo directivo, no en el personal del departamento de presupuestos, o de contabilidad. Estos últimos pueden ayudar a facilitar un sistema eficaz de información, pero no pueden responsabilizarse de los trabajos vinculados a las áreas de producción y de venta.
- Comparan los costes actuales con estimaciones basadas solamente en análisis históricos. La utilización continuada de unos niveles históricos de costes periódicos sin una evaluación adecuada puede ocultar y perpetuar la ineficacia. Los resultados del pasado no reflejan necesariamente un nivel deseable de actuación, por lo que las estimaciones futuras no deben basarse en ellos sin una reconsideración de los estándares y de otras bases de planificación.
- Si los presupuestos vienen impuestos por la cúpula de la organización, en lugar de ser elaborados conjuntamente, pueden tener una influencia negativa en la motivación del personal que ha de llevarlos a la práctica. En este caso, el presupuesto se percibe como mecanismo de presión, y el resultado será el resentimiento y, por consiguiente, el incumplimiento del objetivo que se pretendía alcanzar.

Estos inconvenientes ponen de manifiesto la necesidad de que se actúe con destreza e inteligencia a fin de adaptar el sistema presupuestario a las características, circunstancias y necesidades particulares de cada organización.

Por último, debe tenerse en cuenta que un plan presupuestario representa un medio, no es un fin en sí mismo; el fin es la consecución de unos objetivos especificados. Es peligroso, por consiguiente, permitir que las metas presupuestarias reemplacen a los objetivos empresariales.

4
LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

La ejecución presupuestaria constituye una etapa fundamental en todo el proceso presupuestario. De una eficiente ejecución va a depender la consecución de los objetivos planificados. La planificación estratégica fracasa en algunas organizaciones, no porque la estrategia definida sea errónea, sino porque su implementación se realiza de forma errónea.

La ejecución presupuestaria consiste en la puesta en marcha de los planes formulados en la planificación estratégica, para la consecución de los objetivos planteados. Significa dirigir a los miembros de la organización para la consecución de los objetivos, de ahí que, en la ejecución del presupuesto, los responsables de cada área o departamento involucrado, responsables a su vez del presupuesto, desempeñen un papel crucial ya que serán quienes garanticen la integración de las diferentes áreas en la consecución de los objetivos definidos. Para lograr esta integración, es importante que cada uno de los niveles de la organización conozca la interrelación que tiene con los demás niveles y la importancia de cada uno de ellos en el cumplimiento del presupuesto.

Durante la ejecución, se puede utilizar el software de gestión o ERP de la organización en el que se habrán incorporado los elementos del presupuesto para hacer su seguimiento. El software permite hacer comparaciones con una frecuencia y antelación suficientes para poder reaccionar y redirigir la ejecución a los objetivos, en caso de que sea necesario.

Para que la ejecución se realice de forma organizada y coordinada, se debe definir un calendario de ejecución, unos informes de los resultados obtenidos y un sistema de seguimiento de los objetivos.

En la implementación de los presupuestos, es imprescindible que los esfuerzos se realicen de acuerdo con algún tipo de programa o calendario para poder tener la certeza de que toda la información necesaria se va a recabar, analizar y revisar con tiempo suficiente para ser presentada a la dirección. El calendario presupuestario indica las fechas en las cuales cada parte de la estructura organizativa debe realizar cada una de las tareas u operaciones asignadas y necesarias para la llevar a cabo el presupuesto anual de la organización, así como las personas responsables de la ejecución de dichas operaciones. El calendario presupuestario tiene como objetivo primordial organizar el trabajo de forma ordenada. Las personas responsables del presupuesto deben asegurarse de que todo el personal cumpla con las fechas del calendario, siendo crucial contar con algún medio de controlar el proceso.

A partir de este calendario, periódicamente se deben elaborar informes de las tareas ejecutadas y cómo han contribuido a la consecución de objetivos. La evaluación de la ejecución dependerá de qué tipo de presupuesto se ha elaborado y el seguimiento presupuestario permitirá identificar las variaciones sobre el objetivo presupuestario. Así las desviaciones calculadas indicarán el efecto de la mayor o menor eficiencia y las causas de esas desviaciones (tanto positivas como negativas), que deben ser identificadas por el responsable del área o departamento para desarrollar las medidas correctoras adecuadas.

Todos estos informes forman parte del desarrollo del control presupuestario, en los distintos niveles de la organización, que se desarrollan en el apartado 5 de este documento.

5
EL CONTROL PRESUPUESTARIO

5.1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

En toda organización, una vez establecidos los objetivos y presupuestadas las acciones para que la organización avance, es necesario realizar el proceso de control. Un proceso que es clave en entornos tan competitivos como los actuales y que es determinante cuando la organización se identifica con una estrategia de liderazgo en costes[10].

Una vez elaborado el presupuesto, este debe ser utilizado como herramienta de control mediante la determinación de las desviaciones, el análisis de sus posibles causas y la adopción de medidas correctoras oportunas. Estas desviaciones se calculan comparando las previsiones incorporadas en los presupuestos con la realidad, y son un instrumento para la evaluación del grado de consecución de los objetivos previamente marcados y de la actuación llevada a cabo por los responsables.

El análisis se realizará teniendo en cuenta aspectos como: la estrategia de la organización, su estructura organizativa, el nivel de delegación de autoridad de cada uno de los responsables de los centros, entre otros.

Las desviaciones son indicadores que permiten hacer un diagnóstico de la marcha de la organización y del grado de alcance de los objetivos fijados. Sin embargo, la mera determinación de las desviaciones no es suficiente ya que estas solo cobran sentido si van acompañadas de un análisis profundo sobre cuáles son sus posibles causas y de la aportación de sugerencias de mejora. Solo así la presupuestación y el análisis de las desviaciones se convierten en un instrumento de control y de asignación de responsabilidades. Para ello, los responsables deben hacer un seguimiento de las posibles interrelaciones entre las diferentes unidades organizativas y/o niveles de planificación, realizando un control integral de la gestión, teniendo en cuenta su incidencia tanto en el corto como en el largo plazo.

