

# El presupuesto flexible como base para un desempeño financiero y organizacional

## INTRODUCCIÓN

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

El presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración.

En este trabajo se estará hablando exactamente sobre el presupuesto flexible, se enfocará sobre sus características, elaboración y sus ventajas.



## A. CONCEPTO

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos en las ventas; esta posible efectuación conduce a la

predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

Todos los gastos incurren debido a:

- al transcurso del tiempo,
- a la producción o actividad productiva o,
- a una combinación de tiempo y producción o actividad. Si esto es razonable en un negocio, puede darse a los gastos una formulación matemática mediante la cual puedan calcularse los planes para la planificación y el control de los mismos.

La aplicación de este concepto significa que:

- Deben identificarse los gastos en cuanto a sus componentes fijo y variable, cuando se relacionan con la producción o la actividad productiva.
- Los gastos deben relacionarse razonablemente con la producción o actividad productiva.
- La producción debe medirse en forma segura.
- Las fórmulas de los presupuestos flexibles deben ser periodos específicos de tiempo, o para una escala específica y relevante de producción.
- Para los fines de la planificación y el control, deben desarrollarse fórmulas de presupuestos flexibles por cada renglón de gasto en cada centro de responsabilidad dentro de una empresa.

El presupuesto flexible consiste en la elaboración de un presupuesto posterior, de cuando se conocen los niveles de producción y venta reales. Estas producciones y ventas físicas reales valoradas a los costos y precios unitarios presupuestados son lo que se denomina "presupuesto sobre bases flexibles".

Al comparar el presupuesto flexible y la realidad se obtienen desviaciones debidas exclusivamente a los precios de compra de los factores de producción, al consumo de estos factores y al precio de venta de estos productos, pero en ningún caso a diferentes producciones y ventas, debido a que ambos, presupuesto flexible y realidad, se derivan de la cantidad de producción y ventas reales.

La necesidad de un presupuesto flexible puede ser sencillamente ilustrada como sigue. El dueño de un automóvil sabe que entre más lo use por año, más le cuesta operarlo; también sabe que entre más use su vehículo, menor es el costo por kilómetro o milla recorrida.

La razón para esto radica en la naturaleza de los gastos, algunos de los cuales son fijos mientras que otros son variables o semivARIABLES.

La preparación de presupuestos flexibles resulta en la construcción de una serie de formulas, una para cada departamento. Cada serie a su vez, tiene una fórmula para cada cuenta en el departamento o centro de costos.

## **B. OBJETIVOS**

El presupuesto flexible suministra a la gerencia la información necesaria para alcanzar los principales objetivos del control presupuestario, mediante:

- Un procedimiento organizado de planificación.
- Un medio para coordinar las actividades de las varias divisiones de un negocio.
- Una base para el control de los costos.

## **C. CARACTERÍSTICAS**

No debe confundirse el presupuesto flexible, con la característica de elasticidad de que deban estar investidos los presupuestos en general, la elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado. El grado de flexibilidad que se permita, depende de los propósitos que se persigan con la presupuestación.

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro el cuerpo mismo del presupuesto, en forma de cuotas) por unidad producida por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, está aprovechándose en un 100 % de eficiencia, respecto de las ventas, e éstas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentarían los resultados posibles en un estado comparativo, en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 80, 90, 100, 110, 120 % de su capacidad productiva. Por ejemplo.

De esta manera si se vende una cantidad mayor o menor a la que aparece en el presupuesto base, señalado en este caso con el 100 % se estaría en la posibilidad de comparar las cifras reales con cualquiera de las demás estimaciones.

Podría pensarse, erróneamente, que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencilla, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo tampoco es complicado, aun cuando las reacciones del costo respecto del volumen no son proporcionales ya que existen gastos fijos y variables, los fijos se erogarán, exista o no producción, mientras los variables poseen la característica de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

## **D. RELACION DE LOS GASTOS CON LA PRODUCCIÓN**

Los presupuestos flexibles de gastos se apoyan fundamentalmente en el concepto de la variabilidad de los gastos, el cual se enfoca sobre el efecto que tienen en los mismos, el transcurso del tiempo y la producción o actividad productiva.

En parte de que algunos gastos son partes fijos y en parte variables, los gastos se clasifican en tres categorías generales.

