**Unidad 5:**

**INTEGRACIÓN PRESUPUESTARIA**

**1.- MÉTODOS DE PRESUPUESTACIÓN.**

Para que una empresa funcione de una manera eficaz y eficiente, sus responsables han de ejercer sobre ella un control exhaustivo de todo lo que en la empresa sucede. De esta forma, cada responsable de área o departamento debe tener muy claro los objetivos que tiene que alcanzar y tenerlos plasmados en una serie de documentos a fin de que, llegado el momento oportuno, los objetivos puedan ser contrastados con los resultados reales y ver en qué medida se han cumplido o no. A este procedimiento se le conoce como el **proceso presupuestario**.

**Un presupuesto es un documento que contiene una previsión, generalmente anual, de los ingresos y gastos referentes a una determinada actividad económica, a fin de que puedan ser comparados con los datos de los ingresos y gastos que realmente se van sucediendo. El objetivo será conocer las desviaciones que se van produciendo para poder estudiarlas y solventarlas.**

El proceso presupuestario culmina con el **control presupuestario** mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos adoptando las acciones correctoras necesarias.

Final del formulario

**1.1.- El proceso presupuestario.**

El proceso presupuestario varía dependiendo del tipo de empresa en la que te encuentres, ya sea una empresa pública o privada, comercial, productiva o de servicios, etc. Pero de una forma u otra, y con carácter general, se puede establecer que el proceso presupuestario queda definido por las siguientes etapas:

1. **Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos**: la dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus [planes](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/), [programas](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/), y [presupuestos](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/); ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo. En la práctica, la dirección general se ha de reunir a final de año o comienzo del siguiente con todos los responsables de las áreas de la organización para establecer las directrices generales que ha de seguir la organización. Por ejemplo, la dirección de la empresa puede establecer que para el año siguiente la organización ha de crecer un 10 % en ventas (llegando a alcanzar un 15 % de la cuota de mercado con la apertura de nuevas zonas comerciales en las provincias de Almería, Granada y Málaga), o que el beneficio de la empresa debe aumentar en un mínimo de un 8 % respecto al del año anterior.
2. **Elaboración de planes, programas y presupuestos**: a partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.
3. **Negociación de los presupuestos**: la negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de una serie de reuniones, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
4. **Coordinación de los presupuestos**: a través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
5. **Aprobación de los presupuestos**: la aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
6. **Ejecución, control y actualización de los presupuestos**: una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto. El control del cumplimiento del presupuesto está basado en el cálculo y análisis de las **desviaciones**.

**1.2.- Elementos y características del presupuesto.**

Tienes que tener claro que las organizaciones, gracias a la presupuestación, se persiguen una serie de objetivos como por ejemplo:

* **Motivar a los responsables de los diferentes planes o presupuestos**. En este sentido, los responsables se sienten más partícipes de la organización ya que sus decisiones están contribuyendo al buen funcionamiento de la empresa.
* **Poder evaluar el grado de consecución de los objetivos y planes marcados**. Al tener los objetivos planificados en un documento, los responsables pueden comprobar de una manera fácil y rápida si la marcha de la empresa es la adecuada o si, por el contrario, hay que cambiar algo con el fin de reconducir la situación. Gracias a esta forma de actuar, la empresa puede ser consciente de los errores que se pueden estar produciendo antes de que éstos puedan generar un problema mayor que a la postre sea más difícil de solucionar.
* **Permitir evaluar las actuaciones llevadas a cabo por los responsables de cada área y por su equipo de trabajadores que forman el departamento**. A través del proceso de planificación, la dirección general puede evaluar el trabajo desempeñado por los responsables de las diferentes áreas. De igual forma, estos responsables de áreas pueden conocer el grado de cumplimiento de las personas que tiene a su cargo. Así, el control presupuestario es una forma de análisis del grado de cumplimiento del trabajo desempeñado por los empleados de la organización.
* **Aumentar las tareas de formación y desarrollo personal**. Gracias a la presupuestación se pueden establecer procesos de formación y desarrollo personal orientados hacia la consecución de tales objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es incrementar el volumen de ventas, la empresa puede plantear cursos de formación encaminados a mejorar las técnicas de venta y prospección de mercados.