El cálculo de las desviaciones en sí mismo no es un instrumento de control si no se hace con el objeto de detectar ineficiencias en la planificación o en los procesos y adoptar medidas correctoras. Normalmente estas medidas correctoras se suelen priorizar siguiendo lo que se conoce como el "método de las excepciones", es decir, solo en el caso de que existan desviaciones y siempre que estas sean significativas y superen el intervalo que se considere de importancia relativa como para que sea conveniente profundizar en las causas y tomar decisiones. Así, por ejemplo, se puede indicar que una desviación es significativa si difiere de lo previsto, por ejemplo, en un 5%. Este porcentaje de desviación será definido por el responsable correspondiente en función del grado de certeza con el que se hayan realizado las previsiones, en muchos casos será necesario que ese margen se identifique de forma específica para ciertas partidas que puedan mostrar un comportamiento diferente. Este análisis deberá hacerse tanto

10 Véase Documento AECA nº 23 Gestión estratégica de Costes

en el presupuesto estratégico, es decir, mediante el control de las acciones relacionadas con las iniciativas estratégicas, como en el presupuesto operativo.

Por otro lado, es de señalar que la organización puede haber establecido objetivos cualitativos en su estrategia que también habría que analizar, mediante la comparación entre lo previsto y lo real. Aspectos como el grado de innovación, el nivel de satisfacción de la clientela, el nivel de adaptación a sus requerimientos, el nivel de satisfacción del personal, el nivel de participación del personal en la toma de decisiones de la organización, etc., indicadores que formarán parte en su mayoría del cuadro de mando (integral) que responda a las necesidades de información de la organización, y de los cuales habrá que realizar informes periódicos.

Para que el control sea eficaz será necesario tener en cuenta[11]:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación (aspectos cuantitativos y cualitativos) debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre lo programado y la ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo de la programación, un defecto de la ejecución, o una serie de factores internos o externos que habrá que considerar.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación para poder determinar el verdadero origen de esa desviación y su cuantificación.
- Las desviaciones pueden ser un indicador de un problema o amenaza ante la que hay que actuar para evitar futuras dificultades en la organización o una manifestación de oportunidades que hay que intentar aprovechar.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección, atendiendo a los orígenes se identificarán esas medidas siempre que se tenga capacidad de control sobre estos.

Por otro lado, en relación con la frecuencia del control no es fácil definir una periodicidad, dependerá de la naturaleza de la actividad a controlar. En actividades operativas es normal establecer una periodicidad mensual, o superior si los recursos disponibles de la organización no permiten realizar otro tipo de control. La clave es que el periodo de observación permita identificar las señales adecuadas para adoptar las medidas correctoras oportunas, evitando que sea demasiado costoso.

Es de señalar, que el fin último del control presupuestario no es atemorizar a los directivos, sino que haya un proceso que permita evaluar su actuación y establecer las acciones correctoras necesarias a llevar a cabo. Esto requiere que los presupuestos no sean rígidos sino flexibles, para poder adaptarse a los cambios necesarios para reorientar la actuación de la organización.

5.2. METODOLOGÍAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

5.2.1. TIPOS DE DESVIACIONES

El análisis de las desviaciones requiere de una mayor profundidad, en los elementos que tienen una relación más directa con el desarrollo de la actividad y, de forma especial, en el presupuesto operativo.

11 Se ha adaptado del documento 4 de la Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA El Proceso Presupuestario de la empresa

Atendiendo a su naturaleza las desviaciones que se suelen analizar con mayor frecuencia son:

a) Variaciones en volumen de actividad, consecuencia de la diferencia entre las cantidades vendidas o producidas previstas y las reales. Tales desviaciones suelen deberse: a causas externas como consecuencia de la adaptación a cambios en el mercado o, a causas internas como consecuencia de la reacción en el proceso de ejecución de las actividades a cambios internos. Estas desviaciones supondrán una adaptación de los presupuestos para poder realizar un análisis eficaz de las desviaciones de otro tipo.

b) Variaciones en precios, tanto de la cifra de ventas como de los costes de los distintos factores productivos. Tales desviaciones pueden deberse a causas coyunturales o al nivel de eficacia con el que se ha realizado la gestión.

c) Variaciones en rendimiento, una vez ajustados los presupuestos a niveles homogéneos de cantidad de productos o niveles de actividad, estas desviaciones hacen referencia a las diferencias en cantidad de los factores productivos. Sus causas pueden deberse a los niveles de eficiencia con los que se realizan las operaciones relacionadas con los factores analizados.

En términos generales, el cálculo de las desviaciones obedece a la siguiente expresión:

DESVIACIÓN = Presupuesto o Estándar – Real

Es de señalar que el signo de la desviación no significa lo mismo en el análisis de los ingresos que en el de los gastos. El signo positivo de la desviación en el caso de los ingresos representa una actuación menos eficaz por parte de los responsables mientras que en los gastos representaría una actuación más eficaz de lo previsto, y viceversa.

Sin embargo, el cálculo de una desviación de forma global no aporta nada, ya que han podido producirse desviaciones con diferentes orígenes que pueden compensarse o acumular su cuantificación sin que el responsable pueda conocer el origen específico y que, por tanto, no pueda adoptar las medidas correctoras oportunas.

Esto nos lleva a plantear que haya que calcular desviaciones cuantitativas de diferentes tipos, atendiendo a los diferentes tipos de productos o servicios, a los distintos tipos de factores productivos: materiales, mano de obra, etc. y centros de responsabilidad que la organización requiera.