- **Gastos fijos:** Son aquellos que no varían con la producción o a la actividad productiva. Se van acumulando principalmente por solo el transcurso del tiempo, esto es, son gastos relacionados con el tiempo. Permanecen constantes en su importe durante un corto periodo de tiempo dado, dentro de una amplitud relevante de actividad. Los gastos fijos se incurren, por la tenencia de activos y los demás factores de la producción, en un estado de "listo para producir"; por lo tanto, a menudo se les conoce como costos de capacidad. Los gastos fijos son de dos tipos principales. En primer lugar, las decisiones de la administración ejecutiva establecen compromisos para ciertos gastos fijos; como la depreciación, impuestos y seguros. En segundo lugar, algunos gastos fijos se establecen a juicio de alta administración sobre una base de corto plazo. Así, los sueldos, los desembolsos para publicidad y para investigación caen dentro de esta categoría y pueden fluctuar por razón de cambios en la estructura del negocio, en los métodos de operación y por cambios discrecionales en la política de la administración. El control de los gastos fijos a veces se interpreta de forma incorrecta. Todos los gastos fijos son controlables en el curso del periodo de existencia de la compañía. Algunos plazo fijos, pero no todos, están sujetos al control de la administración en el corto plazo.
- **Gastos variables:** Los gastos con frecuencia varían en proporción directa a los cambios en la producción o la actividad, en un centro de responsabilidad. Los gastos variables se basan en la actividad y no en el transcurso del tiempo, porque los mismos se incurren como resultado directo de la producción, la actividad, la actividad productiva o el trabajo desarrollado. Los gastos variables aumentan o disminuyen directamente con los cambios de producción, por lo tanto si se duplica la producción, el gasto variable también se duplica, o si disminuye la producción en un diez por ciento, el gasto se reduce también en un diez por ciento.
- **Gastos semivariables:** Los gastos semivariables o semifijos, aumentan o disminuyen al hacerlo la producción, pero no en proporción a los cambios en la base de actividad. De acuerdo con esto, los gastos semivariables participan de algunas características, tanto de los costos fijos como de los variables. La variabilidad de los gastos semivariables se debe al efecto combinado de: el transcurso del tiempo, la actividad de producción, las decisiones discrecionales de la administración. Los gastos semivariables a menudo representan una parte substancial de los gastos de la compañía.

## **E. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO FLEXIBLE**

**El presupuesto flexible** se desarrolla mediante un enfoque de 5 pasos relativamente sencillo, dado el supuesto de que todos los costos son variables, respecto a las unidades producidas, o

fijos.

### Los 5 pasos son los siguientes:

- Determinar el precio de venta unitario presupuestado, los costos variables unitarios presupuestados y los costos fijos presupuestados.
- Determinar la cantidad real del generador de ingresos.
- Determinar el presupuesto flexible para los ingresos sobre la base del ingreso unitario presupuestado y la cantidad real del generador de ingresos.
- Determinar la cantidad real del generador de costo.
- Determinar el presupuesto flexible para costos sobre la base de los costos unitarios variables presupuestados y los costos fijos y la cantidad real de los determinantes de costo.

El desarrollo de un presupuesto flexible mediante estos 5 pasos permite trasladarse al **nivel 2 de análisis**, el cuál ayuda a explorar las razones para la variación en el presupuesto estático de la utilidad en operaciones. Esta variación ahora se divide en dos:

- Variación del presupuesto flexible.
- Variación del volumen de venta.

**La variación del presupuesto flexible** es la diferencia entre los resultados reales y la cantidad del presupuesto flexible para los niveles reales de los generadores de ingresos y costos.

Variación

Presupuesto = Resultados - Cantidad del

Flexible Reales Presupuesto Flexible.

Esta desviación ocurre cuando los precios de venta, costos variables unitarios y los costos fijos difieren de los presupuestados.

La variación del presupuesto flexible referente a los ingresos se llama frecuentemente variación del precio de venta, pues se deriva exclusivamente de las diferencias entre el precio de venta real y el presupuestado.

Variación

Precio = (Precio de Venta) - (Precio de Venta) x Cantidad Real

Venta Real Presupuestado. Unidades Vendidas

Los gerentes de mercadotecnia (marketing) son generalmente los mejores informados para responder por qué surgieron estas diferencias de precios y por tanto las variaciones.

