

## Material Imprimible

### Curso de Costos para la toma de decisiones en empresas

#### Módulo 5

##### **Contenidos:**

- Diferencias entre gastos y costos
- Gastos directos de venta
- Gastos no productivos
- Depreciaciones y amortizaciones
- Resultados financieros
- Punto de equilibrio
- Planificación y presupuesto

## Gastos y costos

Los gastos están relacionados a los recursos que son utilizados para complementar la gestión en la obtención de los ingresos de un período determinado. Por ejemplo, la distribución, comercialización, la administración o el almacén, pero no están directamente relacionados a la producción de un producto. Es decir, no se esperan ingresos posteriores sobre ellos.

En cambio, los costos son las erogaciones necesarias para producir un bien o brindar un servicio. Guardan una estrecha relación con la generación de ingresos futuros de la empresa.

Entonces, si bien ambos casos implican una salida de fondos para la empresa, no deben ni pueden ser usados indistintamente.

Los costos de producción son los puntos clave y fundamentales. Ahí es donde se debe focalizar una empresa que busque ser más eficiente y rentable. Sin embargo, sin la utilización de otros recursos de soporte y financiación, que obviamente van a implicar erogaciones, una compañía no puede ser viable. Esto radica en que se debe cumplir con todos los requerimientos y obligaciones necesarias, sean fiscales, legales, previsionales, de facturación, de compras, de gestión, entre muchísimas otras. Asimismo, pueden encontrarse, dentro de estos gastos, muchas oportunidades de mejora y reducción de costos, eficientizando procesos.

Entonces, los gastos no productivos se pueden clasificar en cinco grandes categorías:

- Gastos directos de ventas
- Gastos de estructura
- Depreciaciones y amortizaciones
- Resultados financieros
- E impuesto a las ganancias.

### Gastos directos de venta

Los gastos directos de venta son aquellos que son necesarios para perfeccionar la operación de venta, logrando concretarla y finalizarla con éxito. Tienen una estrecha relación con los ingresos.

En general los podemos encontrar dentro del margen de contribución de un estado de resultados, disminuyendo el valor de los ingresos, ya que son necesarios para finalizar la operación correctamente, y sin ellos la venta no se puede realizar. Es decir que no pueden ser considerados como gastos fijos, sino que son variables y asociados a las ventas. En el caso de no existir ventas, estos gastos tampoco estarían presentes en los resultados de la empresa.

Luego, el margen de contribución es la utilidad generada por la diferencia entre los ingresos, los costos y gastos variables, que permitirá a la compañía cubrir el resto de los gastos fijos que mes a mes debe pagar. Por lo que, dentro de éste, encontramos la facturación de la empresa, los gastos directos de ventas y el costo de fabricación o producción de las unidades vendidas.

Los gastos directos de venta están integrados por todas aquellas erogaciones o actividades necesarias para perfeccionar la venta del producto o del servicio al cliente. Incluye los impuestos que gravan directamente a las ventas.

Algunos son:

- Costo de fletes, sean terrestres, marítimos o aéreos, y dependerán de las condiciones de ventas acordadas con los clientes. Dentro de estos gastos, podemos ver, también, derechos de aduana de exportación y los seguros del transporte. En caso de ventas al exterior, se tendrán que considerar los diferentes incoterms establecidos en la orden emitida por el cliente. De esta manera, se podrá entender cuál es la parte que asume los costos y las responsabilidades de la exportación.
- Gastos de despacho y embarque.
- Comisiones por ventas pagadas a los vendedores, por haber obtenido la orden de compra por parte del cliente que generará el ingreso para la empresa.

- Royalties o regalías que deban pagarse por el uso de una marca o una licencia. Pueden estar relacionados con el volumen de ventas.
- Impuestos directos de ventas, como el de impuesto a los Ingresos Brutos establecido en Argentina.

No controlar los gastos directos de venta puede originar que los mismos muestren un monto significativo. Incluso, pueden llegar, en algunos casos, a ser mayores que el costo del producto. Por lo tanto, se disminuye, considerablemente, el margen de contribución e impide poder hacer frente a los demás gastos que tiene una empresa.

Muchas compañías se focalizan, de forma errónea, únicamente en el costo de producción para fijar el precio de venta. Pero no tienen en cuenta estos gastos directos de ventas en la fijación de los valores de la operación.

