

Módulo 2. El proceso de planificación presupuestaria

Video de inmersión

Unidad 2.1 Planificación

Principios y conceptos básicos del proceso de planificación

De acuerdo con Vegas (1973):

“La planificación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de que se inicie una acción; en una situación en la que se estima que, a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea, y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable” (p. 15).

Existen tres tipos de procesos de planificación:

- **Planificación estratégica:** Durante este proceso se establece el producto o servicio a producir y vender. También se determina el mercado y los recursos que se van a invertir. Está orientada al largo plazo y marca el camino de toda la organización.
- **Planificación presupuestaria:** A diferencia del caso anterior, la planificación presupuestaria está pensada para el corto plazo, ya que se ve reflejada en el presupuesto anual. Ayuda a que cada área cumpla con eficiencia y eficacia sus objetivos.
- **Planificación operativa:** Está orientada a las actividades diarias para que se cumplan las metas con eficiencia y eficacia.

Es importante tener en cuenta que el éxito del proceso presupuestario depende de que se realice una buena vinculación entre la estrategia de largo plazo, que abarca un período mayor a un año, el plan anual y la estructura de la organización.

En el siguiente cuadro, presentamos un resumen de las principales cualidades de la planificación estratégica, presupuestaria y operativa:

Tabla 1. Planificación estratégica, presupuestaria y operativa

Concepto	Planificación Estratégica	Planificación Presupuestaria	Planificación Operativa
Horizonte de Tiempo	Más de un año	Un año	Diario/ Semanal
Finalidad	Definir objetivos a largo plazo	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos rutinarios
Nivel de dirección implicado	Alta dirección	Alta dirección, y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos medios
Complejidad	Alta	Media	Baja
Actividad por controlar	Resultados globales	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto a estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica y organización interna	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en unidades monetarias	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy programadas y previsibles

Fuente: [imagen sin título sobre planificación estratégica, presupuestaria y operativa], (s.f.), <https://bit.ly/2TgAiZe>

Principios básicos de la planificación

A continuación, definiremos los doce principios básicos que deben tenerse en cuenta al momento de planificar.

Racionalidad: Permite reducir las incertidumbres, aunque no desconoce que el ambiente puede ser cambiante. Se relaciona, entonces, con el establecimiento de objetivos, los cuales deben ser precisos, reales, alcanzables y en concordancia con la utilización más efectiva y racional de los recursos materiales y humanos. Implica, en cierta forma, actuar de manera inteligente y anticipada.

Previsión: Consiste en establecer los plazos definitivos para efectuar la acción que se planifica. Se deben considerar los recursos humanos y materiales que se utilizarán.

Continuidad: Plantea la integración de los distintos pasos dentro del proceso para cumplir con lo establecido por la organización. Los planes se encuadran dentro de un proceso continuo y deben revisarse constantemente. Esto favorece la eficiencia en cuanto al uso de recursos.

Flexibilidad: Se relaciona con la evaluación continua. Este principio es importante para realizar correcciones o ajustes teniendo en cuenta diferentes valores de variables, o bien, nuevas variables.

Factibilidad: Implica que la planificación sea realizable, adaptable a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad: Implica que la planificación se base en datos reales, sin opiniones subjetivas.

Coherencia: Los planes y los programas deben formar una unidad coherente.

Sencillez: Los planes deben ser sencillos para que puedan ser cumplidos. Si son demasiados complejos, dificultan la ejecución, ya que los miembros de la organización se resisten a estos.

Estandarización y división del trabajo: Implica la homogeneización de lo concerniente a la organización, entre ello, los procedimientos, programas y productos. La estandarización actúa en este sentido sobre tareas repetitivas. A su vez, el trabajo debe de ser dividido en tareas y agrupado por homogeneidad operativa o por línea en el proceso.

Equilibrio: Indica que debe haber armonía entre los factores incluidos en el plan.

Participación: Implica la escucha de todos los sectores para poder planear. Es decir, contempla la importancia de todas las opiniones en cuenta.

Integralidad: La planificación debe integrar la organización con el contexto.