**La variación del volumen de venta es** la diferencia entre la cantidad del presupuesto flexible y la cantidad del presupuesto estático. Ambos presupuestos son calculados usando los precios de venta presupuestados y los costos presupuestados.

Variación

Volumen = Cantidad del - Cantidad del

Venta Presupuesto Flexible Presupuesto Estático.

Esta desviación se origina por la diferencia entre los niveles (volúmenes) de venta reales y los previstos. Los gerentes comerciales son los más informados para responder por esta desviación.

## **F. IMPORTANCIA**

- Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: empresas, agencias gubernamentales, grandes multinacionales y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de la empresa.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento.

## **G. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

**Entre sus ventajas tenemos:**

- Permite comparar iguales volúmenes de operación entre lo planificado y lo real.
- Permite obtener desviaciones más exactas.
- Ayuda a un mejor control presupuestario

**Pero a su vez tiene las siguientes desventajas:**

- Requiere modificar el presupuesto original cambiando un objetivo importante para la empresa como pueden ser los volúmenes de operación.

## **H. DIFERENCIAS ENTRE PRESUPUESTO ESTÁTICO Y PRESUPUESTO FLEXIBLE**

A diferencia de los presupuestos estáticos, los *presupuestos flexibles* muestran los resultados

esperados de un centro de responsabilidad para varios niveles de actividad. Usted puede pensar en un presupuesto flexible como una serie de presupuestos estáticos para diferentes niveles de actividad. Dichos presupuestos son especialmente útiles en estimar y controlar costos de fábrica y gastos de operación.

La siguiente tabla muestra el presupuesto flexible para el gasto de manufactura anual en el departamento de ensamble de la compañía de manufactura Col, Inc.

**Compañía de Manufactura Colt, Inc.  
 Presupuesto: Departamento de Ensamble  
 Para el Año a Terminar en Julio 31, 2008**

Unidades de produccion	8,000	9,000	10,000
<i>Costo variable:</i>			
Mano de obra directa (\$5 por unidad)	\$40,000	\$45,000	\$50,000
Electricidad (\$0.50 por unidad)	<u>4,000</u>	<u>4,500</u>	<u>5,000</u>
<b>Costo variable total</b>	<b>\$44,000</b>	<b>\$49,500</b>	<b>\$55,000</b>
<i>Costo fijo:</i>			
Electricidad	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Salarios de supervisores	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>
<b>Costo fijo total</b>	<b><u>\$16,000</u></b>	<b><u>\$16,000</u></b>	<b><u>\$16,000</u></b>
Costo total del departamento	\$60,000	\$65,500	\$71,000

Cuando se construye un presupuesto flexible, primero tenemos que identificar el nivel relevante de actividad. En el ejemplo anterior hay 8,000, 9,000, y 10,000 unidades de producción. Bases alternativas de actividad, como las horas maquina u horas de mano de obra directa, pueden también ser usadas en la medición del volumen de actividad. Segundo, identificamos los componentes del costo fijo y variable de los costos que están siendo presupuestados. Por ejemplo, en la tabla, el costo de electricidad es separado en su costo fijo (\$1,000 por mes) y costo variable (\$0.50 por unidad). Para finalizar, preparamos el presupuesto de cada nivel de actividad multiplicando el costo variable unitario por el nivel de actividad y despues se le agrega el costo fijo mensual.


Con un presupuesto flexible, el gerente del departamento puede ser evaluado por comparar sus gastos actuales con el monto presupuestado para su actual actividad. Por ejemplo, si el departamento de ensamble de la compañía Colt, Inc. gasto actualmente \$72,000 para producir 10,000 unidades, se considera que el gerente estuvo por arriba de su presupuesto por \$1,000 (\$72,000 - \$71,000). Bajo el presupuesto estatico, el departamento estaba arriba del presupuesto por \$12,000.