**1.3.- Tipos de presupuestos.**

1. **Presupuestos rígidos o fijos**. El presupuesto rígido o fijo consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, **no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada**. La presupuestación fija es conveniente sólo si se puede estimar con un estrecho margen de oscilación el volumen de actividad de la empresa, y cuando los costes y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible. Los presupuestos fijos resultan especialmente adecuados en aquellas empresas, o áreas de actividad, donde, aún cuando no se cumpla con exactitud el nivel de actividad estimado, **las desviaciones no son significativas**.
2. **Presupuestos flexibles**. Un presupuesto flexible supone la elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos que se corresponden con los diferentes niveles de actividad previstos. Este tipo de presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costes fijos como de los variables depende, fundamentalmente, del rango de actividad por lo que el volumen de presupuesto correspondiente a los niveles de actividad puede variar más, o en su caso menos, que proporcionalmente con dichos niveles. El presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los costes en fijos, variables y mixtos. Dado que los costes fijos no suelen variar ante fluctuaciones en el nivel de actividad a corto plazo, puede considerarse que el presupuesto flexible consta realmente de dos partes: la primera es un presupuesto fijo compuesto tanto de costes fijos como del componente fijo de los costes mixtos. La segunda parte es un presupuesto verdaderamente flexible ya que está integrado básicamente por costes variables.
3. Presupuesto base cero. Se realizan cada periodo sin tener en cuenta los datos de los periodos anteriores, sobre la base de un programa establecido a los gastos de organización. Este tipo de presupuestos proporcionan información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados. Parte de cero cada año, es decir, de los datos de la empresa al inicio de cada periodo, y calcula los gastos y los ingresos de nuevo. De esta forma, se realiza un cálculo más correcto y exhaustivo de estos, ya que se justifican otra vez todas las partidas.
4. **Presupuesto incremental**. El presupuesto de cada periodo empieza utilizando el ejercicio anterior como punto de referencia y, teniendo en cuenta los posibles aumentos o disminuciones, estima las cantidades presupuestadas. Es el método más empleado por las empresas. Como ventaja tiene su sencillez y simplicidad, pero traslada los problemas históricos al futuro (un presupuesto incremental supone que los comportamientos del pasado se mantienen en el futuro).
5. **Presupuesto maestro y presupuesto operativo**. En los siguientes puntos de esta unidad estudiarás concretamente las características de cada uno de ellos.

Final del formulario

**2.- PRESUPUESTO MAESTRO Y PRESUPUESTOS OPERATIVOS.**

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro empiezan con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado. Este proceso culmina con la presentación de los estados previsionales que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas, previsiones.

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros previsionales deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "**presupuestos intermedios**" que pueden agruparse en tres grandes áreas:

**1.- Presupuestos operativos**. Estos presupuestos son realizados en las diferentes áreas de la empresa, como por ejemplo: el área de ventas, producción, marketing, administración, etc. Los presupuestos operativos suelen abarcar un ejercicio económico que coincidirá con el año natural, si bien se pueden elaborar presupuestos trimestrales o semestrales, lo que implicará una reunión de seguimiento y evaluación al finalizar cada periodo. Los elementos que integran los presupuestos operativos son:

* + [**Presupuesto de ventas**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Presupuesto_de_ventas.xls) que incluye el precio de venta y el volumen de ventas.
	+ [**Presupuesto de compras**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Presupuesto_de_compras.xls). En el importe pendiente cada mes se debe tener en cuenta la totalidad de los pagos (compras) o de los cobros (ventas) que quedan pendientes de meses anteriores y que se acumularán a los pendientes de realizar ese mes. El total pendiente en el mes de diciembre, por ejemplo, debe englobar todos los pagos a proveedores (Presupuesto de compras) o todos los cobros a clientes (Presupuesto de ventas) que aún no se han realizado y acumulados hasta ese momento (incluidos los de diciembre) y, por tanto, el total pendiente en el mes de diciembre coincidirá con la última casilla referente al total del año. Ese dato nos serviría de referencia para en un balance incluir los elementos patrimoniales de "Clientes" y "Proveedores".
* Presupuesto de [**gastos generales**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Presupuesto_de_gastosgenerales.xls), como los de administración de la empresa, impuestos, publicidad, seguros, alquileres,...
* Presupuesto [**financiero**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Presupuesto_financiero.xls). Los gastos financieros se producen como coste por la financiación ajena y pueden estar formados por los intereses y las comisiones (apertura, mantenimiento, cancelación, por operación, etc.). Por ejemplo, no todo el término amortizativo de un préstamo se recogería en el presupuesto financiero. La cuota de amortización de un préstamo no constituye un gasto financiero (simplemente se está devolviendo la deuda), por lo tanto no aparecerá en el presupuesto financiero, pero sí se recoge en el presupuesto de tesorería por el pago realizado en el mes que corresponda. Los gastos financieros sí aparecerían tanto en el presupuesto financiero como en el de tesorería en el momento que correspondieran.
* Presupuesto de [**personal**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Presupuesto_de_personal.xls).
* Otros presupuestos necesarios por la actividad de la empresa: por ejemplo de investigación y desarrollo.