Por otro lado, es necesario distinguir su análisis según el comportamiento de los costes:

- Si es variable, atendiendo a la composición del coste, se analizarán de forma independiente las desviaciones en cantidad (desviaciones técnicas) y las desviaciones en precio (desviaciones económicas) de cada uno de los elementos o factores claves para la gestión.

- Si es fijo, su valoración responde el coste de disponer de los recursos dados durante un periodo específico. Lo relevante en su gestión es el coste y la dimensión totales de los recursos comprometidos, es decir, el precio de los factores y la capacidad productiva que esos recursos suministran, por ejemplo, en los Gastos Indirectos de Fabricación (GIF). En ese sentido, la desviación sería una desviación en presupuesto o en precio: GIF fijo presupuestado – GIF real. Sin embargo, si se pudieran asignar los costes fijos a las unidades producidas y calcular su coste unitario previsto (GIF fijo unitario previsto

= GIF fijo presupuestado/nivel de actividad presupuestado), se podría analizar la denominada "desviación de absorción o de capacidad":

Desviación de Absorción = GIF fijo unitario previsto * nivel de actividad real - GIF fijo presupuestado = Presupuesto ajustado – Presupuesto fijo

Esta desviación indica qué parte de la desviación en costes fijos corresponde a la existencia de capacidad infrautilizada. El signo negativo pondrá de manifiesto la subactividad, es decir, que no ha cumplido con el programa de producción y que existen recursos ociosos al no haber utilizado toda la capacidad disponible. El signo positivo significará que se ha sobrepasado la fabricación prevista inicialmente en el plan de producción (sobreactividad).

El resumen de las posibles desviaciones se presenta en el cuadro 1:

Cuadro 1

Control de Ingresos	Fórmula
Desviación en Precio	(Pe -Pr) * Qr
Desviación en Volumen	(Qe - Qr) *Pe o (Qe - Qr) Mb unit. Estándar
Análisis interno	
Desviación por cantidad	D = qe* (Qte - Qtr) * Mbue
Desviación por estructura de ventas	D = Qtr * (qe - qr) * Mbue
Análisis externo	
Desviación en cuota de mercado	D = Qmr * (qme - qmr) * Mbue
Desviación en tamaño de mercado	D = qme * (Qme - Qmr) * Mbue
Control del área de Producción	Coste estándar ajustado - Coste real= Qe* pe – Qr * pr
Control de materiales	
Desviación técnica	(que * producción real – Qr consumida) * peu
Desviación económica	(peu - pru) * Qr comprada
Control de Mano de Obra (horas MOD)	
Costes variables	
Desviación técnica	(que * producción real – Qr) * peu
Desviación económica	(peu - pru) * Qr
Costes fijos	
Desviación en presupuesto o en precio	GIF fijo presupuestado – GIF real
Desviación en absorción	GIF fijo unitario previsto * nivel de actividad real - GIF fijo presupuestado
Control de los gastos de Distribución (unidad de obra)	
Análisis de los costes variables de distribución	Desviaciones técnicas y económicas
Análisis de los costes fijos de distribución	Desviaciones en presupuesto o precio y desviaciones en absorción
Control de los gastos de Distribución (unidad de obra)	
Análisis de los costes fijos de administración	Desviaciones en presupuesto o precio y desviaciones en absorción

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Siendo en el área de ventas:

- Mbue: Margen bruto unitario estándar,
- Pe: Precio estándar de venta del producto,
- Pr: Precio real de venta del producto,
- Qe: número de unidades de producto vendidas prevista,
- Qr: número de unidades de producto vendidas real,
- Qmr: Demanda del mercado real,
- Qme: Demanda del mercado estándar,
- qme: Cuota del mercado estándar,
- qmr: Cuota del mercado real,
- Qtr: Demanda total de la organización real (multiproducto),
- Qte: Demanda total de la organización estándar (multiproducto),
- qr: cuota de la organización real (multiproducto),
- qe: cuota de la organización estándar (multiproducto),
- qr y qe se determinarían para cada uno de los productos que obtiene y comercializa la organización.

Siendo en el área de producción:

- Qe: cantidad estándar,
- Qr: cantidad real,
- Pe: precio estándar,
- Pr: precio real,
- qeu: cantidad estándar unitaria,
- peu: precio estándar unitario,
- pru: precio real unitario,
- MOD: mano de obra directa,
- GIF: gastos indirectos de fabricación.

Estas desviaciones se calcularían atendiendo a las diferentes funciones o centros de responsabilidad: producción, a través de todos los centros de responsabilidad que lo compongan, los relacionados con el aprovisionamiento y la transformación, la comercialización y distribución de los productos, así como los relacionados con la gestión general de la organización.

Estas desviaciones se verán acompañadas del análisis de indicadores que pueden explicar el por qué o sus causas, en función de la experiencia de la organización y que vendrán incluidos en su cuadro de mando. Así por ejemplo se podría analizar las variaciones en la calidad de los materiales que se adquieren, o la cualificación de los operarios que los manipulan.

5.2.2. ANÁLISIS DE DESVIACIONES

El análisis de las desviaciones debe realizarse con un enfoque de medio o largo plazo, buscando la gestión del coste por encima del control en sí mismo, ya que hay decisiones cuyo efecto no se manifiesta en el corto plazo y que además pueden venir afectadas no solo por la actuación del responsable, sino por los efectos del entorno. Por ello el análisis no solo debe acompañarse de la cuantía de la desviación sino del análisis del porqué de esa desviación. La explicación del porqué se encuentra en el análisis de algunos indicadores que acompañan las decisiones relacionadas con esos factores productivos. En el caso de otros factores clave menos tangibles, las causas de las desviaciones de los indicadores que los analizan pueden estar en los indicadores de otras unidades organizativas o niveles de planificación.