Además, muchos de estos gastos son calculados de forma muy sencilla a través de un porcentaje sobre el valor de facturación de la empresa. Por ejemplo, es el caso de las comisiones, seguros, royalties e impuestos sobre los ingresos brutos. Pero, otros no pueden ser calculados en base a porcentajes, como los gastos de despacho y los fletes. Es por esto que algunas empresas aplican cuotas estándares a estos gastos, realizando el mismo control sobre los gastos reales y análisis de las variaciones que se revisan en el costo de producción. Esto se realiza así, ya que no siempre está disponible la información real al momento de la cotización o del perfeccionamiento de la venta y, por lo tanto, del reconocimiento del ingreso en los resultados de la sociedad.

### **Gastos no productivos**

Dentro de los gastos no productivos de una empresa encontramos los denominados gastos fijos o de estructura, que son aquellos que no están relacionados con la producción. Pueden ser el costo variable de fabricación, pero corresponden a los recursos utilizados por las empresas para la administración, coordinación, planeamiento y control de la gestión de la compañía.

Son gastos necesarios para la operación de la empresa, ya que corresponde a las áreas que permiten el normal desenvolvimiento de la compañía, y su vida dentro de la

comunidad de los negocios, cumpliendo todos las normativas y exigencias establecidas por el fisco, por terceros y accionistas.

Algunas de las áreas que, comúnmente, generan este tipo de gastos y actúan de soporte para el normal desarrollo y funcionamiento de la empresa son las siguientes:

- Compras o abastecimiento
- Investigación y desarrollo
- Sistemas, donde podemos encontrar, entre otras, desarrollo, mesa de ayuda, redes e infraestructura y seguridad informática
- Asuntos legales
- Comercial y marketing
- Recursos humanos, incluyendo relaciones laborales, capacitación, liquidaciones de nómina, reclutamiento, servicio médico, etcétera
- Planeamiento y control de gestión
- Administración y finanzas, que incluye las áreas de contabilidad y balance, costos, cuentas a cobrar y a pagar, impuestos, tesorería, entre otras
- Auditoría interna
- Relaciones institucionales y relaciones con los inversores
- Y seguridad e intendencia

Estos sectores son imprescindibles para la vida de una empresa. No puede perdurar ninguna compañía sin alguien que, por ejemplo, realice las facturas de venta, gestione los cobros, compre, pague, liquide impuestos, audite, haga de soporte informático, gestione los recursos humanos, realice la estrategia comercial, responda requerimientos y demandas legales, laborales, entre muchos otros.

La responsabilidad sobre los gastos de estructura es de los directores o gerentes de cada una de las áreas mencionadas. Ellos son quienes deberán responder frente al dueño, directorio o presidente de la empresa, y buscar la mayor eficiencia con el menor esfuerzo monetario.

Dentro de estas áreas, podemos encontrar distintos elementos que pueden ser agrupados en distintos grupos, para poder analizarlos y compararlos entre períodos,

buscando una mayor eficiencia en los procesos. Por supuesto que esto va a depender de la dimensión que tengan en cada empresa para poder identificarlos, separarlos y analizarlos.

En el caso, por ejemplo, de los gastos de personal, se trata, en general, del concepto más significativo en cuanto a montos, dentro de estos gastos de estructura. E incluyen: salario bruto, cargas sociales, vacaciones, sueldo anual complementario, bonos por performance, presentismo y asignaciones familiares. En este caso, los análisis pueden, y deben, basarse en la cantidad de personal por función y tarea incluidas en la nómina, además de los costos que éstos generan.

Luego, los gastos de viaje incluyen aquellas erogaciones relacionadas con viajes realizados al exterior, o dentro del país, por cuestiones de trabajo. Y también comprenden los traslados en remises, taxis o transporte en micros asignados como beneficio al personal para llegar a su puesto de trabajo.

También se encuentran los servicios prestados por terceros. En este caso es posible que incluyan aquellas prestaciones profesionales como consultoría, asesoría legal, mantenimiento o tercerizaciones de funciones que la empresa delegue en otras compañías. Como, por ejemplo, en tareas de mesa de ayuda de sistemas y servicios de call center. Si bien éstas son tareas que, habitualmente, se pueden desarrollar de forma interna, actualmente se está tendiendo a que sean realizadas por proveedores especializados, con el fin de reducir costos y confiar en empresas que tienen experiencia y buenos recursos en brindar estos servicios.

Por otro lado, podemos encontrar, dentro de este elemento, a la auditoría contable. Son aquellas encargadas de realizar las certificaciones y los informes sobre los estados financieros de la empresa. Y, otros gastos que se pueden incluir, son los relacionados con la capacitación del personal y cualquier otro tipo de prestación que contrate la empresa para sus empleados.