**PRESUPUESTO ESTÁTICO**

**RESULTADOS REALES**

**PRESUPUESTO FLEXIBLE**

	<b>PRESUPUESTO ESTÁTICO</b>		<b>PRESUPUESTO FLEXIBLE</b>		<b>RESULTADOS REALES</b>
Unidades	50.000		56.000		56.000
Ventas	1.250.000.000,00	-F-	1.400.000.000,00	-D-	1.288.000.000,00
<b>Costos Variables:</b>					
Materiales y mano de obra	250.000.000,00		280.000.000,00	-D-	392.000.000,00
Gastos de Fab. variables	400.000.000,00		448.000.000,00	-F-	336.000.000,00
Gastos Admón. Variables	<u>50.000.000,00</u>		<u>56.000.000,00</u>	-F-	<u>50.400.000,00</u>
Total Costos Variables:	700.000.000,00	-D-	784.000.000,00	-F-	778.400.000,00
<b>Costos Fijos:</b>					
Arrendamiento	5.000.000,00		5.000.000,00	-D-	6.000.000,00
Depreciaciones de equipos	10.000.000,00		10.000.000,00	-F-	9.500.000,00
Gastos Admón. Fijos	<u>10.000.000,00</u>		<u>10.000.000,00</u>	-F-	<u>9.000.000,00</u>
Total Costos Fijos:	25.000.000,00		25.000.000,00	-F-	24.500.000,00
<b>UTILIDAD</b>	525.000.000,00	-F-	591.000.000,00	-D-	485.100.000,00



↑ Variación Volumen Favorable  
Bs. 66.000.000,00

↑ Variación Presupuesto Desfavorable  
Bs. 105.900.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Horngren, 1993

**I. EJEMPLO DE UN PRESUPUESTO FLEXIBLE**

Sueldos de supervisión	\$10 000	\$0.00
Materiales indirectos	0	1.50
Mano de obra indirecta	\$450	\$5.50

Supongamos ahora que justamente ha terminado el mes de enero y que los datos contables reales para el mes son como sigue:



DEPARTAMENTO 1: DATOS DE GASTOS REALES	
Producción (actividad del departamento)	2 000 horas de mano de obra directa
Sueldos de supervisión	\$10 000
Materiales indirectos	\$40
Mano de obra indirecta	\$540

El presupuesto flexible de gastos puede utilizarse para desarrollar, de manera realista, un informe de desempeño en gastos para el departamento 1, al final de enero, como sigue:

Sueldos de supervisión	\$10 000 fijos más cero variables	\$10 000	\$10 000	\$0
Materiales indirectos	Cero fijos más variables de $(\$1.50 \times 20)$	30	40	(10)
Mano de obra indirecta	\$450 fijos más variables de $(\$5.50 \times 20)$	560	540	20
<b>Total</b>		<u>\$10 590</u>	<u>\$10 580</u>	<u>\$10</u>

Los paréntesis indican variaciones desfavorables.

Este ejemplo muestra la pertinencia del enfoque del presupuesto flexible al control de gastos. Para ilustrar la pertinencia que el plan táctico de utilidades mostraba 1500 horas de producción planificada. Por consiguiente, las tres metas presupuestales incluidas originalmente en el plan táctico de utilidades fueron:

1. Sueldos de supervisión, \$10,000
2. Materiales indirectos  $\$1.50 \times 15 = \$22.50$
3. Mano de obra indirecta,  $\$450. + (\$5.50 \times 15) = \$532.50$

La comparación de los gastos reales de enero con estas metas presupuestales habría arrojado variaciones desfavorable de \$17.50 en materiales y de \$7.50 en mano de obra indirecta , ninguna de las cuales sería correcta o justa par a el supervisor del departamento. Las metas del presupuesto flexible resuelven este problema de producción diferencial.

Las fórmulas del presupuesto flexible pueden utilizarse en dos fases del proceso de la PCU.

En el ejemplo anterior vimos como pueden usarse las fórmulas en los informes de control del desempeño. También pueden emplearse para desarrollar los importes de gastos que se incluyen al elaborar el plan táctico de utilidades. Si se desarrollan las fórmulas flexibles de gastos al mismo tiempo que los planes estratégico y táctico de utilidades, se pueden usar para calcular los importes de los gastos presupuestados para el plan de utilidades. Esto se hace multiplicando la producción o actividad planificada de cada centro de responsabilidad por la correspondencia tasa variable de gasto aplicable a cada centro y después sumando al producto obtenido cualesquier gastos fijos asignados al repetido centro.