El análisis[12] pormenorizado de las desviaciones deberá realizarse en función de que el elemento o factor clave sea relevante o no para la toma de decisiones. Así cada responsable decidirá, en función de sus competencias y los objetivos definidos en cada periodo, cuáles son las desviaciones para analizar de forma profunda. Habrá desviaciones que son periódicas porque son esenciales en la realización de la actividad de todos y cada uno de los ejercicios económicos, como puedan ser las desviaciones económicas de la mano de obra directa; mientras que habrá desviaciones que correspondan a decisiones puntuales de un ejercicio concreto, como podría ser el análisis de la desviación técnica de la mano de obra de una tarea específica en la que se haya propuesto un cambio de procedimientos o se haya incorporado un personal con una formación distinta.

5.2.3. EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE GASTOS LIMITADOS Y DE LOS GASTOS COMPROMETIDOS.

En algunas ocasiones la organización que presupuesta tiene partidas que se encuentran limitadas desde distintos puntos de vista:

- En términos cuantitativos, es decir, la partida de gasto se encuentra limitada a un importe total y no se puede sobrepasar, por ejemplo, la asignación máxima a publicidad es de 2.000 euros, y esa cuantía se puede gestionar o ejecutar a través de distintos tipos de contratos hasta esa cuantía máxima.
- En términos cualitativos, es decir, esa partida solo se puede ejecutar en actuaciones que respondan a ese concepto, solo se pueden destinar a la finalidad para la que han sido autorizados, en el ejemplo anterior implicaría que solo se podrían destinar a actividades de publicidad.
- Su carácter temporal, en el sentido de que solo son aplicables a un determinado ejercicio económico, no pueden ejecutarse en ejercicios posteriores. Por ejemplo, en el caso anterior la parte del presupuesto no realizada en el ejercicio presupuestado no puede disponerse en el ejercicio posterior

Este tipo de gastos limitados es muy normal en ciertas actividades en las que se realiza una presupuestación al alza, atendiendo a la disponibilidad de recursos, y de forma específica en

12 En relación con las posibles técnicas que se podrían aplicar para realizar una gestión estratégica de esos costes se puede consultar el capítulo 6 del Documento 23 de AECA, anteriormente mencionado.

los presupuestos del sector público con presupuesto limitativo o en los presupuestos de entidades no lucrativas en el caso de que se disponga de subvenciones o aportaciones de asociados que tengan una finalidad específica.

El control de estos gastos limitados requiere, por tanto, realizar un control específico de esas partidas atendiendo tanto a su carácter temporal como a su naturaleza y a su cuantía máxima.

La falta de cumplimiento de esas limitaciones podría suponer una eliminación de la obligación asumida por el responsable correspondiente.

Por otro lado, esa disponibilidad de un recurso para un gasto concreto supone en muchos casos la realización de un contrato por una cuantía máxima que presume el compromiso para un determinado ejercicio con independencia del devengo realizado, e incluso el compromiso para varios ejercicios económicos. Estos gastos comprometidos no se pueden modificar a corto plazo. En estos casos al realizar el control periódico no solo debe aparecer la cuantía devengada hasta la fecha sino el compromiso formalizado para ese periodo. Por ejemplo, si se había obtenido una subvención para realizar una campaña publicitaria para la captación de socios, la información a analizar podría ser la siguiente:

- Presupuesto asignado consecuencia de la subvención ejercicio económico 2021: 2.000 €.
- Campaña contratada con organización X para el 2021: 1.200 €.
- A 31 de mayo campañas ejecutadas por la organización X por valor de 600 €.

Ante esta situación habría que informar de la disponibilidad de recursos por valor de 800 € para realizar actividades de publicidad que no se han comprometido o ejecutado hasta la fecha. Que del gasto comprometido con la organización X se han ejecutado 600 €, quedando aún pendiente por ejecutar por un valor de 600 €. Habría que revisar el compromiso de ejecución de ese contrato, así como el análisis del nivel de cumplimiento de los objetivos cualitativos prefijados en la contratación de la campaña. Si esta evaluación se hiciera al final del ejercicio, habría que indicar que de los 2.000 € que se habían asignado solo se ha ejecutado una partida de 600 €, y que por tanto quedaría un remanente de 1.400 €, importe que se devolvería por no haber sido ejecutado de acuerdo con los criterios de presupuestación asignados, salvo algunas excepciones reguladas.

5.3. ELABORACIÓN DE INFORMES Y CUADROS DE MANDO

Los informes derivados del control presupuestario responden a las necesidades de información para el control, tanto de los responsables de la gestión como de los superiores que deben hacer la evaluación correspondiente. Se adaptarán a las características particulares de la actividad, así como a la capacidad de gestión que tenga el responsable. En ese sentido es muy normal que se diferencie entre los aspectos controlables y los no controlables por el responsable, o bien que en los informes se incluyan solo los elementos controlables para que el responsable no se desanime al presentar unas desviaciones sobre una serie de aspectos sobre los que no tiene capacidad de decisión. Esto sin embargo presenta la limitación de que se pierda información para la gestión.

Los informes deben prepararse con mayor o menor cantidad de información atendiendo al nivel de precisión con la que el responsable puede gestionar esa información. Así conforme

se vaya avanzando en el nivel de responsabilidad, la precisión o la cantidad de información se debe limitar, aplicando el método de las excepciones, anteriormente mencionado, para facilitar la información adecuada y oportuna para hacer la evaluación y favorecer la reflexión que permita adoptar las medidas correctoras.

En resumen, la información debe responder a características como: pertinencia, relevancia, sencillez, oportunidad y adecuada al nivel de responsabilidad.