Dentro de otros gastos podemos encontrar, entre muchos otros:

- Los gastos correspondientes a preservación y mantenimiento de hardware y software

- Publicidad y eventos
- Gastos de representación
- Seguros
- Impuestos a la propiedad, municipales y provinciales, como el alumbrado, barrido y limpieza, servicios de electricidad, gas y agua.
- Alquileres
- Dispositivos celulares
- Papelería y artículos de oficina.

### Depreciaciones y amortizaciones

Otro de los costos, con los que deben lidiar las empresas, son las depreciaciones y las amortizaciones. Éstos consideran el desgaste y la obsolescencia de los activos fijos e intangibles, si los hubiera. Dependiendo de qué tipo de bienes se trate, es cómo se deberán reconocer dentro de los resultados de la empresa. Por ejemplo, las depreciaciones de los activos involucrados en la producción de manera directa, como las maquinarias, matrices, patentes. O de forma indirecta, como puede ser el lugar físico donde se desarrolla la fabricación. Son imputados y reconocidos en el costo de producción y, por ende, son incorporados al valor de cada unidad producida.

Es decir que, en el costo de los bienes, no sólo tenemos las materias primas y la mano de obra directa, sino que también vamos a tener una porción de las depreciaciones.

El resto de las depreciaciones, como, por ejemplo, las que corresponden a los inmuebles utilizados por las áreas staff, los automóviles o vehículos, las instalaciones administrativas, los muebles y útiles, los equipos informáticos o desarrollos de sistemas, son expuestas dentro de los gastos de estructura.

En general, en los análisis operativos de gestión, son aislados los efectos de las depreciaciones y amortizaciones, porque pueden distorsionar las comparaciones entre distintas empresas.

El costo de estos activos, debe incluir, no solamente el valor de compra pagado al proveedor, sino, también, todas aquellas erogaciones necesarias para poner en

funcionamiento a la maquinaria, por ejemplo. Es decir, la preparación del lugar físico, las instalaciones eléctricas que deban realizarse, los impuestos no deducibles que pueda incluir, entre otros.

Principalmente existen dos métodos de reconocimiento de estos costos dentro de los resultados de la empresa. Debido a que, al momento de adquisición, son reconocidos como inversión por parte de la compañía, forman parte del activo. Posteriormente, serán imputados a resultados, estableciendo alguna cuota de devengamiento.

Una de estas técnicas es conocida como línea recta. Consiste en reconocer una cuota de igual valor, de forma mensual, durante toda la vida útil del bien. Esta cuota será definida al momento de compra del mencionado activo. Es decir que, asignamos el mismo costo en resultados, durante todos los años de vida útil que se definieron. Este método es el utilizado por la mayoría de las empresas y, sobre todo, es el adecuado para los activos que no forman parte de los procesos productivos.

En cuanto a las maquinarias, o equipos directamente afectados a la producción, se utiliza el método de unidades producidas. Es decir que se establece una cuota de depreciación por cada artículo que se produce, considerando al inicio la cantidad total de unidades que está en condiciones de realizar la máquina, antes de que tenga que ser desafectada del proceso productivo.

En estos puntos, hay varios temas sobre los que las empresas deben tomar ciertas definiciones y consideraciones especiales al inicio de la activación, para poder establecer las cuotas correctas de depreciación.

Por ejemplo, si se trata de un inmueble, tendremos que eliminar el valor del terreno, ya que éstos no son depreciados. Es decir que, si compramos un inmueble por un millón de pesos, deberemos asignarle una proporción de ese valor al terreno, que puede ser del 5%. Entonces, el valor que será objeto del cargo mensual por depreciación será de \$950.000.

Por otro lado, tendremos que considerar los años de vida útil que tendrá cada bien, teniendo en cuenta que éstos pueden diferir, según se trate de información impositiva, o contable. Una vez definidas, tenemos que estimar el valor recuperable que tendrá ese

bien al final de su vida útil. Por ejemplo, un automóvil que depreciamos en 5 años. Al quinto año, este bien podrá ser vendido a cierto valor. Entonces, al valor de compra le debemos deducir el valor de recupero o residual, y este será el valor que debemos reconocer como pérdida en nuestros informes, durante el tiempo de vida útil del mencionado activo.