Universalidad: El proceso de planeación implica ciertos elementos que son necesarios para la unificación del plan y el diseño. Estos elementos —que pueden ser, por ejemplo, tiempo, personal, presupuesto, materia prima, etc.— van a influir en el proceso.

Determinación de objetivos y escenarios

Los escenarios son una herramienta estratégica que permite analizar el entorno y, por ende, reducir la incertidumbre que suele formularse a mediano plazo (en un horizonte de tres a cinco años). Estos escenarios pueden estar formados por un escenario macroeconómico, fiscal, de ingresos y de gastos.

Entre los aspectos que conforman el escenario macroeconómico podemos encontrar: la población, el PBI (producto bruto interno, definido como el nivel de producción que tiene un país en un período determinado), el IPC (índice de precios al consumidor) y el nivel de empleo. La importancia de estas previsiones macroeconómicas y del contexto económico que exponen recae en el hecho de que son las variables claves para explicar el comportamiento futuro de los ingresos y los gastos.

Etapas y tipos de planificación

Según Lavolpe et al. (2009), la planificación está compuesta por cuatro grandes etapas.

Primera etapa: definición de los objetivos

Lo primero es establecer objetivos hacia los cuales apuntará todo el comportamiento de la organización, lo que implicará alcanzar determinados «estados» futuros deseados.

Segunda etapa: análisis y evaluación de premisas

La segunda etapa, en cambio, implica el estudio de los factores externos e internos que, durante el período de tiempo que abarca el planeamiento, influirán en forma significativa sobre las acciones y sus resultados. Cabe destacar que sobre los factores externos no podemos influir.

Los **factores externos** que deberíamos tener presentes son:

- la situación política y económica del país;
- las características de consumo de la población;
- las características de la competencia;
- la posibilidad de acceso a distintos recursos como humanos y tecnológicos;
- la situación particular donde la empresa actúa.

Por otro lado, los **factores internos** que pueden mencionarse son los siguientes:

- los recursos humanos y técnicos que posee la compañía;
- el equipamiento;
- la situación de los canales de distribución;
- la situación económica, financiera y comercial;

Todos estos factores deben ser considerados teniendo en cuenta la situación actual de la empresa. Luego, es importante monitorear cómo se desenvuelven a lo largo del período de

nuestra planificación. Es decir que, durante la planificación, tendremos que estimar, por ejemplo:

- la inflación;
- el aumento de precios de ventas de nuestros productos;
- la evolución del tipo de cambio;
- el crecimiento de los mercados en donde la empresa opera.

La simple enumeración de estos factores establece lo difícil que resulta armar un plan adecuado. Reflexionar sobre estos parámetros es estar un paso adelante sobre aquellos que lo hacen por primera vez.

Tercera etapa: elección de medios y valoración de alternativas

La tercera etapa consiste en generar distintos escenarios teniendo en cuenta las premisas del punto anterior, evaluando la mejor alternativa. Esta etapa consiste en contemplar las situaciones futuras en las que van a operar los planes que establezcamos.

Cuarta etapa: ejecución, control y evaluación de las acciones y sus resultados

La cuarta y última etapa es ejecutar la planificación controlando los resultados obtenidos para descubrir los desvíos y realizar las correcciones adecuadas.

Analicemos el caso hipotético en donde queremos iniciar una empresa dedicada a la fabricación de dulce artesanal. Estamos cansados de vivir en la ciudad y hemos pensado en mudarnos con nuestra familia a la ciudad de San Pedro, en la Provincia de Buenos Aires, para vivir de la fabricación de mermeladas. Pero para poder llevar adelante este proyecto, necesitamos planificar cómo hacerlo, evitando improvisar. Primero, debemos plantearnos qué objetivo buscamos alcanzar para comenzar con la producción de mermeladas de naranja. Luego, debemos analizar qué factores van a afectar nuestro proyecto. Aunque imaginamos que podríamos comenzar elaborando el producto en nuestra casa, sabemos que necesitaremos alquilar un local para la venta al público. La ciudad es una zona turística que recibe visitas durante todo el año y además es un lugar muy concurrido durante los fines de semana largos.