Los datos contenidos en estos presupuestos individuales (de cada área de la empresa) permitirán formular la [cuenta de resultados previsional](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/). Esta cuenta de resultados puede realizarse sobre un esquema como el [**siguiente**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Cuenta_resultados_previsional.xls).

**2.- Presupuestos de inversiones**. Estos presupuestos tratan de  cuantificar las necesidades que tiene la empresa en bienes de capital (elementos del [activo no corriente](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/)) como consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación global de la empresa. También aparecerán en este presupuesto las desinversiones, es decir, las ventas previstas de elementos del inmovilizado no corriente.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería. Con todos ellos se podrá, definitivamente, formular al final del proceso el [balance de situación previsional](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/).

**3.-**[**Presupuesto de tesorería**](https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/formacionprofesional/pluginfile.php/21493/mod_scorm/content/0/Presupuesto_tesoreria.xls): Este presupuesto nos permite controlar, seguir y llevar una previsión del dinero disponible y de los diferentes cobros y pagos de nuestra entidad para prever la situación de liquidez de la empresa en cada momento. En definitiva saber cuánto dinero entrará y saldrá de caja y/o bancos. Por tanto, recoge los cobros y pagos de la empresa en función del momento en que se produzcan.

En el enlace que aparece junto al nombre del presupuesto, existe una hoja de cálculo donde se explica cómo calcular cada uno de los importes que deben reflejarse en este presupuesto. Pero recuerda que:

* Los flujos de caja operativos son la diferencia entre los cobros y los pagos de explotación. Los flujos financieros son la diferencia entre todos los cobros financieros y todos los pagos financieros.
* El movimiento mensual de tesorería es igual a la suma de los flujos de caja operativos, los flujos de caja financieros y los flujos de caja de inversiones/desinversiones.
* El saldo final de tesorería es la suma del movimiento mensual con el saldo inicial del mes. Este resultado será también el saldo inicial del siguiente mes.

Para una gestión eficiente de la tesorería es necesario el conocimiento anticipado de las disponibilidades y necesidades financieras futuras. Este conocimiento nos permitirá:

* Anticiparnos a los déficits de tesorería y negociar mejor con los bancos las condiciones de su financiación.
* Invertir en las mejores alternativas de inversión los excedentes de tesorería.
* Planificar mejor las inversiones a largo plazo.

**2.1.- Cobros y Pagos**

Antes de continuar es necesario hacer un repaso sobre cuatro conceptos que, aunque parezcan similares e incluso a veces se empleen como sinónimos, describen situaciones diferentes.

**INGRESO Y COBRO** son dos conceptos que se utilizan, en muchas ocasiones, como si se tratara de la misma operación, pero que tienen un significado distinto, ya que **un ingreso no tiene por qué ser necesariamente un cobro** y viceversa.

Una **VENTA o INGRESO** se produce en el momento en el que se extiende la correspondiente factura, mientras que el **COBRO** se realiza cuando la empresa recibe el importe en dinero de la misma. Es decir, **un cobro es una entrada de dinero en la tesorería de la empresa**por diversos conceptos como pueden ser el caso de las ventas o la prestación de servicios. Así hasta que no se haya producido la entrada real de dinero en la tesorería de nuestra empresa, no se habrá producido el cobro.