Otro punto muy importante, para tener presente al momento de adquisición de un nuevo bien, es analizar si es factible separar los componentes del activo en cuestión. Esto significa que los componentes de ciertos bienes no tienen la misma vida útil entre sí. En el caso del automóvil, por ejemplo, las cubiertas y las correas no tienen el mismo desgaste que el instrumental eléctrico o los asientos. Ni que la carrocería tiene el mismo deterioro que un motor. Entonces, se podrían definir diferentes vidas útiles a los elementos que componen ciertos bienes. Así, al momento que haya que reemplazarlos, se pueden dar de baja los componentes obsoletos, e incorporar los nuevos al valor del activo. Esto es muy común en la industria aeronáutica, considerando los ciclos que posee cada componente que forma parte de un avión.

### **Resultados financieros**

Los resultados financieros tienen que ver en la forma en que la empresa busca solventar y mantener cierto nivel de capital de trabajo, o hacer frente a nuevas inversiones que requiera la estructura del negocio. Y, comprenden también, los resultados por otorgar financiación a clientes u obtener rentas por distintas colocaciones financieras. Además de las ganancias y pérdidas que puedan ocasionarse por los cambios en las cotizaciones de las distintas monedas extranjeras. Dentro de este concepto, tenemos tanto ingresos o ganancias, como egresos o pérdidas. Éstos pueden originarse en intereses por financiación o inversión, y por resultados por cambios en la cotización de acciones, bonos o títulos. O, también, por diferencias de cambio originadas en créditos y deudas en monedas extranjeras.

Un punto de decisión, con respecto a estos temas, es si le conviene a la compañía financiarse de manera externa, a través de préstamos bancarios, obligaciones

negociables o emitiendo fideicomisos financieros. O bien, emitiendo un aumento de capital entre sus socios o accionistas, o realizando una oferta pública inicial de sus acciones al mercado de capitales, con el fin de inyectar dinero a la operación o inversión que deba realizar la compañía.

Por otro lado, muchas empresas obtienen utilidades por colocaciones financieras, ya sea por invertir en bonos, acciones de otras empresas, plazos fijos, fondos comunes de inversión o fideicomisos. O, simplemente, por mantener moneda extranjera dentro de sus disponibilidades.

Algunas compañías más sofisticadas utilizan distintas herramientas de cobertura, para evitar fluctuaciones en los precios de distintas monedas, o de los commodities con los que debe provisionarse. Esto puede originar resultados muy dispares, de un período al otro, así como entre empresas. Es por esto por lo que, en general, los inversores, directores y gerentes, separan y aíslan estos resultados de sus análisis para poder hacer comparables.

Ante una devaluación del peso con respecto al dólar, los créditos en moneda extranjera generan una ganancia en pesos, ya que el saldo a cobrar en moneda local vale más. Y ante una revalorización del peso, con relación a la otra moneda, va a generar una pérdida en moneda local, ya que el crédito medido en pesos va a valer menos. Es decir, que vamos a cobrar menos pesos por igual deuda en moneda extranjera.

En cuanto a los pasivos, la relación es inversa, ya que, ante una devaluación del peso con respecto al dólar, las deudas en moneda extranjera van a generar una pérdida en pesos porque la deuda es mayor. En contraposición, una revaluación del peso va a generar una ganancia en moneda local, ya que tendremos que utilizar menor cantidad de pesos para pagar la misma cantidad de moneda extranjera.

También tenemos el impuesto a las ganancias o a la renta, que implica una carga para las compañías. Este cargo va a depender de los resultados que vaya a obtener la empresa a lo largo de cierto período. Por lo que, excepto instrumentando una adecuada estrategia o planificación impositiva, se deberá abonar lo que corresponda de acuerdo con la legislación tributaria.

Esta planificación fiscal, o tax planning, como se lo conoce por su nombre en inglés, va a considerar, por ejemplo, y de ser posible, los precios de transferencia entre empresas del mismo grupo, que pueden operar en distintos países, buscando aquellos donde la carga tributaria sea un poco menor. Además, analizará otros beneficios que puedan establecer las leyes en cuanto a depreciaciones aceleradas. Para fomentar las inversiones en bienes productivos, ingresos que pueden no estar gravados, o deducciones que sean permitidas, o por el tipo de negocios en los que se encuentra la compañía. También es importante considerar si existen quebrantos pasados que puedan ser aplicados a la compensación total o parcial del pago del tributo.

### **Punto de equilibrio**

Uno de los indicadores utilizados para analizar el costo, con relación a los volúmenes de venta y a su utilidad, es el denominado punto de equilibrio. Pone en análisis la relación entre los costos, gastos fijos, cantidades vendidas y el precio de venta. Básicamente, consiste en saber cuántos productos deberíamos vender para obtener un resultado determinado de ingreso. O, dicho de otra forma, cuánto deberíamos vender para evitar las pérdidas que puede tener la operación.