La situación económica del país no es la más favorable, pero hemos estado leyendo en el diario que hay un leve repunte de la economía después de muchos meses malos. Aunque hay varios

locales que venden estos productos, estamos pensando en elaborar un producto diferenciado, ya que las mermeladas estarán saborizadas con distintos aromatizantes naturales. Además, en un futuro nos gustaría tener un bar donde la gente pueda desayunar té o café con leche con tostadas que acompañen a la mermelada que elaboramos. Por ahora, los empleados seremos nosotros junto con nuestra pareja, pero dependiendo del funcionamiento del negocio, tal vez debamos contratar a alguien más. Otro tema importante es definir qué precio tendrá el producto en el mercado o cómo obtendremos la materia prima, es decir, las naranjas. Nos han comentado que hay muchas chacras en la zona y tenemos pensado conseguir las naranjas a través de estos productores. En este punto, ya advertimos que puede haber distintos escenarios, entre los cuales tendremos que decidir cuál es el más conveniente.

Escenario 1

Fabricamos la mermelada en nuestra casa y trabajamos con nuestra familia, lo que significa que no tendríamos costos de personal ni de alquiler. Conseguimos que una de las chacras nos venda directamente las naranjas, eliminando así la necesidad de intermediarios para conseguir la materia prima. La economía se mantiene estable, al igual que los factores climáticos. Al principio, ofreceremos el producto en almacenes, ferias artesanales y en aquellos festivales que se organicen por la zona. En resumen, los gastos que tendríamos serían únicamente los relacionados con la elaboración de las mermeladas, y pensamos que podríamos vender 100 mermeladas por semana a \$ 200 cada una.

Escenario 2

Alquilamos un local para vender al público y trabajamos con nuestra familia, por lo que no tendríamos costos de personal. Conseguimos que una de las chacras nos venda directamente las naranjas, eliminando así la necesidad de intermediarios para conseguir la materia prima. La economía se mantiene estable, al igual que los factores climáticos. En resumen, los gastos que tendríamos que solventar serían los del alquiler y la elaboración de las mermeladas. En este escenario, pensamos que podríamos vender 200 mermeladas por mes.

Escenario 3

Por cuestiones de dinámica familiar, creemos que nuestra pareja no podrá estar todo el día en el local, lo que nos obliga a contratar a un empleado. Es así que, además de los costos del alquiler y de la elaboración del producto, debemos sumar el gasto que demandará la contratación de este

empleado. El dueño de la chacra decide vender toda la producción de naranjas a un distribuidor mayorista, por lo que el precio del insumo se incrementará, ya que el distribuidor la vende a un precio mayor. En esta situación, sabemos que necesitaremos vender 400 mermeladas por mes para poder cubrir los costos.

Lo mencionado anteriormente son algunos de los escenarios que imaginamos que pueden suceder. Hay algunos factores que podremos decidir, como alquilar un local o contratar a un empleado. Pero hay cuestiones que no podremos anticipar, como si lograremos obtener un proveedor con mejor precio que otro, si el clima no permite la producción de naranjas o si la situación económica empeora.

Es en relación con las decisiones que tomemos sobre los factores en los que podemos influir que comenzará a funcionar el emprendimiento y a obtener ingresos y gastos, los cuales deberemos controlar para evaluar si se encuentran dentro de lo esperado o no.

Limitaciones de planificación

La primera limitación que se encuentra al momento de planificar son las características propias de la organización. Cuestiones como el tamaño, la historia, el contexto económico y la voluntad política de la dirección de la compañía siempre deben ser respetadas, pues son fundamentales al momento de la planificación. Esto último viene dado por la misión, objetivos y metas.

Otros aspectos primordiales son los recursos con los que se cuenta, así como también la cultura y los comportamientos que se dan en la organización. Es importante considerar que estos dos últimos elementos no logran ser modificados inmediatamente, en caso de ser necesario cambiarlos. Por el contrario, el proceso puede ser largo y, por lo tanto, llevar tiempo. Por eso, es importante tener presente, al momento de realizar la planificación, que definir los recursos disponibles, así como la transformación de algunas prácticas, son cuestiones complejas.