Este ejemplo muestra la relación complementaria, o la integración, del plan táctico de utilidades, los informes de desempeño y los presupuestos flexibles de gastos. Ocasionalmente se dice que la técnica de los presupuestos flexibles representa una duplicación. Al contrario, cuando estas técnicas PCU son comprendidas y empleadas de manera apropiada, se complementan unas con otras. Los presupuestos flexibles de gastos se elaboran por lo general muy al principio del período de planificación del presupuesto porque, como se ha indicado, proporcionan los datos de costos para el plan táctico de utilidades. Los presupuestos flexibles de gastos, así como otros análisis complementarios, se comentarán con detalle en capítulos posteriores.

## **CONCLUSION**

El presupuesto flexible para el departamento de ensamble es más exacto que el presupuesto estático porque presupuesto montos ajustados para cambios en la actividad.

La asignación presupuestaria flexible surge de multiplicar los volúmenes reales de cada determinante por los costos estándar unitarios de cada cuenta de costos, luego de las revisiones de precios o consumos que hubiesen existido.- Lógicamente que cuando en un centro de costos el presupuesto de una cuenta de costos depende de más de un determinante, los valores de los presupuestos parciales se suman para obtener el presupuesto total del centro para esa cuenta.

Este presupuesto recibe esta denominación debido a que una vez efectuado no es posible realizar ningún ajuste o modificación sobre el mismo. En consecuencia, no se tiene en cuenta la conducta política, económica demográfica, etc del territorio donde la empresa tiene injerencia. Este tipo de presupuesto sirve para llevar a cabo un control de manera anticipada.

Los presupuestos flexibles suministran información realista acerca de los gastos que permiten calcular las cifras presupuestales para distintos volúmenes de producción o tasas de actividad en cada área de responsabilidad. Para hacer esto, el presupuesto flexible se vale de una fórmula para cada gasto en cada centro de responsabilidad. Cada fórmula comprende un factor constante del gato y una tasa variable para el mismo gasto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

**BURBANO, J. Y ORTIZ, A. PRESUPUESTOS.** Editorial McGraw Hill, 2da Edición, Colombia.

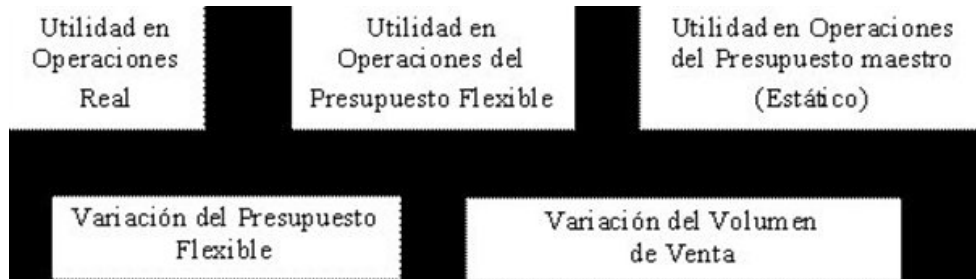
**HORNGRE, S. Y STRATTON.** (2001). Introducción a la Contabilidad Administrativa. 11ma. Edición. México: Editorial Prentice Hall.

**SWEENY, A. Y RACHLIN, R. MANUAL DE PRESUPUESTOS.** Editorial McGraw Hill, 1era Edición, México.

### **SITIOS WEB**

- <http://www.loscostos.info/presupuesto.html>
- <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/04.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presuarvey.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>

**ANEXO**



La variación del presupuesto flexible es dividida en lo que se debe a que los precios de los Inputs son diferentes a lo esperado (variación de precio o tasa) y en lo que se debe a que el uso o empleo de los Inputs ha sido diferente a lo esperado (variación de eficiencia o de uso).

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>PUBLICO</b> LO REALIZAN LOS GOBIERNOS	<b>PRIVADO</b> LO REALIZAN LAS EMPRESAS PARTICULARES
<b>BASE : GASTOS:</b>  A - ESTIMAN LOS GASTOS NECESARIOS  B - DETERMINAN LA FORMA DE CUBRIRLOS	<b>BASE : INGRESOS</b>  A) ESTIMAN SUS INGRESOS  B) PREDETERMINAN SU DISTRIBUCIÓN Y APLICACIÓN.
<b>FINALIDAD:</b> SATISFACER LAS NECESIDADES PÚBLICAS PARA LOGRAR LA ESTABILIDAD ECONOMICA	<b>FINALIDAD:</b> • OBTENCIÓN DE UTILIDADES • SERVIR AL PAÍS

Tipos de presupuestos, los públicos y privados sus bases y finalidades