Se trata de aquel indicador utilizado para determinar el número de unidades o ingresos, medidos en pesos, necesarios para poder cubrir todos los gastos de la empresa, sean fijos o variables. En otras palabras, busca conocer cuántos bienes o servicios necesita vender una compañía para no ganar ni perder dinero. Es decir que el punto de equilibrio es aquel donde la utilidad es igual a cero.

Este indicador puede ser medido en término de cantidades o de pesos. Es porque los directivos y accionistas quieren conocer cómo cambian sus ganancias, a medida que se modifican las unidades vendidas de sus productos o sus servicios.

Es decir, buscamos analizar si la contribución marginal, o margen de contribución, que surge de la venta de los productos o servicios que realiza la compañía, permite absorber o cubrir los gastos fijos de la empresa.

El punto de equilibrio que nos brinda las unidades a vender, para llegar a un resultado igual a cero, es igual a los gastos fijos, dividido la contribución marginal por unidad, es decir, la diferencia entre el precio de venta y su costo variable unitario.

También podemos calcular el punto de equilibrio considerando la facturación en pesos, es decir, teniendo en cuenta la relación entre los gastos fijos y el porcentaje del margen de contribución. O bien, partimos del punto de equilibrio en unidades y lo multiplicamos por el precio de venta unitario.

En esta ecuación consideramos como gastos fijos a los costos de estructura que tiene la empresa para poder operar y cumplir con las exigencias de los terceros, sean estos proveedores, clientes, fisco, empleados, inversores, etcétera. Se trata de los gastos de administración, comerciales, legales, auditoría, recursos humanos, entre otros.

El precio de venta debe reflejarse en el valor facturado neto de los gastos directos de venta. Y, por otra parte, los variables incluyen todos los componentes del costo de producción. Es decir, la mano de obra directa, las materias primas y materiales directos, y los costos indirectos. Y agregamos los gastos directos de ventas.

El punto de equilibrio medido en unidades, puede ser convertido fácilmente a pesos. Si vende menos de la cantidad de productos que establece, la compañía va a perder dinero, porque no podría pagar sus gastos fijos.

Para resolver esta situación, son varios los caminos que se pueden tomar, y dependerá de la gerencia de la empresa y del contexto en el cual se esté desarrollando la misma. Deberíamos partir de la pregunta “¿qué pasaría si...?”, para poder realizar estudios de sensibilidad para entender cómo pueden llegar a cambiar los resultados, según sea la decisión por la que optemos.

Algunos de estos caminos pueden ser:

- Reducir los gastos fijos, si es que esto es factible, eficientizando, eliminando o tercerizando procesos que existen hoy dentro de la empresa. Siempre y cuando no afecte las ventas ni su operatoria.
- Realizar estudios de sensibilidad sobre el impacto que puede tener un aumento en los precios de venta de los artículos. Se debe ver cómo

reacciona el mercado y la competencia ante este incremento en el precio.

- Aumentar la producción para buscar vender mayor cantidad de productos. Aunque se deberá considerar si la empresa está en condiciones operativas de poder asumir este incremento de la producción sin inconvenientes. Por lo tanto, se deberán plantear distintos escenarios que contemplen todas las variables posibles y, también, considerar si la demanda del mercado puede absorber más productos.
- Buscar mayor eficiencia en la producción. Esto conlleva una reducción de los costos, o analizar si no conviene tercerizar la producción o cambiar el mix de producción para comercializar aquellos que generen una mayor contribución.
- Disminuir el precio de venta, brindando bonificaciones o descuentos por cantidad de compra por parte de los clientes, para lograr un mayor volumen de unidades vendidas y obtener mayores ingresos que permitan una mejora en la contribución marginal. También, en esta situación se deberá analizar cómo pueden reaccionar los consumidores y el resto de los jugadores del mercado.
- Optimizar el proceso de comercialización, con el fin de reducir los gastos directos de venta. Se realizará implementado una venta directa por parte de la compañía, disminuyendo las comisiones o la cantidad de vendedores o distribuidores. O, en sentido inverso, dejar de comercializar de forma directa y utilizar otros canales de venta más rentables y eficientes.
- Optimizar el proceso de compra para reducir adquisiciones innecesarias o excesivas que generen mayores costos de almacenamiento, o comprar cantidades que impliquen descuentos importantes para disminuir los costos.