Cabe destacar que la planificación es un proceso que debe realizarse en tiempo y forma, si se desean aprovechar las ventajas. El costo de improvisar no es visible en el momento, sino que aparece cuando se fracasa en la tarea desarrollada. Adicionalmente, según Lavalpe et al. (2009), se deben tener presentes los siguientes límites:

- Imposibilidad de acceder a todos los datos necesarios.
- Imposibilidad de procesar todos los datos en tiempo y forma.

- Resistencia al cambio por parte de los integrantes de las organizaciones.

Unidad 2.2 El presupuesto como herramienta de gestión

El presupuesto integral como herramienta básica de gestión

De acuerdo con Ramos Mejía (2011):

“El presupuesto integral es el conjunto de presupuestos operativos que, de acuerdo a las características propias de la empresa sobre la que se esté planificando, permiten elaborar los presupuestos principales: **presupuesto económico**, **presupuesto financiero**, el **balance proyectado** (donde se muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado), así como el **presupuesto de inversiones** requerido por el plan. Se lo denomina integral porque muestra la articulación y relación entre los distintos cálculos, para luego permitir que se realice el control de gestión y se verifique el cumplimiento del plan” (p. 1).

También, llamarlo de esa manera permite diferenciarlo de los presupuestos aislados que puedan realizarse (desde un pronóstico de ventas hasta un *cash-flow*) y que no permiten observar la cuantificación del plan estratégico como conjunto.

Por otro lado, el presupuesto integral sirve de guía para aprender más de la realidad de la organización y los elementos que la componen. Esto es fundamental en empresas pequeñas y medianas, pues suelen observar lo que está ocurriendo con la producción o a las ventas y descuidan la necesidad de inversión o la búsqueda de financiamiento. Recordemos que la capacidad de realizar los presupuestos parciales dependerá del tamaño de la empresa.

A continuación, presentamos la estructura del presupuesto integral:

- “Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de costo de ventas.
- Presupuesto de niveles de inventarios (de productos terminados, de mercadería de reventa, de productos en proceso y de materias primas y materiales).
- Presupuesto de producción y de costo estándar variable de fabricación.

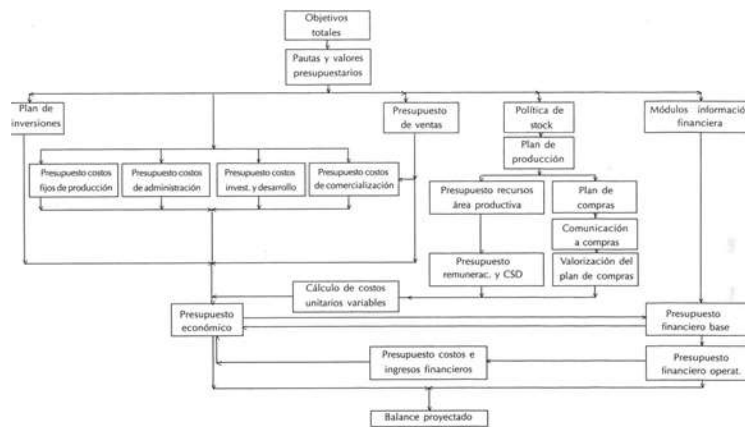
- Presupuesto de compras (de materias primas y materiales, de mercadería de reventa).
- Presupuesto de costos variables de ventas.
- Presupuesto de costos fijos.
- Presupuesto de resultados financieros.
- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de egresos” (Ramos Mejía, 2011, p.2).

Como resultado de la articulación de todos estos presupuestos parciales, se tendrán los presupuestos principales, mencionados previamente:

- “Presupuesto económico (o estado de resultados proyectado donde se expresan pérdidas y ganancias).
- Presupuesto financiero (las necesidades o excedentes de fondos).
- Balance proyectado (es el estado financiero en donde se muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado).
- Presupuesto de inversiones (muestra todas las inversiones que desea realizar la empresa, las cuales llevarán más de un año)” (Ramos Mejía, 2011, p.2).

Cabe señalar que se denomina «integral» porque muestra la interrelación entre los distintos cálculos presupuestados con los cuales luego se realiza el control de gestión. Además, al no ser un pronóstico, como podría tener el área de ventas, permite visualizar la cuantificación del plan estratégico a nivel global.