Una muestra del tipo de informe sobre el análisis de las desviaciones a elaborar, relacionadas con los presupuestos operativos, podría ser la del cuadro 2 en el caso de que se presupueste por naturaleza y no se posea información acerca de la cantidad y precio de los factores para analizar su verdadero origen, o bien la propuesta que se resume en el cuadro 3, para el caso contrario.

Cuadro 2. Análisis de las desviaciones de un presupuesto por naturaleza

Concepto por naturaleza	Presupuesto asignado (Previsto)		Presupuesto ejecutado (Real)		Desviación				Responsable	Explicación
					Mensual		Acumulado			
	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Absoluto	%	Absoluto	%		
Arrendamientos	10.000	1.200.000	9.800	19.600	200	2%	400	4%	Gerente	Se ha gestionado con el arrendatario un descuento
...										

Cuadro 3. Análisis de las desviaciones de los factores productivos atendiendo a su comportamiento

Desviación	Mensual		Acumulado		Responsable	Otro indicadores con los que se relaciona	Explicación
	Absoluto	%	Absoluto	%			
Desviación técnica MP papel	10 kg	0,10%	25 kg	0,25%	Responsable del taller	- Desviaciones de la calidad de los materiales - Cambios en el nivel de cualificación del personal que lo manipula	Se ha cambiado de proveedor de papel modificándose la calidad (ver descripción en la oferta)
...							

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En apartados previos se ha mencionado la necesidad de incluir indicadores de control. Estos indicadores son uno de los instrumentos más utilizados en el ámbito de los sistemas de control de gestión. Los indicadores son síntomas informativos de la gestión de los responsables, que recaen sobre aquellos aspectos que la organización considera que merecen una evaluación periódica. Los indicadores permiten hacer un diagnóstico de la situación en la que se encuentran las variables a analizar y de su evolución.

Los indicadores de control tienen muchas ventajas ya que se adecuan mejor a los nuevos entornos que otros instrumentos de control, al tratarse de una herramienta muy flexible (se pueden hacer cambios en el sistema de indicadores con rapidez y sustituir unos por otros más adecuados), son capaces de representar una gran cantidad de aspectos intangibles que la contabilidad no es capaz de reflejar (motivación de los empleados, satisfacción del cliente,

capacidades, reputación de la marca, etc.) y, son fáciles de establecer y de gestionar a través de su incorporación al sistema informático de la organización (en algún caso es suficiente con una simple hoja de Excel ligada a otros sistemas de información).

Los indicadores son una especie de señal luminosa o de alarma que informa sobre el desarrollo de la actividad, que permite el seguimiento y la evaluación periódica del comportamiento de las variables clave, mediante su comparación con unos referentes u objetivos, ofreciendo un diagnóstico acerca de la situación a c/p y l/p. También se denominan *medidas de la ejecución o del desempeño.*

La identificación de los indicadores clave para una organización (KPI - *Key Performance Indicators),* requiere: la definición del indicador (su nombre), su objetivo o meta, su nivel actual, sus desviaciones tras comparar el objetivo con la realidad, quién es el responsable, las fuentes para la obtención de datos y su periodicidad. Así mismo, para una mejor gestión de la información sería necesario analizar las interrelaciones o efectos inducidos sobre otros indicadores, así como los datos estadísticos relacionados con su evolución (media, mediana, desviación típica, etc.). Por otro lado, para que la organización sea competitiva necesita conocer el nivel actual en los competidores (benchmarking) de ese indicador, información que le permitirá compararse y tomarla como referencia a la hora de definir su meta.

Un sistema de control de gestión debe integrar indicadores de diferentes tipos como consecuencia de la gran diversidad de aspectos que es necesario controlar, entre ellos se encontraran los mencionados en apartados previos. El documento que aglutina el conjunto de indicadores claves para realizar el seguimiento de una unidad de gestión se denomina "cuadro de mando", y en él se deben integrar indicadores que permitan realizar el seguimiento de la planificación estratégica, táctica y operativa. El cuadro de mando se adaptará a la capacidad de gestión de cada uno de los responsables y su información será accesible siempre que sea un instrumento motivador.

Propuestas de indicadores adaptados a las posibles actividades y factores claves específicos se pueden consultar en los documentos emitidos por la Comisión de Contabilidad Gestión, tanto en el documento específico de indicadores como en los documentos de Contabilidad de Gestión de los distintos sectores económicos.

Si la organización ha realizado un proceso de alineación de su planificación a largo y corto plazo y ha analizado su visión atendiendo a las perspectivas que proponen Kaplan y Norton (2012), habrán desarrollado un conjunto de indicadores que permitan hacer el seguimiento de su mapa estratégico en el denominado Cuadro de Mando Integral, como se ha mencionado anteriormente. El desarrollo de esos indicadores para los distintos niveles de responsabilidad dará lugar a cuadros de mandos parciales, cuyo seguimiento pondrá de manifiesto el nivel de respuesta en la implantación de la estrategia.

6
NUEVOS RETOS EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

6.1. LA REALIZACIÓN DE PREVISIONES CONTINUAS

La inestabilidad de los mercados, la volatilidad y la rapidez con la que se suceden los cambios en el entorno hacen que cada día resulte más difícil poder realizar previsiones con un cierto grado de certeza. En este contexto, el presupuesto pierde su sentido como instrumento de planificación y control, y puede convertirse en un obstáculo más que en una ayuda, como se ha comentado en apartados previos. Para muchas compañías, el presupuesto presenta serios problemas como herramienta de planificación y control, así como tienen algunos inconvenientes, como se ha mencionado, también, anteriormente.

En un entorno de gran incertidumbre, las variables presupuestarias, especialmente las que dependen del comportamiento de los consumidores, son cada día más difíciles de prever. Entender a los clientes y sus dinámicas es cada vez más complejo, por lo que en poco tiempo las hipótesis de partida del presupuesto pueden quedar desfasadas y muy lejos de la realidad.