No hay una receta única e infalible para estas situaciones, sino que se deberán analizar muchas variables que puedan estar afectando a una empresa en particular en un momento específico. Además, la mejor opción hoy puede ser la peor dentro de un mes, porque hay variables y situaciones que van cambiando permanentemente. Por otro lado, en general las empresas combinan más de una alternativa de solución al tiempo de tener que tomar este tipo de decisiones.

Este indicador resulta también útil para poder determinar la utilidad de la operación que busca la compañía. Ya que podemos ajustar la previsión de ventas para obtener una rentabilidad planificada o deseada.

Es importante mencionar qué sucede si la empresa aumenta, significativamente, sus ventas. Como consecuencia de ello, su producción, probablemente, deba aumentar sus gastos fijos. Ya sea porque deberá contratar más personal administrativo para procesar más facturas, o más personal de compras para efectuarse mayor cantidad de adquisiciones de insumos. También, es posible que se deba tener que alquilar un lugar mayor, entre otras variaciones que puedan originarse sobre la estructura fija de la compañía.

Por otro lado, si queremos calcular la utilidad neta de impuestos, deberíamos agregarlos a los análisis y evaluaciones.

Otro indicador que es utilizado, y seguido por varias empresas para analizar la relación entre el margen de contribución y los gastos fijos, es el conocido como apalancamiento operativo. Considera la relación entre los gastos fijos y los variables. Describe los efectos que tienen los costos fijos sobre los cambios en la utilidad en operación, a medida que ocurren variaciones en las unidades vendidas y en el margen de contribución. Este apalancamiento se calcula dividiendo el margen de contribución sobre la utilidad de la operación, sin considerar los resultados financieros ni los impuestos a las ganancias.

Entonces, cuando una empresa tiene muchos gastos de estructura, su grado de apalancamiento será elevado. Y, a medida que la compañía vaya aumentando sus unidades producidas y vendidas, esto va a generar mayor resultado operativo. Por lo tanto, su grado de apalancamiento irá disminuyendo, ya que el margen de contribución

será mayor y los gastos fijos tenderán a mantenerse estables, o con variaciones poco significativas. Cada nueva venta va a absorber menor proporción de gastos fijos, y la empresa tendrá mayor utilidad. Resumiendo, mientras más elevada sea la estructura fija de una compañía, mayor será el apalancamiento operativo.

Dentro de la utilidad operativa, se encuentra, también el resultado neto, que puede ser definido como las ganancias o pérdidas finales de la empresa, que incluye los resultados financieros y los impuestos.

### **Planificación y presupuesto**

La planificación y proyección de los resultados para un período futuro es una actividad de muchísima importancia para las empresas. En general, es realizada para el corto o mediano plazo, y culmina con la emisión de un presupuesto operativo, también conocido como Budget, por su denominación en inglés.

Por otra parte, muchas compañías también preparan una planificación a mucho más largo plazo. Es considerada estratégica y, básicamente, específica hacia dónde va la empresa, en base a sus condiciones actuales y proyectadas. Además, se evalúan cuáles serán las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el mercado donde desarrolla sus actividades, buscando, por ejemplo, una valorización de la empresa, potenciando sus productos y marca, y logrando una mayor fidelización de los clientes. Asimismo, se definirán cómo pueden diferenciarse de los competidores, si se van a ampliar los mercados extendiendo sus operaciones a otras ciudades, provincias o países y, sobre todo, qué otros caminos pueden tomar para obtener mejores resultados.

Por otro lado, los presupuestos demandan muchísimo trabajo, tiempo y esfuerzo por parte de toda la empresa. Pero buscan lograr una guía de acción, fortaleciendo el control, y, por eso, resulta clave el involucramiento de todos los niveles de la organización, para que luego estén más motivados para alcanzar los objetivos definidos y aprobados.

Ambos métodos son fundamentales en las empresas en aspectos meramente monetarios, financieros y cuantitativos de una planificación y presupuesto, únicamente proyectando:

- Cuántas unidades se van a producir y vender.
- Qué necesidades de abastecimiento y de financiación serán requeridos para hacer frente a estas proyecciones.
- Cuántos empleados se van a necesitar.
- Qué resultados va a obtener la compañía.

Igualmente, la realidad es que esta actividad es mucho más amplia, ya que permite planear qué se va a hacer y cómo. También, cuáles son los objetivos que debe cumplir cada área en busca de lograr los resultados requeridos, facilitando el control de gestión, permitiendo analizar los motivos de las diferencias entre lo planificado y la operación y resultados reales en un período de tiempo.