Figura 1. Presupuesto integral



Fuente: Lavolpe et al., 2009, p. 30.

Métodos de valuación de los rubros del presupuesto

De acuerdo con Lavolpe et al. (2009), los diferentes métodos de valuación para expresar, en términos monetarios, los componentes físicos del presupuesto son los siguientes.

Moneda base

La valuación de todos los rubros se hace teniendo en cuenta los precios y costos vigentes al momento de realizar el presupuesto. Esta técnica es aplicable a presupuestos anuales con escenarios macroeconómicos en los cuales no se prevé inflación durante el período de presupuestación. Este tipo de valuación permite realizar comparaciones entre los subperiodos y visualizar tanto el desvío de las cantidades físicas que se van a vender como el desvío de los recursos en caso de que estos existiesen.

Moneda corriente

Este método consiste en aplicar en cada rubro el valor que estará vigente en los subperiodos presupuestarios. Es decir que pronostica qué valor tendrá el producto que se vende o el recurso que se consume al momento de realizar la transacción. La estimación de todo esto es ardua, ya que requiere mucha precisión y detalle de los futuros aumentos de precios que serán incluidos en los valores corrientes de cada mes.

Moneda ajustada

Con este método se resuelve el inconveniente de la moneda corriente, pues aplica un índice de precios que lleva todos los valores al mismo momento.

Para poder llevarlo a cabo, hay dos alternativas que se pueden utilizar. La primera usa un indicador general de la economía, como puede ser el índice de precios mayoristas. La otra

requiere que la empresa confeccione un indicador propio teniendo en cuenta su propia canasta de costo.

Moneda extranjera

Implica utilizar una moneda diferente a la del curso legal del país para las transacciones presupuestarias, por ejemplo, utilizar dólares y no pesos. Este tipo de valuación es frecuente en empresas multinacionales cuyas casas matrices se encuentran en el exterior y requieren información bimonetaria.

Tabla 2. Métodos de valuación

Métodos de valuación
Moneda base (precios vigentes y cuando no se prevé inflación).
Moneda corriente (el valor que tendrá el producto al momento de realizar la transacción).
Moneda ajustada (utiliza un índice de precios).
Moneda extranjera (por ejemplo: dólar).

Fuente: elaboración propia.

Importancia de la gestión presupuestaria

Lo más importante para tener éxito en el proceso de planificación es lograr modificaciones en la conducta de los integrantes de la organización. Cuando esto es posible, se producen mejoras en las proyecciones realizadas por cada sector y, de esta manera, los resultados obtenidos también mejoran.

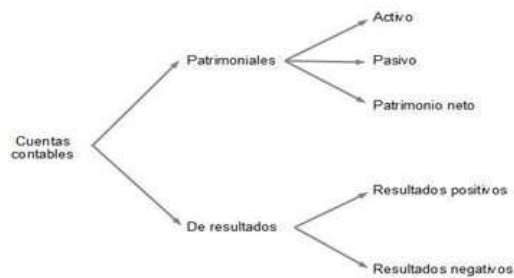
Cabe destacar que la dirección siempre será la responsable final del presupuesto, pues es ella quien realiza los ajustes, las revisiones y aprueba lo propuesto por las áreas de manera integral. Esta tarea se denomina **gestionar el presupuesto** y significa que, para llegar a los objetivos propuestos, se debe interactuar con las distintas áreas. Esta interacción implica, muchas veces, ir corrigiendo las estimaciones de ingresos y los costos. Por ello es que involucrar a todas las áreas de la organización, de manera coordinada, tanto en la generación como en la ejecución del presupuesto, es fundamental.

Glosario contable

Antes de continuar avanzando con los siguientes módulos, es necesario definir algunos conceptos contables que serán de utilidad para mejorar la comprensión de los temas de las próximas lecturas de la materia y para que todos poseamos el mismo vocabulario.