Además, el proceso presupuestario no es lo suficientemente ágil como para adaptarse con rapidez a los cambios y requiere continuas recalendarizaciones y renegociaciones de las asignaciones presupuestarias que lo hacen muy poco dinámico y flexible. Todo ello genera una gran frustración en los responsables del proceso presupuestario que ven como el presupuesto anual no sobrevive más allá de unos cuantos meses.

Esta situación ha desembocado en una corriente crítica denominada *Beyond Budgeting* que ha vaticinado el final del presupuesto como instrumento de control debido a su falta de vinculación con la estrategia y por su incapacidad para aportar ideas que contribuyan a la propuesta de valor añadido de la organización.

Esta tendencia propugna su sustitución por un modelo de planificación basado en previsiones continuas *(Rolling forecasts)* centradas en algunos procesos clave y con una clara orientación hacia el cliente. Para ACCA *(Association of Charteres Certified Accountants),* la aplicación de esta metodología implica tres áreas críticas:

1. Es necesario crear una cultura organizativa orientada hacia la estrategia y no a la consecución de objetivos a corto plazo, así como, unos métodos de trabajo basados en la colaboración.
2. Se deben integrar los procesos de planificación, presupuestación y forecasting y apoyarlos con el análisis de datos y las previsiones dinámicas.
3. Requieren de soluciones tecnológicas eficaces y escalables, de carácter predictivo, pero también prescriptivo.

A diferencia del presupuesto, las previsiones continuas manejan un horizonte temporal mucho más inmediato y se actualizan con frecuencia, disponiendo en ocasiones de una planificación ininterrumpida pero muy enfocada hacia las predicciones del futuro y hacia los objetivos estratégicos. Los objetivos son autoajustables y se modifican a la vista de la evolución de unas

pocas variables clave. Por otra parte, las previsiones se presentan de forma resumida, lo que agiliza su elaboración. De esta forma las organizaciones se anticipan mejor a los cambios.

La utilización de datos sintéticos de todas aquellas variables que impactan con más fuerza en la cuenta de resultados agiliza las previsiones; a diferencia de los presupuestos tradicionales que compilan datos muy detallados consumiendo una gran cantidad de tiempo y recursos. Es fundamental trabajar con bloques de información significativos y agrupar los centros de costes para simplificar la estructura organizativa de la organización.

Así, los modelos de presupuestación basados en partidas presupuestarias se reemplazan por el análisis de los *drivers* clave por su impacto en los resultados y por ser palancas de cambio.

Además, las técnicas *Beyond Budgeting* descentralizan una buena parte de los procesos de planificación que recaen ahora sobre los responsables de las unidades de negocio, facilitando un modelo más flexible que requiere delegar autoridad y que promueve la iniciativa, la creatividad y la confianza. Por el contrario, suponen un riesgo de pérdida de visión global y de coordinación entre responsables. Muchas organizaciones suplen esta debilidad con sistemas de información integrados, de fácil acceso, construidos sobre bases de datos compartidas.

Evidentemente, todo ello exige una alta inversión en sistemas de información rápidos y flexibles, de fácil acceso y uso común. Además, estas previsiones continuas necesitan manejar una gran cantidad de datos para obtener una información que sea fiable. El análisis avanzado de datos y la automatización de procesos pueden aportar nuevas soluciones.

6.2. BIG DATA Y BUSINESS ANALYTICS EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO

El concepto de Big Data se basa en la recopilación, el tratamiento, el almacenamiento y la síntesis de un gran volumen de conjuntos de datos. Esta información resulta de gran utilidad a la hora de planificar y puede servir de gran ayuda en el proceso presupuestario.

Los datos masivos que las organizaciones pueden manejar en el *Big Data* son variables en el tiempo y no están directamente relacionados con los procesos internos de la compañía. Ayudan a entender los factores que afectan a la rentabilidad del negocio, a predecir qué pasará con determinadas medidas del desempeño o a realizar recomendaciones sobre decisiones que afecten al futuro. Según AECA[13] estos datos pueden proceder de tres fuentes: a) los datos que son creados por los humanos en su interrelación con los nuevos modelos informáticos (p.e. Facebook o bases de datos de acceso público), b) los que son creados por las transacciones y los procesos operativos entre agentes y organizaciones (p.e. por el uso de tarjetas de crédito), y c) los que se derivan de las máquinas (p.e. móviles, sensores, cámaras de seguridad, etc.).

No obstante, los datos necesitan potentes sistemas de procesamiento y explotación que sean rápidos y que permitan extraer conocimientos de la información disponible. Sería impensable el poder manipular manualmente grandes volúmenes de datos, o trabajar con ellos mediante el uso de hojas de cálculo, con el riesgo añadido de poder cometer errores. Por eso el *Big Data* y el *Business Analytics* son dos tendencias complementarias que ayudan a consolidar las diferentes fuentes de información y bases de datos de la organización, extrayendo de ellas el máximo potencial para las compañías.

13 Documento nº 13 de AECA sobre Big Data e información empresarial de la Comisión sobre Nuevas Tecnología y Contabilidad,

Con las herramientas *Business Analytics* se realiza un análisis de los datos del pasado introduciendo modelos predictivos para obtener un resultado fiable de lo que puede suceder en el futuro. En este análisis se pueden combinar datos procedentes del *Big Data* con los obtenidos a través de otras fuentes de información internas como pueden ser los datos de los ERP. Esta información integrada facilitará el análisis de tendencias y será de gran ayuda en la planificación presupuestaria.