A su vez, es una fuente de motivación para los empleados que conocen con anterioridad qué pretende la empresa de ellos. Y, además, es un marco de referencia para analizar su desempeño, logrando mejorar la eficiencia y corrigiendo los desvíos a tiempo, y no cuando ya no se puede realizar ningún cambio de rumbo o mejora. Los presupuestos desafiantes, pero alcanzables, mejoran el desempeño de los empleados y de la empresa en su conjunto. Una planificación adecuada permite la coordinación y comunicación de todas las áreas de la empresa para lograr los objetivos y metas definidos.

Otra gran utilidad, es que en los períodos donde son realizados los presupuestos, se recolecta y analiza información relevante para el mejoramiento del desempeño futuro. No son sólo los gerentes los que deben intervenir en este relevamiento y detalle, sino que es importante involucrar a la mayor cantidad de empleados, porque son los que conocen con precisión los aspectos a mejorar en la operación. Y también, al formar parte de la fijación de las metas, las van a tomar como propias.

El proceso de presupuestación demanda varios meses y mucho esfuerzo en lograrlo, pero es una herramienta clave, y en esto radica la importancia que posee para las

empresas. El período presupuestado es dividido, en general, en meses, para que se pueda realizar un mejor control y establecer las necesidades de la empresa en términos de financiamiento, producción y abastecimiento, entre otros.

Para llevar adelante estos procesos, el primer paso es que los accionistas, o el directorio de la empresa, establezcan los lineamientos generales que se esperan lograr para el siguiente año. Cuáles son las expectativas financieras, y cuáles son los principales indicadores que se buscan obtener, estableciendo, además, en qué moneda resultará más útil esta información.

Entonces, serán responsables de identificar la estrategia que deberá seguir y aprobar el presupuesto. Se busca lograr un crecimiento en la venta o producción, un cambio de mix de artículos, lanzar nuevos productos al mercado, discontinuar o modificar alguno de los que hoy comercializa la empresa, obtener mayor eficiencia en los procesos, reducir o incrementar la nómina, obtener financiación específica para algún proyecto, etcétera. Tampoco se pueden dejar de lado las estimaciones del tipo de cambio y las tasas de inflación, como lineamiento para que las áreas puedan realizar una planificación homogénea.

Posteriormente, las gerencias deberán llevar a la práctica, y poner en papel, lo establecido por los accionistas o la dirección de la siguiente manera: comenzarán con la preparación del presupuesto de ingresos, siendo muy relevante en este punto la fijación de los niveles de precios y la determinación de las cantidades a vender. Es un proceso que va a involucrar a casi todos los sectores de la empresa, porque, claramente, el área comercial va a querer establecer un volumen elevado de cantidades. Pero estas estimaciones tienen que ser evaluadas por las otras áreas para confirmar que pueden cumplir con lo demandado por comercial.

Las cantidades por vender deberán tener su correlación con el nivel de producción requerido para esas estimaciones, debiendo confirmar, o no, si la planta fabril está en condiciones de satisfacer la demanda prevista, o si habrá que tercerizar una parte, si esto fuera factible. También, se deberá evaluar el nivel de inventario, materias primas, y

personal que se necesitarán. Adicionalmente, se deberá analizar si el sector de logística y expedición podrá cumplir con las entregas necesarias.

Los factores que influyen en la estimación de ventas son, en primer lugar, el lineamiento de la dirección, que va a establecer las ventas requeridas, analizando la evolución de las ventas de períodos históricos. Se evaluarán niveles de sensibilidad ante posibles cambios de precios en el mercado, y las acciones que pueda adoptar la competencia, además de definir necesidades de propaganda y promociones, y la fijación de descuentos y bonificaciones.

Luego de haber consensado el volumen y los requerimientos de ventas, se deberá realizar el presupuesto de producción en unidades. Para esto, hay que definir las necesidades de compras de materias primas y materiales directos y los requerimientos de mano de obra. Y, también, los costos indirectos que puedan generarse en la línea productiva, considerando, además, los volúmenes de inventario de productos terminados al inicio y al final del período.

A su vez, se deberá definir la capacidad de producción, la ociosidad y la cantidad de desperdicios que puedan generarse, para poder lograr una estimación razonable de los requerimientos de compras y del uso de la maquinaria.

En este proceso, deberá intervenir, además, la gerencia de Recursos Humanos para estimar los costos de la mano de obra directa. Considerando los distintos convenios de trabajo en los que se encuentran incluidos los empleados, y tomando en cuenta los posibles aumentos en los salarios que puedan producirse en el período a presupuestar.