- **Cuentas patrimoniales:** Se refieren al patrimonio de una empresa. A su vez, estas están compuestas por las cuentas de activo, cuentas de pasivo y cuentas de patrimonio neto.
- **Cuentas de activo:** Hacen referencia a lo que la empresa tiene, como por ejemplo: dinero en caja, dinero en banco, cuentas por cobrar, mercaderías, etc.
- **Cuentas de pasivo:** Hacen referencia a lo que la empresa debe, como por ejemplo: impuestos a pagar, deudas con proveedores, entre otros.
- **Cuentas de patrimonio neto:** Contabilizan las diferencias netas entre activos y pasivos, como por ejemplo las cuentas «capital», «reservas» y «resultados no asignados».
- **Cuentas de resultados:** Contabilizan operaciones de ganancias y pérdidas. Es decir, hacen referencia a las operaciones que modifican el patrimonio y, por lo tanto, que modifican las cuentas patrimoniales. El grupo de cuentas de resultados se divide en cuentas de resultados positivos y cuentas de resultados negativos.
- **Cuentas de resultados positivos:** Son cuentas que contabilizan operaciones que aumentan el patrimonio de la empresa, como por ejemplo la cuenta «ventas» o «comisiones cobradas».
- **Cuentas de resultados negativos:** Contabilizan operaciones que disminuyen el patrimonio de la empresa, como, por ejemplo, pago de impuestos, sueldos y jornales, pago de comisiones, etc.

Figura 2. Cuentas contables



Fuentes: elaboración propia.

- **Balance proyectado:** Muestra la situación económica de la empresa en un momento dado. Se utiliza para mostrar la estructura económica estimada del proyecto en los futuros años. El balance general proyectado se basa en datos de todos los presupuestos realizados con anterioridad. Permite tener una visión sobre el estado futuro de los activos y de los derechos que tendrían terceros sobre dichos activos.
- **El criterio de lo devengado:** Es un método que reconoce un hecho económico (una venta, una compra, una prestación de servicio, etc.) sin preocuparse de los efectos del movimiento de efectivo que genera. A modo de ejemplo práctico, si estamos inscriptos en el régimen general y hacemos una venta a plazo, poco importará para la determinación del IVA (impuesto al valor agregado) a pagar del mes, el hecho de que vamos a cobrar el dinero de la venta dentro de 60 días. El impuesto en cuestión tiene en cuenta la ocurrencia de la operación, no sus efectos financieros futuros, y así debe pagarse sobre lo facturado.

En general, este es el criterio a usar cada vez que tengamos que planificar la estrategia impositiva y contable de nuestra empresa, decidir políticas de ventas a plazo o prepararnos para contraer un préstamo.

- **El criterio de lo percibido:** Este método reconoce los movimientos de caja sin considerar cuándo se han producido los hechos económicos que los ocasionan, es decir, que se enfoca en los aspectos financieros. Por ejemplo, si consideramos vender el camión de reparto de nuestra empresa, ¿aceptaremos cuotas o vamos a preferir un pago al contado?, ¿podemos descontar un cheque con fecha futura para hacer pagos que necesitamos realizar hoy? Si invertimos mañana \$ 100 000 en un negocio que comenzará a operar y generar ingresos dentro de un año, ¿deberán los réditos compensar el tiempo ocioso?

En general, siempre y cuando la decisión que se discute dependa más de la liquidez disponible que de la solvencia económica, conviene usar el método de lo percibido. Para armar un flujo de fondos, por ejemplo, el criterio de lo percibido es ideal porque describe eficientemente a la generación de dinero en efectivo, dejando de lado a la generación del resultado contable.

Actividad de repaso

Nuestra empresa se dedica a la fabricación de juguetes de producción nacional. Es una empresa que tiene 30 años en el mercado, por lo tanto, ha atravesado varias crisis económicas nacionales que provocaron modificaciones en los métodos de producción y organizativos.

Esta empresa es una pyme familiar, donde al principio trabajábamos con nuestro hermano, que decidió retirarse a causa de su edad. Es así que quedamos a cargo de la compañía, hasta que comenzaron a trabajar nuestros hijos, quienes se habían graduado en distintas áreas y sus conocimientos podían ser útiles a la organización. Uno de ellos estaba recibido de licenciado en Administración, otro es ingeniero industrial, la única hija es contadora y el más chico es licenciado en Marketing.