En la elaboración del presupuesto, el tratamiento de los datos nos brinda nuevas oportunidades como la posibilidad de incorporar el análisis de tendencias a través del estudio de las redes sociales, las previsiones de ventas basadas en el comportamiento de los clientes en la web, en la evolución de la demografía en una determinada zona geográfica, o en los movimientos sociales y las celebraciones de eventos, así como una amplia gama de predicciones que puedan afectar al presupuesto de ventas. El potencial que ofrecen estos análisis en la previsión de ventas es evidente.

El análisis de datos también puede ofrecer una gran cantidad de información útil en la previsión de costes como las tendencias del mercado laboral, la estimación de puestos vacantes, previsiones sobre rutas de tráfico, costes en función de la climatología, o la evolución de los precios de materias primas en los mercados.

El avance de las tecnologías permite que el procesamiento de todos estos datos se puede llevar a cabo en un tiempo muy reducido si lo comparamos con los métodos tradicionales, por lo que el proceso presupuestario gana en rapidez y agilidad. Además, suponen una mejora de la eficiencia al reducir los costes de acceso a la información y el tiempo necesario para emitir los reportes, posibilitando el poder realizar consultas complejas que faciliten y dinamicen la elaboración de los presupuestos y su control. Por otra parte, permiten personalizar las consultas y ayudan en el control al facilitar herramientas de visualización y monitorización de datos.

Por otra parte, *Business Analytics* supone una mejora del conocimiento que pueda ayudar a comprender mejor las causas de las desviaciones y a proponer líneas de actuación y medidas correctivas con unas mayores garantías de éxito. La digitalización permite pasar de una función de control centrada en la preparación de información de gestión y fundada en un modelo de planificación de corte estático, poco ágil y basado en el juicio humano, a una función orientada hacia el análisis de la información y la planificación dinámica, automatizada y basada en datos.

Sin embargo, el desarrollo del proceso presupuestario tiene que ir más allá del tratamiento de los datos. Hay que adaptar la organización para facilitar el nivel de especialización que requiere la gestión de estas tecnologías, es necesario adoptar nuevas formas de trabajo e incorporar talento diferente.

6.3. EL PRESUPUESTO Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Los algoritmos de la Inteligencia Artificial (IA) desarrollan complejos procesos de comprensión e interpretación a partir de los datos, por tanto, los necesitan para poder proporcionar valor. Actualmente, la IA engloba una gran variedad de soluciones, como los sistemas expertos,

las redes neuronales o los algoritmos genéticos, y se puede definir como un proceso diseñado para replicar operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana[14].

La IA puede ayudar en la toma de decisiones a optimizar la asignación de recursos o maximizar la demanda. Esto es posible gracias a que las posibilidades actuales de la IA incluyen capacidades tales como la creación de modelos de simulación o propensión a la compra, de sugerencia de ventas cruzadas, de experiencia del cliente o sistemas de personalización de compra por recomendación o discriminación de precios. De esta forma el presupuesto será cada vez más predictivo y prescriptivo.

El análisis masivo de datos mediante algoritmos de IA también facilita la planificación de los costes, permite mejorar el análisis de las desviaciones sobre los estándares, o la planificación de inventarios. Además, proporciona sistemas de aprendizaje automático en la producción que reducen los errores, optimizan la distribución en planta o el consumo de energía, y anticipan las necesidades de mantenimiento preventivo en la fábrica.

Las simulaciones no son nada nuevo, pero las que se pueden generar con la IA pueden llegar a ser muy transgresoras, y pueden ayudar a los directivos de las organizaciones a plantear innumerables escenarios para tomar decisiones correctas basadas en unos presupuestos más predictivos.

6.4. LA DIGITALIZACIÓN TAMBIÉN LLEGA AL PROCESO PRESUPUESTARIO

En las organizaciones se aprecia una fuerte vinculación del presupuesto con la digitalización, lo que ha permitido, por ejemplo:

- Centralizar los presupuestos mediante el acceso web o móvil.
- Definir informes online incluyendo comparativas.
- Mejorar las capacidades analíticas de visualización y personalización de informes.
- Generar portales para centralizar archivos compartidos en la nube.
- Utilizar el mismo lenguaje en las hojas de cálculo.

Pero las nuevas tecnologías no han supuesto tan solo una mejora en el acceso y la disponibilidad de la información; otras funciones se han desarrollado enormemente gracias a estas herramientas. Entre ellas se pueden citar algunas aplicaciones prácticas vinculadas a la presupuestación como las siguientes:

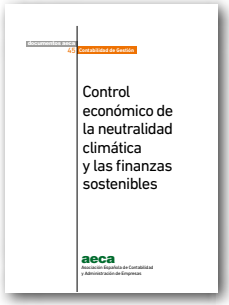
- Consolidación y tratamiento de diferentes fuentes de datos.
- Realización, seguimiento y *reporting* de los KPI de negocio.
- Modelos de predicción (ventas, impago, baja de clientes...), segmentaciones y de negocio a futuro.
- Identificación de oportunidades de mejora a través de la simulación de escenarios.
- Identificación de riesgos potenciales de insolvencia, morosidad y fraude en finanzas.

14 Para más detalle ver documento nº 5 de AECA *Inteligencia Artificial y Contabilidad* de la Comisión sobre Nuevas Tecnología y Contabilidad.

- *Pricing* y promociones en distribución y consumo.
- Optimización de la cadena de suministro y reducción de los tiempos de entrega.
- Mejora en la precisión de la asignación de costes y actualización automática de las partidas presupuestarias.

En definitiva, el proceso presupuestario también debe adaptarse a las innovaciones que introduce la digitalización para tratar de superar algunas barreras como instrumento de planificación y control, en organizaciones en las que ha perdido protagonismo.