Por ejemplo si realizamos una **venta al contado de mercaderías** por importe de 10.000 euros, se produce un aumento de tesorería, es decir, un cobro por valor de 10.000 euros y un ingreso por el mismo valor. En este caso, ingreso y cobro se producen a la vez.

Sin embargo, si la venta se realiza con **pago aplazado**, contabilizaremos un ingreso por valor de 10.000 euros pues la venta ya ha tenido lugar pero, sin embargo, no se ha producido **un cobro**ya que no ha habido una entrada de dinero (se le permite al cliente aplazar la entrega de dinero). El cobro de la operación se entenderá realizado cuando el cliente pague el importe debido dentro del plazo otorgado al realizar la venta.

Aquí tienes otro ejemplo más de esta situación:

* Prestación de servicio y **cobro a 60 días**: Es un ingreso desde el momento en que se produce la venta pero el cobro tendrá lugar 60 días más tarde de la prestación del servicio.
* Prestación de servicio y **cobro al contado**: Hay tanto un cobro como un ingreso a la vez.
* Pasados los 60 días, se **cobra la factura** del punto 1: Se produce un cobro pero no un ingreso ya que éste tuvo lugar al inicio de la operación.

Como ves, el**ingreso y el cobro** generalmente tienen lugar en momentos diferentes, aunque también pueden coincidir en el tiempo. Es frecuente que el cobro de una factura no se realice hasta transcurridos 30, 60 o 90 días desde la fecha de expedición, aunque cuando se realiza una venta al contado el ingreso y el cobro son simultáneos.

Algo parecido, pero en sentido contrario sucede al realizar una **COMPRA o GASTO**, ya que la **COMPRA** tiene lugar en el momento de adquisición de las mercaderias y recepción de la factura, mientras que el **PAGO**tiene lugar cuando se hace efectivo el importe de aquella. Ambos hechos pueden coincidir en el tiempo, sus efectos contables son distintos. Es decir, **el pago es una salida de dinero de nuestra empresa, mientras que el gasto consiste en una disminución patrimonial.**

Por último podemos concluir que:

* Los **INGRESOS y los GASTOS** afectan a **la Cuenta de Pérdidas y Ganancias** y, con ellos, se calcula el **RESULTADO** de la empresa.
* Sin embargo,**los COBROS y los PAGOS**afectan**al Balance de Situación, ya que** con ellos se calcula**la TESORERÍA DE LA EMPRESA** que está formada por el efectivo en caja y por el saldo de las cuentas bancarias.

**RESULTADO = INGRESOS - GASTOS**

**TESORERÍA = COBROS - PAGOS**

**3.- EL CONTROL PRESUPUESTARIO.**

El **control presupuestario** es un proceso que **permite evaluar la actuación** y el rendimiento o **resultado obtenido en cada organización**; para ello se establecen las comparaciones entre los datos previstos recogidos en los presupuestos con los reales, a las que suele denominarse **variaciones o desviaciones**.

La presupuestación y el control son, por tanto, procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución, mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la **información** necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la **acción** para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

* Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
* Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
* Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
* Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Final del formulario

**3.1.- Exceso y deficit presupuestario**

Todo presupuesto de tesorería tiene que estar equilibrado y, una vez elaborado, permitirá comprobar al departamento financiero si el saldo inicial de tesorería más los flujos de cobros son suficientes o excesivos para cubrir las necesidades monetarias que los flujos de pagos generan.

Ocurrirá en todo caso que:

Por ello, en un primer momento, el presupuesto nos indicará las necesidades o excedentes de liquidez. En cualquiera de los dos casos, es necesario tomar las medidas necesarias:

**- Exceso temporal de liquidez**

En estos casos, cuando el saldo final de tesorería es mayor que cero, se generará un **excedente financiero temporal que, de mantenerse ocioso, no generaría rentabilidad alguna**. Por ello las empresas, tras mantener un saldo positivo mínimo de seguridad para posibles imprevistos, podrán adoptar distintas medidas para rentabilizar dichos excedentes. Entre otras, estas medidas suelen ser:

* Puede invertir en activos que le permitan recuperar la liquidez cuando se quiera.
* Amortizar de forma anticipada parte de una deuda contraída pendiente.
* Ampliar los plazos de pago de sus clientes, fomentando que se pudieran producir aumentos de ventas.
* Acometer inversiones materiales (por ejemplo en maquinaria) que se había diferido en el tiempo.
* Anticipar pagos a proveedores.
* Otras medidas que impliquen aumentos de pagos o disminuciones de cobros.