La incorporación de nuestros hijos hizo que algunas cuestiones de la empresa se comenzaran a realizar de otra manera. Si bien nos cuesta adaptarnos a los cambios, escuchamos las ideas nuevas que plantean nuestros hijos.

Antes, tomábamos las decisiones sin consultarlo con nadie y siguiendo nuestra propia intuición, pero ahora nuestros hijos nos plantean que es más conveniente reunirse para planificar el futuro de la empresa dentro de los próximos cinco años.

Cuando se inicia la charla, comienzan analizando la propia historia de la organización, el contexto económico actual y las proyecciones económicas para el próximo año. También hacen alusión a los cambios tecnológicos que ocurrieron en el sector y las innovaciones que hay en materia de producción en otros países y que se podrían implementar en la firma. Durante la conversación, se dan cuenta de que sería vital realizar un cambio en cuanto al producto que se ofrece a los consumidores para incrementar las ventas, no perder clientes y mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, comienzan a analizar datos históricos de las ventas de los distintos productos que existen actualmente y los costos, la estructura impositiva que afecta a este mercado específico, la

situación financiera, las modificaciones que puede tener la industria del juguete en los próximos 10 años y el tema de la importación de juguetes proveniente de China.

Saben que hace 18 años, con la importación de productos chinos, el mercado del juguete se vio sumamente afectado. Debieron adaptar el producto a las necesidades del mercado, como así también la estructura de producción y de administración.

Por otro lado, analizaron la situación política y económica del país, las características de consumo de la población, pero también se revisaron datos internos como el presupuesto integral y las desviaciones contra la realidad respecto del ejercicio anterior con los productos actuales de la compañía.

De acuerdo con los conceptos desarrollados en el módulo, debemos indicar si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.

El tipo de planificación que están realizando es estratégica.

Verdadero.

Falso.

Uno de los factores internos que afectó a la empresa fue la importación de productos chinos.

Verdadero.

Falso.

Justificación

Cuando analizan todas las variables y distintas situaciones propias del rubro en el cual se desarrolla la empresa, también se analizan el presupuesto integral de la empresa porque no solo se deben observar los datos de la producción o de las ventas, sino que hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales como la financiación o la inversión.

Verdadero.

Falso.

Video de habilidades

Si ya viste el video, resuelve las siguientes actividades:

Considerando la situación planteada, ¿qué tipo de planificación realiza Diego?

Planificación presupuestaria.

Planificación estratégica.

Planificación operativa.

¿Cuál es el objetivo de Diego al imaginar otro escenario en caso de no conseguir la cuenta del cliente?

Reducir la incertidumbre.

Evaluar los resultados.

Controlar la eficiencia.

¿En qué etapa de planificación se encuentra Diego cuando analiza los factores de la situación económica general que podrían acontecer?

Análisis y evaluación de premisas.

Evaluación de las acciones y sus resultados.

Control.

¿En qué etapa de planificación se encontraría, en el caso de que descubriera que, pese a ganar la cuenta de ese cliente importante,

necesita contratar a tres personas más y adicionar esos sueldos al presupuesto?

Ejecutando y controlando las acciones y los resultados obtenidos.

Elección de medios y valoración de alternativas.

La etapa de definición de objetivos.

Cuando Diego imagina que, ante un factor externo como puede ser una crisis económica, reconvertiría algunos de sus servicios, ¿a qué principios básicos de la planificación está recurriendo?

Flexibilidad.

Previsión.

Objetividad.

Glosario

Bibliografía

[Imagen sin título sobre planificación estratégica, presupuestaria y operativa], (s.f.). <https://es.slideshare.net/aleewinter/caractersticas-de-planificacin-estratgica-presupuestaria-y-operativa>

Lavolpe, A., Capasso, C. y Smolje, A. (2009). *Presupuestos y gestión*. La Ley

Ramos Mejía, M, A 2011. *El Presupuesto Integral*. <http://planuba.orientaronline.com.ar/el-presupuesto-integral/>

Vegas, J. M. (1973). *Sistemas de información-decisión. Aplicaciones actuariales* [tesis doctoral]. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2494710.pdf>

A continuación, podemos descargar la lectura completa en su formato PDF y MP3.