Documentos AECA



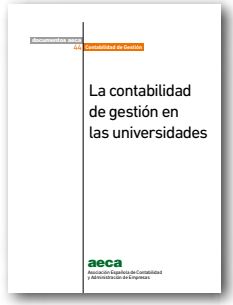
Control económico de la neutralidad climática y las finanzas sostenibles

COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
DOCUMENTO N.º 45

PONENTES: Carmen Fernández Cuesta y José Luis Blasco Vázquez

El objeto de este Documento es analizar los avances en materia de control económico de los activos y los instrumentos financieros dirigidos a lograr la neutralidad climática, así como la evolucion prevista de los requerimientos de información para la elaboración del informe de sostenibilidad corporativa, a raíz del Pacto verde europeo *(European green deal)* y su concreción en el Plan de acción de finanzas sostenibles de la unión europea. Complementa el anterior Documento 39, *"Control económico de riesgos ambientales y naturales en la empresa"*, dirigiendo la atención hacia los Bonos sostenibles (Bonos verdes), destinados a financiar proyectos relacionados directamente con la sostenibilidad y la neutralidad climática, y hacia los índices y productos financieros etiquetados como sostenibles. También analiza la próxima actualización de la Directiva de divulgación de Información no financiera y sobre diversidad en un nuevo formato de Informe de sostenibilidad corporativa que facilitará la valoración y la exposición a riesgos y oportunidades relacionados con el clima y otros aspectos ambientales, sociales y de gobierno de las empresas.

La integración práctica de los aspectos de la agenda sostenible que proporciona la Contabilidad de Gestión es un instrumento que se considera clave para alcanzar el objetivo de neutralidad climática de la economía a través del Plan de acción de finanzas sostenibles de la Unión Europea.



La contabilidad de gestión en las universidades

COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
DOCUMENTO N.º 44

PONENTES: Oriol Amat, Mercedes Barrachina, Beatriz González y Cristina Gutiérrez

En la actualidad, las universidades se ven obligadas a responder y adaptarse a las demandas de la sociedad en un entorno altamente competitivo y con restricción de recursos. Para ello, es vital conocer los costes de los servicios prestados por las universidades y su relación con la financiación. El primer paso para calcular costes es desarrollar un modelo en el que se especifiquen las etapas de desarrollo. Este reto es aún mayor en el caso de las universidades, especialmente de las públicas, porque su especial forma de financiarse y las características de los servicios que prestan dificultan tanto su diseño como su posterior implantación. El objetivo del Documento es proporcionar una guía para el desarrollo de un modelo de contabilidad de costes específico de Universidades. El Documento se centra en la casuística concreta de las universidades públicas, aunque algunos de los elementos del modelo son igualmente aplicables a instituciones de educación superior privadas, sin olvidar que los conceptos presupuestarios, la estructura de personal y el ánimo de lucro marcan importantes distancias frente a sus homónimas públicas. De igual modo, este Documento se centra en el caso del Sistema Universitario Español (SUE), pero puede adaptarse a otros marcos geográficos siempre que se consideren, y oportunamente se incluyan, sus especificidades.

Gestión presupuestaria: planificación, ejecución y control

Con el proceso de planificación en las empresas se pretende reducir la incertidumbre del entorno económico-social analizando anticipadamente distintos escenarios en los que se puede encontrar la organización y cómo afrontarlos. El presupuesto, como herramienta de gestión para planificar el futuro, pronostica el comportamiento de un conjunto de variables y describe posibles planes de acción, para conseguir unos resultados y responder a los objetivos de la organización para un determinado ejercicio económico. Asimismo, la ejecución presupuestaria constituye una etapa fundamental porque de una eficiente ejecución dependerá la consecución de los objetivos planificados.

Una vez elaborado el presupuesto, éste debe ser utilizado como herramienta de control mediante la determinación de las desviaciones, el análisis de sus posibles causas y la adopción de medidas correctoras oportunas. Este control puede complementarse con otras herramientas de control, como es el Cuadro de Mando Integral, que respondan a características como: pertinencia, relevancia, sencillez, oportunidad y adecuada al nivel de responsabilidad.

Entender a los clientes y sus dinámicas es cada vez más complejo y las hipótesis de partida del presupuesto pueden quedar desfasadas siendo crucial la utilización de nuevas fuentes de información y de técnicas para la gestión de datos masivos como el *Big Data* o el *Business Analitycs,* los algoritmos de inteligencia artificial y la digitalización para que la planificación, como sistema global, y el presupuesto, como herramienta operativa, sean eficaces. Las nuevas tecnologías no han supuesto tan solo una mejora en el acceso y la disponibilidad de la información si no que, también, han facilitado el desarrollo de otras funciones de la gestión.

Budget management: planning, implementation and control

The planning process in companies aims to reduce the uncertainty of the economic and social environment by anticipating and analysing different scenarios that the organisation may face and how to deal with them. The budget, as a management tool for planning the future, predicts the behaviour of a set of variables and defines the action plans that the entity intends to undertake to achieve the desired results and meet the organization's objectives for a given period. Likewise, the implementation phase is crucial since the achievement of the planned objectives depends on the efficient execution of the budget.

After the budget has been prepared, it should be used as a control tool to identify deviations, analyse their possible causes and apply the appropriate corrective measures. This control can be complemented with other monitoring tools, such as the Balanced Scorecard, which respond to specific characteristics such as relevance, pertinence, simplicity, timeliness, and appropriateness to the level of responsibility.

Understanding customers and their dynamics is becoming increasingly complex and initial budget assumptions can become outdated. Therefore, the use of new sources of information and massive data management techniques, such as Big Data or Business Analytics, artificial intelligence algorithms and digitalisation are crucial for planning, as a global system, and budgeting, as an operational tool, to be effective. New technologies have not only improved access to and availability of information but have also facilitated the development of other management functions.

aeca
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
DECLARADA DE UTILIDAD PÚBLICA

ISBN 978-84-19167-57-6
9 788419 167576 >