Con ello se conseguirá reducir el saldo final de tesorería y mantenerlo en los niveles mínimos que, por seguridad, decida mantener la empresa.

**- Déficit temporal de liquidez**

En estos casos, cuando el saldo final de tesorería es menor que cero, se generará un**déficit de liquidez temporal que obligará a la empresa a recurrir a alguna forma de financiación que le permita hacer frente a los pagos**. La empresa siempre buscará aquella forma de financiación a corto plazo que menores costes le suponga. Entre otras medidas se pueden considerar las siguientes:

* Establecimiento de deudas a corto plazo (cuentas o líneas de crédito bancarias, préstamos bancarios,...).
* Presentación de efectos para el descuento bancario.
* Renegociación las deudas exigibles a corto plazo.
* Solicitud de aplazamientos en el pago (de deudas, de remuneraciones a empleados, de pago de impuestos, etc.).
* Ampliación de pagos a proveedores.
* Desinvertir en aquellos activos financieros más líquidos.
* Aplazar otros pagos pendientes.
* Anticipar el cobro a clientes.
* Enajenar inmovilizado ocioso o innecesario.
* Aplicar medidas comerciales para aumentar las ventas temporalmente (bajadas de precios, promociones, descuentos, etc.).

Con ello se conseguirá aumentar el saldo final de tesorería y mantenerlo en los niveles mínimos que, por seguridad, decida mantener la empresa.

**Para una empresa mantener excedentes o déficits de liquidez resulta costoso**. En el primer caso porque deja de obtener rentabilidad por el activo líquido que mantiene ocioso y en el segundo caso porque podría incurrir en descubiertos bancarios con un muy elevado coste.

Final del formulario

**4.- CÁLCULO Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES.**

Los presupuestos son una herramienta fundamental para la planificación y control, pero además son un medio de decisión, ya que permiten a la empresa modificar sus actuaciones o decisiones tomadas cuando se hayan observado desviaciones entre lo presupuestado y lo sucedido en realidad.

El objetivo del control presupuestario es detectar y analizar dichas desviaciones para en el momento en el que surjan actuar sobre ellas.

Final del formulario

**4.1.- Las desviaciones. Concepto y clases.**

**Las desviaciones** son la diferencia entre la medida de una magnitud y el valor de referencia, es decir, la diferencia entre el valor presupuestado y el valor real.

**Desviación = cantidad prevista – cantidad real**

**4.2.- El cálculo de desviaciones.**

El cálculo de las desviaciones en si mismo no tiene sentido sino es con el objeto de **detectar deficiencias en el proceso y adoptar medidas correctoras.** Existe lo que se conoce como el "método de las excepciones" que consiste en analizar sólo las desviaciones más significativas bien por su incidencia en el resultado previsto o por la posibilidad de gestionarlas mejor. También se puede considerar que una desviación es significativa si difiere de lo previsto en un 5%, ya sea por exceso o por defecto.

Para el **cálculo de las desviaciones** deberemos proceder de la siguiente forma:

* **Desviación absoluta**: consistirá en restar el valor real al valor presupuestado.
* **Desviación relativa**: consistirá en restar el valor real al valor presupuestado, dividido entre el valor presupuestado.

Una vez cuantificadas las desviaciones, se deberán buscar las causas de los desfases. Para ello, los responsables de las áreas implicadas han de proporcionar los datos necesarios para esclarecer lo ocurrido y proponer las medidas correctoras necesarias para solucionar los posibles problemas, que tales desviaciones, puedan causar a la organización.

Las desviaciones pueden deberse a dos motivos:

* **Desviación técnica**: La desviación se debe a que han existido diferencias en **el número de las cantidades** **consumidas** en la realidad con respecto a lo presupuestado.
* **Desviación económica**: La desviación se debe a que han existido diferencias en **el precio de los factores** en la realidad con respecto a lo presupuestado.