Como paso siguiente, el área de abastecimiento tendrá que cuantificar el costo monetario de los insumos requeridos, en base a las necesidades de compras, requerido por el área de producción. Es decir que tendrán que definir cuáles serán los valores que deberá afrontar la empresa por cada compra que realice. Para ello, tendrá que analizar cada materia prima y fijar los posibles aumentos que puedan tener en el futuro, o el precio estándar que se tomará para el próximo ejercicio, si la compañía utilizara este sistema.

Luego, se deberá realizar el presupuesto de todos los demás costos y gastos, que no forman del costo de producción pero que sin ellos la empresa no podría operar. Así tendremos que analizar los gastos directos de venta, los de logística y de estructura. Además de una estimación de los resultados financieros e impuestos. Cada uno de ellos determinará a un sector o gerencia responsable, que deberá gestionarlos por centros de costos, centros de beneficios, unidades o subunidades o actividades.

Al final de este proceso, y uniendo todas las partes que se fueron trabajando, se obtendrá un estado de resultado proyectado. Habrá indicadores y suficiente detalle, que deberá ser aprobado por los accionistas o por el directorio, y comunicado a todo el personal que tenga responsabilidad sobre las tareas y los resultados de la empresa. Luego, permitirá las comparaciones entre el valor real y este presupuesto estático definido, analizando las diferencias y realizando un férreo control de gestión, mes a mes, sobre los procesos y los desvíos.

### **Presupuestos**

Dentro de los presupuestos, podemos encontrar distintos tipos. Los presupuestos estáticos, también denominados presupuestos maestros, se desarrollan considerando un nivel de actividad definido. Todas las comparaciones contra los valores reales, son realizadas considerando estos ingresos y costos que se evaluaron y definieron al inicio del ejercicio, y se consolidaron como el presupuesto de la empresa para el período en cuestión. Este nivel de actividad casi nunca coincide con la actividad real, por lo que no resultan muy útiles para analizar el desempeño específico de la empresa. Por lo tanto, si bien el presupuesto estático es muy importante para poder planificar y proyectar a la empresa, resultan poco útiles para el control de la gestión.

Por ejemplo, si la producción real y las ventas fueron de 100.000 unidades del producto A y 20.000 del B, y nuestro presupuesto había contemplado la fabricación de 30.000 unidades de cada producto, llegaremos a la conclusión de que no podemos comparar ambas informaciones. Es que los resultados de esta comparación, no nos permitirán llegar a ninguna conclusión relevante, porque se verán altamente distorsionados, tanto

por el cambio de mix, como por las diferentes cantidades de producción. Se da porque suponemos que, para hacer cada uno de los productos, son requeridos distintos tipos de componentes y cantidades de horas de la mano de obra.

Una alternativa es que, dentro del presupuesto inicial, hubiesen mostrado los costos que se podrían derivar de distintos niveles de actividad proyectados. Esto permite a los directores entender los distintos escenarios que podrían aparecer en la empresa, ante cambios en la producción y venta.

Para obtener información que nos ayude a gestionar, deberíamos considerar el mismo nivel de actividad entre lo presupuestado y la realidad. De esta manera, se podrán obtener datos y sacar conclusiones que nos permitan entender qué sucedió. Así, se podrá ver cuáles hubiesen sido los precios y los consumos presupuestados al nivel de producción real. Para esto habrá que considerar la mezcla o mix, y el volumen del período bajo análisis, utilizando el denominado presupuesto flexible, que adapta la información del presupuesto maestro a los niveles de actividad real. Es decir, cuáles deberían haber sido los ingresos y los costos para el nivel real de producción, evaluando el desempeño y permitiendo la comparación entre los costos presupuestados y los reales.

Con estos análisis podemos obtener información relevante para identificar problemas o desvíos que puedan ser corregidos a tiempo. Para ello debería examinarse la eficiencia, medida en, por ejemplo, la reducción de desperdicios y la efectividad. Es decir, si se alcanzan las metas establecidas, principalmente de las áreas productivas de compras.

En resumen, el presupuesto estático, maestro u original, determina tanto el nivel de la producción como los costos y consumos asociados a la misma. No se modifica al momento de compararlo con lo que realmente sucedió. En cambio, el presupuesto flexible, o flexibilizado, ajusta estos costos y consumos presupuestados al mix y volumen de la producción real, permitiendo determinar el origen de las variaciones y poder atacarlas y corregirlas a tiempo.